

VIESTINNÄN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN MUUTOSJOHTAMISESSA

Tämä artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Tulevaisuuden inhimillinen johtaminen

Jani Heikkilä
Tradenomi (YAMK)
Annukka Ilvola
Restonomi (YAMK)
Tuuli Pulkkinen
Restonomi (YAMK)
Laura Raittola
Tradenomi (YAMK)

Opinnäytetyöartikkeli

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija

2026

Ennakoinnin ja kehittämisen asiantuntija
Tradenomi ja Restonomi (YAMK)

Tekijä(t)	Jani Heikkilä Annukka Ilvola Tuuli Pulkkinen Laura Raittola	Vuosi 2026
Ohjaaja(t)	Minna Murto-Unkila	
Toimeksiantaja	Espoon kaupunki	
Työn nimi	Viestinnän strateginen kehittäminen muutosjohtamisessa	
Sivumäärä	34 + 10	

Opinnäytetyössä tarkastellaan Espoon kaupungin työllisyyspalveluiden muutosjohtamisen viestintää ja sen kehittämistarpeita TE-palveluiden siirryttyä kuntien järjestämisvastuulle. Tutkimuksen tavoitteena oli kuvata, millaista muutosviestintää toteutettiin ja tuottaa kehittämis ehdotuksia tulevien muutosten tueksi. Teoreettisena viitekehyksenä hyödynnettiin muutosviestinnän tutkimusta sekä Scharmerin U-teoriaa. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat: ”Millaista viestintää työllisyyspalveluiden muutoksessa tapahtui? Miten työllisyyspalveluiden muutoksen viestintää voitaisiin kehittää?”

Tutkimus toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoidulla ryhmähaastattelulla työllisyyspalveluiden johtajille (eliittiotanta). Haastattelu analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä, jonka pohjalta toteutettiin kehittämistyöpaja. Työpajassa hyödynnettiin U-teoriaa, sekä Sitran jäävuorimallia muutosviestinnän ilmiöiden, taustarakenteiden ja ajatusmallien kehittämiseksi.

Tulosten mukaan muutosviestinnän onnistuminen edellyttää suunnitelmallisuutta, selkeää vastuunjakoa, yhtenäisiä ydinviestejä sekä jatkuvaa ja osallistavaa viestintää. Viestintä nähtiin keskeisenä osana muutosjohtamista. Tutkimus korostaa viestinnän merkitystä yhteisen ymmärryksen, luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden vahvistajana organisaatiomuutoksissa ja tarjoaa kehittämis ehdotuksia viestinnän strategisen johtamisen tueksi tulevissa muutostilanteissa.

Avainsanat	muutosjohtaminen, muutosviestintä, henkilöstöviestintä, strateginen viestintä, osallistaminen, U-teoria, työllisyyspalvelut
Muita tietoja	Artikkeli julkaistaan osana kokoomajulkaisua Tulevaisuuden inhimillinen johtaminen, jonka on toimittanut Minna Murto-Unkila.

Master of Foresight and Development
Master of Business Administration
Master of Hospitality Management

Author(s)	Jani Heikkilä Annukka Ilvola Tuuli Pulkkinen Laura Raittola	Year 2026
Supervisor(s)	Minna Murto-Unkila	
Commissioned by	City of Espoo	
Title	Strategic development of communication in change management	
Number of pages	34 + 10	

This thesis examines the change management communication of the City of Espoo's employment services and its development needs after the TE Services transition to the responsibility of the municipalities. The purpose of the study was to examine the change communication that were carried out and to provide development recommendations to support future changes. Theoretical framework was based on research on change communication and Schärmer's Theory U. The research questions of this study were: "What kind of communication took place during the change in employment services? How could the communication during the change in employment services be improved?"

The study was conducted as a qualitative development research project. The data were collected through a semi-structured group interview for managers from the employment services (elite sampling). The interview was analysed using data-driven content analysis, which formed a basis for conducting a development workshop. The workshop utilized Theory U as well as Sitra's iceberg model to explore and develop the phenomena, underlying structures, and mental models related to change communication.

According to results, the success of change management communication requires planning, clear division of responsibilities, consistent core messaging and continuous and engaging communication. Communication was a central part of change management. The study highlights the importance of communication in strengthening shared understanding, trust, and psychological safety during organizational changes, and provides practical development suggestions to support the strategic management of communication in future change situations.

Keywords change leadership, communication in change management, internal communication, strategic communication, engagement, Theory U, employment services

Special remarks This article is published as part of the collective publication Future Human-Centred Leadership, submitted by Minna Murto-Unkila.

VIESTINNÄN STRATEGINEN KEHITTÄMINEN MUUTOSJOHTAMISESSA

Tekijät: Jani Heikkilä, Annukka Ilvola, Tuuli Pulkkinen ja Laura Raittola

JOHDANTO

Työelämän muutokset ovat jatkuvia eikä niiden johtamiseen tai työntekijöiden motivointiin ole olemassa valmista mallia tai kaavaa (Pirinen 2023, 44; Järvinen 2025, 20). Muutosjohtaminen on olennainen osa organisaatioiden toimintaa ja tehokas viestintä on keskeinen tekijä muutosten onnistumisessa (Juuti & Virtanen 2009, 151–152; Juholin 2022, 26). Viestinnän laatu vaikuttaa työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen ja luottamukseen, joiden merkitys korostuu erityisesti epävarmuutta lisäävissä muutostilanteissa (Salin 2025, 46–47).

Johtajat ja esihenkilöt voivat toiminnallaan ja viestinnällään vähentää työyhteisön polarisaatiota ja lisätä yhteenkuuluvuutta (Peltoniemi 2018, 201, 208–209). Viestinnässä korostuu tiedonjakamisen lisäksi merkitysten rakentaminen ja ihmisten tukeminen muutoksessa. (Salin 2025, 46–47.) Organisaatiot, jotka panostavat avoimeen ja osallistavaan viestintään, kohtaavat vähemmän muutosvastarintaa ja saavuttavat parempia lopputuloksia (Ahoniemi 2009, 117).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa Espoon kaupungin muutosjohtamisen viestintää ja sen kehittämiskohteita. Opinnäytetyön avulla pyritään tunnistamaan viestinnän vahvuudet ja kehittämiskohteet sekä parantamaan Espoon työllisyyspalveluiden muutosjohtamisen käytäntöjä. Espoon kaupungin kaltaisessa suuressa organisaatiossa muutosviestinnän kehittäminen voi merkittävästi vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja muutosten sujuvuuteen. Opinnäytetyön avulla pyritään edistämään viestinnän selkeyttä ja vuorovaikutteisuutta, mikä tukee henkilöstön sitoutumista ja organisaation muutoskyvykkyyttä.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu muutosviestinnän teoriasta sekä Scharmerin U-teoriasta. U-teoria tarjoaa viitekehysten muutoksen tarkasteluun prosessina, jossa keskeistä on pysähtyminen, kuunteleminen ja yhteisen ymmärryksen luominen (Scharmer 2019, 1–4; Joutsenvirta 2022, 18–19). Teoria ohjaa viestinnän johtamisen tarkastelua erityisesti muutoksen inhimillisestä ja vuorovaikutuksellisesta näkökulmasta.

Tapaustutkimus toteutetaan laadullisena kehittämistutkimuksena. Aineisto kerätään johdon ryhmähaastattelun sekä kehittämistyöpajan avulla. Ryhmähaastattelun tavoitteena on muodostaa kuva siitä, miten viestintää johdettiin työllisyyspalveluiden muutoksessa. Kehittämistyöpajan avulla pyritään tunnistamaan muutosjohtamisen kehittämiskohteita sekä tuottamaan Espoon kaupungille käytännönläheisiä kehittämissuhteita.

Opinnäytetyömme liittyy tiiviisti ylemmän ammattikorkeakoulun ennakkoinnin ja kehittämisen asiantuntija -koulutusohjelmaan, erityisesti organisaatioviestinnän ja muutosjohtamisen osa-alueisiin. Työelämän näkökulmasta opinnäytetyö tarjoaa käytännönläheisiä kehityssuhteita, jotka voivat tukea Espoon kaupungin viestintästrategioita ja henkilöstön hyvinvointia muutostilanteissa. Tutkimuksen tuloksia voivat hyödyntää myös muut muutosviestinnän kehittämisestä kiinnostuneet organisaatiot ja tahot.

TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa ja analysoida Espoon kaupungin työllisyyspalveluiden muutoksen viestintäkäytäntöjä, tunnistaa niiden vahvuudet ja kehittämiskohteet. Tutkimalla viestintää tunnistetaan viestinnän vahvuuksia ja kehittämiskohteita toteutetussa muutoksessa. Opinnäytetyön tavoitteena on kehittää työllisyyspalveluiden muutoksissa tapahtuvaa henkilöstöviestintää.

Tutkimus hyödyttää Espoon kaupungin työllisyyspalvelua tarjoamalla konkreettisia kehityssuhteita viestinnän tehostamiseksi muutosjohtamisen kontekstissa. Tutkimuskysymyksiksi on muotoutunut yhdessä työllisyyspalveluiden kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta seuraavat kysymykset.

Millaista viestintää työllisyyspalveluiden muutoksessa tapahtui?

Miten työllisyyspalveluiden muutoksen viestintää voitaisiin kehittää?

ESPOON TYÖLLISYYSPALVELUIDEN VIESTINTÄ

Vuosien 2021–2024 aikana työllisyyspalvelut Espoossa toteutettiin Espoon kaupungin vastuulla olevassa kuntakokeilussa, joita toteutettiin Suomessa kaikkiaan 25. Kokeiluissa oli mukana 118 kuntaa tai kaupunkia. Kuntakokeiluihin ohjattiin rajattujen kriteereiden mukaisesti esimerkiksi kaikki alle 30-vuotiaat työnhakijat. (Lindström 2025, 5, 22.) Nopeasti kokeilun alettua hallitus teki päätöksen siitä, että 1.1.2025 alkaen työllisyyspalvelut tullaan järjestämään kuntien, kuntayhtymien tai vastuukuntamallin mukaisesti kuntien järjestämänä valtion sijaan (Lindström 2025, 6; Työ- ja elinkeinoministeriö 2025). Kuviossa 1 kuvataan työllisyyden tulosityksikön sijoittuminen Espoon kaupunkiorganisaatiossa. (Espoo 2025.)

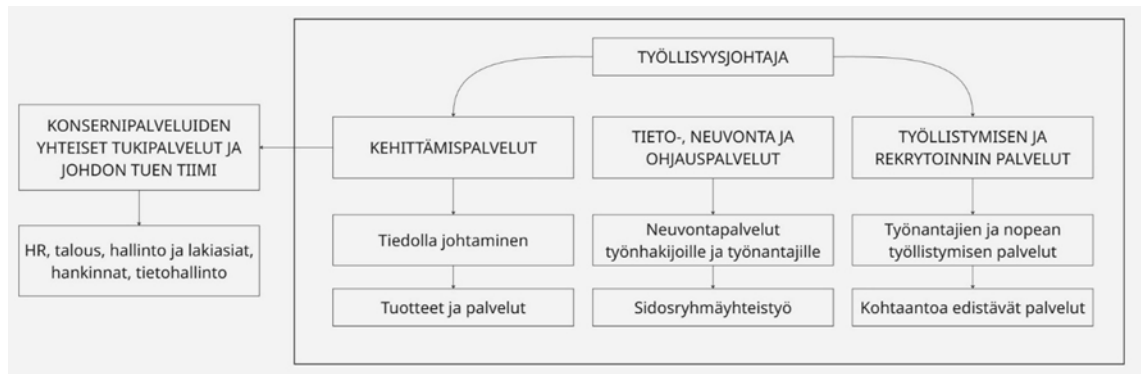


Kuvio 1. Espoon kaupungin organisaatiorakenne (mukaillen Espoo 2025)

Alun perin työllisyyspalveluiden muutoksen piti tapahtua 1.1.2024, mutta se viivästyi ja käytännössä kansallisesti puhuttu TE2024-muutos astui voimaan vasta vuoden 2025 alusta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024). Vuoden 2023 aikana selvitettiin muun muassa sitä, millaisilla kokonaisuuksilla kunnat tulevaisuudessa tulevat palvelunsa järjestämään ja lopullisesti päätökset valtion hyväksymistä työllisyysalueista saatiin vuodenvaihteessa 2023–2024. Espoon kaupungin osalta 1.1.2025 lähtien työllisyyspalvelut on järjestetty Espoo-Kauniainen työllisyysalueella, joka toteutetaan vastuukuntamallilla (Työ- ja elinkeinoministeriö 2025).

Työllisyyspalveluiden organisaatio jakautuu hallinnollisesti kolmeen palvelualueeseen, jotka ovat kehittämispalvelut; tieto-, neuvonta- ja

ohjauspalvelut sekä työllistymisen ja rekrytoinnin palvelut. Jokaisella palvelualueella on oma palvelualuepäällikkö, joka johtaa kyseistä aluetta. Palvelualuepäälliköiden alaisuudessa toimivat päälliköt vastaavat työntekijöiden johtamisesta. (Espoo 2024a, 17.) Kuviossa 2 kuvataan näiden palvelualueiden sisältöjä.



Kuvio 2. Espoon työllisyyspalveluiden hallinto-organisaation rakenne (mukaillen Espoon kaupunki 2024a, Espoon kaupunki 2024b)

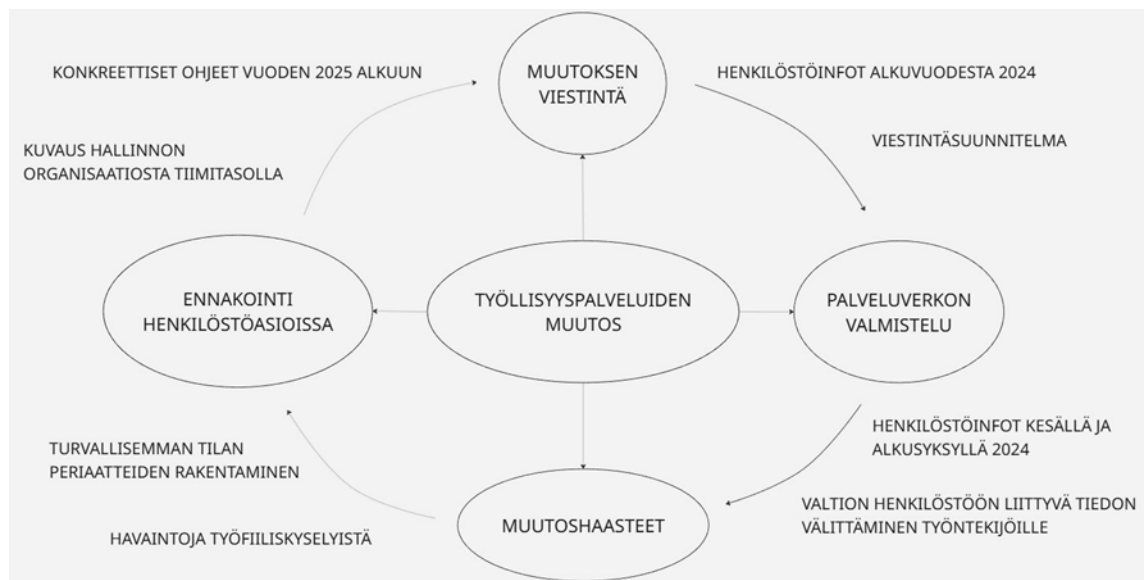
Yleinen hallinnon rakenne oli tiedossa jo tammikuussa 2024, jolloin sitä esiteltiin henkilöstölle ensimmäisessä muutosta koskevassa infossa (Espoon kaupunki 2024c, 18). Työllisyyspalveluiden organisaatio sijoittuu yhdeksään eri työpisteeseen, jotka sijaitsevat Leppävaaran ja Matinkylän suuralueilla. Seitsemän muuta toimipistettä ovat yhteistyöverkostojen tiloja esimerkiksi kirjastojen ja nuorisopalveluiden tilojen yhteydessä. (Espoon kaupunki 2024a, 20.)

Espoon kaupungin viestinnän johtamisesta vastaa kaupunginhallitus. Yhteisökuvan ja viestinnän ohjauksesta ja kehittämisestä on vastuussa konsernihallinto. Eri toimialat ja tulosityksiköt vastaavat omista viestintään liittyvistä tehtävistään. Työllisyyspalveluiden viestintää johtaa työllisyyspalveluiden ylin johto ja heidän viestintäpäällikkönsä (Espoon kaupunki 2024a, 2). Palvelusta vastaavien päälliköiden vastuulla on hoitaa oman vastualueensa viestintää ja asiakaspalvelu- ja työyhteisöviestintään osallistuvat kaikki työntekijät. Viestinnän asiantuntijat tukevat ja vahvistavat organisaation viestintäosaamista. (Tarkastuslautakunta 2025, 37.)

Muutosta varten laadittiin kesäkuun ja joulukuun 2024 välille viestintäsuunnitelma, joka pohjaa kaupungin viestinnän ohjeisiin. Suunnitelman

laadinnan ajankohtaan vaikutti se, että Espoo sai valtiolta tiedon siirtyvien työntekijöiden nimistä ja tehtävistä kesäkuuhun 2024 mennessä. Viestinnän painopisteinä olivat yhteisten infojen järjestäminen työntekijöille, yhteisen tervetuloa-alustan luominen Teamsiin sekä erilaisten hallinnollisten prosessien kuvaaminen viestinnän rinnalla. Muutosta valmisteltiin erilaisten työpajojen avulla, joita järjestettiin erikseen esihenkilöille ja työntekijöille. (Espoon kaupunki 2024d, 3–4.)

Uutta organisaatiota esiteltiin tarkemmin henkilöstölle huhtikuun henkilöstöinfossa, jossa annettiin tieto tiimien määristä eri palvelualueilla sekä henkilöstömäärästä. Henkilöstömäärän arvioitiin olevan noin 370. Henkilöstölle kerrottiin myös osaamiskartoituksesta, joka heille järjestettiin touko-kesäkuussa 2024. (Espoon kaupunki 2024b, 6–7, 8.) Lokakuun infossa kuvattiin kuntakokeilun henkilöstön muutoksen kuormaa kaupungin työfiiliskyselyn kautta. Näissä havaittiin laskua henkilöstön työssä jaksamisen osalta. Myös arviot johtamisesta olivat laskeneet ja olivat alimmillaan sitten kuntakokeilun alkamisen. Infossa käsiteltiin kehityskohteita, joista yksi oli muutoksen johtamiseen ja viestintään panostaminen. (Espoon kaupunki 2024e, 4, 6.) Koonti Espoon kaupungin muutosjohtamisen viestintään vaikuttavista tekijöistä on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Espoon työllisyyspalveluiden muutoksen vaiheet (mukaillen Espoon kaupunki 2024e; Espoon kaupunki 2024f; Espoon kaupunki 2024g; Espoon kaupunki 2024h; Espoon kaupunki 2024i).

VIESTINNÄN MERKITYS ORGANISAATIOMUUTOKSISSA

Bakerin (2007, 65) mukaan muutoksista tulisi viestiä hyvissä ajoin ja läpi koko prosessin, erityisesti silloin, kun muutoksen syitä avataan henkilöstölle. Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus osallistua muutoksen suunnitteluun ja toteutukseen, mikäli se on mahdollista. Tutkimusten perusteella viestinnän ajoitus, jatkuvuus ja vuorovaikutteisuus, tukevat henkilöstön ymmärrystä muutoksen syistä ja vahvistavat luottamusta (Baker 2007, 65; Lewis 2011, 53; Peltoniemi 2018, 201).

Muutosjohtaminen

Muutosjohtamisen voidaan nähdä olevan sarja toimenpiteitä, joiden avulla mahdollistetaan tavoiteltu parannus olemassa olevaan systeemiin tai organisaatioon. Muutoksia voidaan tehdä, jotta organisaatio kehittyisi nopeammaksi, kestävämmäksi, yhtenäisemmäksi tai tehokkaammaksi. Muutosjohtamiseen voidaan suhtautua proaktiivisesti – toteuttamalla muutoksia suunnitellusti ja järjestelmällisesti – tai reaktiivisesti vastaamalla ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin. (Baker 2007, 16.) Työelämässä muutokset ovat jatkuvia, ja muutosjohtaja johtaa samanaikaisesti itseään, liiketoimintaa, tiimiä ja yksittäistä työntekijää (Pirinen 2023, 44).

Muutoksen laajuudesta riippumatta muutosstrategian rakentamisessa huomioidaan laajempi toimintaympäristö. Se voi edellyttää pidemmän aikavälin tarkastelua ja yksityiskohtaisempaa suunnittelua. Muutoksenhallintasuunnitelman avulla voidaan ennakoida muutosten vaikutuksia organisaation eri osa-alueisiin ja hyödyntää onnistuneita ratkaisuja myös laajemmin. (Baker 2007, 16.) Pirisen (2023, 381–382) mukaan suunnitteluvaiheessa määritellään muutoksen kohde ja tavoite, varmistetaan tarvittava osaaminen sekä resursointi ja aikataulutus. Samalla kiinnitetään huomiota prosessin johdonmukaisuuteen ja viestintään (Pirinen 2023, 381–382).

Viestintä muutoksen mahdollistajana

Viestintä on olennainen osa muutoksen johtamista ja sen onnistumista. Se on monivaiheinen prosessi, jonka vaikutuksia voi olla vaikea ennakoida. Viestintä mahdollistaa tiedon jakamisen, ymmärryksen ja yhteistyön, ja se sisältää paitsi sanallisen viestinnän myös eleet ja ilmeet. (Juholin 2022, 26.) Viestintä ei

kuitenkaan yksin riittää muutoksen onnistumiseen. Siihen vaikuttavat myös poliittiset, rakenteelliset ja taloudelliset tekijät, ja muutos voi epäonnistua, mikäli se ei vastaa poliittisten päätöksentekijöiden näkemyksiä (Lewis 2011, 55).

Viestintä voidaan jakaa formaaliin ja informaaliin muotoon. Formaali viestintä sisältää organisaation viralliset viestintäkanavat, kuten intranet-uutiset ja henkilötiedotteet. Informaali viestintä puolestaan muodostuu ihmisten omista tavoista viestiä muutoksesta. Johtajien oma suhtautuminen välittyy vahvasti epävirallisten käytäntöjen kautta. Kriittistä on se, miten muutoksista viestitään ensimmäistä kertaa, sillä viestin ajoitus, sisältö ja viestijän tapa ilmaista asiansa vaikuttavat sen vastaanottoon. (Lewis 2011, 53.)

Nykypäivän kiireisessä viestintäympäristössä korostuvat selkeys ja oikea-aikaisuus, sillä viestinnän katkokset voivat heikentää työntekijöiden kokemusta siitä, että heidät halutaan pitää ajan tasalla (Lewis 2011, 56). Viestinnän laatu vaikuttaa myös työntekijöiden kokemaan psykologiseen turvallisuuteen ja luottamukseen, joiden merkitys korostuu erityisesti epävarmuutta lisäävissä muutostilanteissa (Salin 2025, 46–47). Nykypäivän työyhteisöissä viestintävälineiden moninaisuus lisää vuorovaikutusta ja nopeuttaa tiedonkulkua. Viestintä perustuu vastavuoroisuuteen, ja kaikilla organisaation tasoilla vaaditaan kykyä antaa ja vastaanottaa palautetta. (Koivistoinen & Pellinen 2014, 117.)

Digitaalinen viestintä antaa työntekijälle mahdollisuuden tuoda omia ideoita ja osaamistaan monipuolisemmin esille esimerkiksi kuvien, videoiden ja linkkien avulla (Salin 2025, 53). Digitaalisten kanavien kasvu on lisännyt työntekijöiden mahdollisuuksia saada äänensä kuuluviin asemasta riippumatta, ja erityisesti etätö korostaa johtajien joustavuutta, analysointitaitoja ja kykyä tarkastella asioita laajemmasta näkökulmasta (Salin 2025, 47–48).

Muutosten onnistuminen ja yhtenäisyyden kokemus

Työntekijöiden kokemus yhtenäisyydestä vaikuttaa muutosprosessien onnistumiseen. Johtajat ja esihenkilöt voivat toiminnallaan ja viestinnällään vähentää työyhteisön polarisaatiota ja lisätä yhteenkuuluvuutta mahdollistamalla yhteistä toimintaa, kuten kokouksia ja osallistumista muutosprojekteihin. Ihmisellä on tarve ymmärtää muutoksen merkitys. Johtajat voivat tukea tätä

toistuvalla viestinnällä ja keskustelumahdollisuuksien luomisella (Peltoniemi 2018, 201, 208–209).

Viestinnän merkitys korostuu erityisesti psykologisen tuen näkökulmasta. Teknologinen kehitys ja globalisaatio aiheuttavat epävarmuutta ja kuormitusta, jolloin keskijohdon viestintätavat ovat keskeisiä psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen vahvistamisessa. (Salin 2025, 46–47.) Zittingin, Hietapakan, Laulaisen, Niiran ja Sinervon (2020, 174–182) mukaan johtajien kiire, laajentuvat työnkuvat ja epäselvät vastuut voivat vaikeuttaa vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. Työntekijät kuitenkin toivovat keskustelua muutoksista juuri esihenkilöiden kanssa. Avoin kommunikaatio ja selkeät johtamisvastuut vahvistavat luottamusta ja edistävät muutosten onnistumista. (Zitting ym. 2020, 174–182.)

Esihenkilön rooli ja viestintäosaaminen

Johtajien omat oletukset työntekijöistä ja muutosvastarinnasta voivat vaikeuttaa viestintää ja muutoksen toteutusta. Näiden ajattelumallien tunnistaminen edellyttää johtajalta kykyä reflektoida omaa ajatteluaan. Johtajat voivat myös kokea strategian vaikeasti liitettäväksi arjen työhön, mikä vähentää strategista keskustelua. Muutoksen läpivienti kuitenkin edellyttää toistuvaa viestintää ja yhteistä tekemistä. (Peltoniemi 2018, 201, 207–208.)

Ylin johto luo strategisen suunnan, mutta keskijohdon tehtävänä on toimia sillanrakentajana strategian ja arjen työn välillä. Keskijohto purkaa strategiset linjaukset käytännön toimintatavoiksi ja ylläpitää kahdensuuntaista viestintää eri organisaatiotasojen ja sidosryhmien välillä. (Salin 2025, 45–46.) Digitaalisen viestinnän yleistymisen myötä keskijohdon tehtävänä on nykyään myös tasapainottaa kasvokkaisen ja digitaalisen viestinnän käyttöä sekä varmistaa psyykkinen turvallisuus ja emotionaalinen tuki muutostilanteissa (Salin 2025, 47–48).

Johtajan työ on kommunikatiivista ja vuorovaikutusosaaminen on keskeinen osa ammatillista suoriutumista. Pelkkä tiedottaminen ei riitä, vaan johtajan on valittava tarkoituksenmukaiset ja vaikuttavat viestintäkeinot varmistaakseen viestin ymmärrettävyyden (Lamberg 2014, 121; Koivistoinen & Pellinen 2014, 111). Kyky ilmaista itseään selkeästi, kuunnella tarkasti ja tulkita toisten viestejä

edistää ymmärrystä ja yhteistyötä sekä vahvistaa organisaation toimintakykyä ja yhteenkuuluvuutta (Kauppila 2005, 19–20). Digitaalisen viestinnän kasvaessa myös johtajien ihmissuhdetaidot korostuvat. Heidän tehtävänsä on viestiä empaattisesti, luoda ja ylläpitää ihmissuhteita sekä varmistaa tiedon saavutettavuus kaikille (Salin 2025, 48–49.) Muutostilanteissa tulisi panostaa selkeään ja avoimeen kommunikaatioon sekä esihenkilöiden ohjaamiseen. Myös johtajat tarvitsevat tukea ja perusteluja muutoksen merkityksistä, jotta viestintä säilyy johdonmukaisena koko organisaatiossa (Zitting ym. 2020, 168–181).

Strateginen viestintä ja viestintäkanavat

Strateginen viestintä edellyttää kykyä sovittaa viestintä organisaation strategian ja muuttuvien tarpeiden välille (Juholin & Rydenfelt 2025, 27). Strateginen henkilöstöviestintä on vastuullista vuoropuhelua, jonka tavoitteena on lisätä ymmärrystä organisaation toiminnasta ja vahvistaa sen menestystä. Viestintä perustuu avoimuuteen, yhteiseen pohdintaan ja mahdollisuuteen antaa palautetta. Tunteiden merkitys tunnistetaan, ja viestintävastuu kuuluu koko työyhteisölle. Jos strateginen viestintä perustuu vain johtotason näkemyksiin ja pyrkimykseen suostuttaa henkilöstö haluttuun strategiaan, vaikuttaa se viestinnän aitoon vaikuttavuuteen. (Juholin, Åberg & Aula 2015, 9–10.)

Viestinnän toiminnassa tarvitaan erilaisia viestinnän keinoja, kuten johdettua keskustelua, tiedottamista, yhteisöllistä viestintää ja vastuullista vuorovaikutusta. Näiden avulla varmistetaan strategian ymmärrettävyys ja työn merkityksellisyys. Operatiivinen viestintä kattaa päivittäisen työn ja ohjauksen viestinnän sekä siihen liittyvät järjestelmät. Viestinnän ammattilaiset tukevat kanavien ja järjestelmien tarkoituksenmukaista käyttöä (Åberg 2022, 16–18.) Huolellisesti suunniteltu viestintä tukee organisaation kehitystä ja vahvistaa luottamusta. Avoin ja luotettava viestintä edistää strategisten tavoitteiden toteutumista. (Strandman 2009, 49–52.)

Kun johtaja viestii muutoksesta johdonmukaisesti ja toistuvasti eri kanavissa, muodostuu yhteinen käsitys tavoitteista ja toivotuista tuloksista (Peltoniemi 2018, 200–202). Katsarosin, Tsirikasin & Banin (2014,46) mukaan tiedon jakamisen ajankohtaan ja määrään on kiinnitettävä huomiota ja työntekijöille tulisi tarjota koulutusta muutokseen liittyen. Avoin kommunikaatio, koulutus ja prosessin läpinäkyvyys voivat helpottaa muutoksen hyväksymistä (Katsaros, Tsirikas &

Bani 2014, 46). Esihenkilöiden viestintää voi vaikeuttaa tiedonpuute tai epäselvyydet muutoksen suunnitelmista. Ennakoiva ja yksilöllinen viestintä voi ehkäistä väärinkäsityksiä ja kielteistä spekulatiota. (Laurila 2017, 149–150.)

Yhteisöllisyys, osallistavuus ja merkityksellisyys

Åbergin (2022, 13) mukaan viestintä rakentuu kahdelle peruspilarille: selkeälle suunnalle ja yhteisöllisyydelle. Organisaation viestintä tarvitsee sekä strategisia että yhteisöllisiä muotoja. Viestintä sitoo ihmiset yhteen ja liittää heidät mukaan muutokseen. (Åberg 2022, 13.) Viestintä tekee näkyväksi strategiat, päätökset ja niihin vaikuttaneet tekijät. Vastaanottajat antavat viesteille merkityksen omien tulkintojensa kautta, ja vuorovaikutus mahdollistaa yhteisen ymmärryksen rakentamisen. Viestinnän kehyskertomus koostuu organisaation lähtötilanteesta, nykytilasta, tavoitteista ja tarkoituksesta, ja sen avulla luodaan tavoitekuva toiminnalle (Åberg 2022, 14–16).

Yhteenkuuluvuuden ja yhteisöllisyyden vahvistaminen edellyttää yhteistä tekemistä ja kasvokkaista vuorovaikutusta myös etäympäristöissä. Viestinnästä vastaavien tehtävänä on kehittää osallistumista tukevia toimintatapoja (Åberg 2022, 19). Digitaalisen viestinnän kehittymisestä huolimatta kasvokkainen vuorovaikutus on edelleen rikkaimpana pidetty tapa välittää monimutkaista tietoa. Asiaista on hyvä keskustella ja johtajan varmistua siitä, että työntekijä on ymmärtänyt viestin oikein. (Salin 2025, 50.)

U-teoria muutosjohtamisen ja viestinnän viitekehyksenä

Otto Scharmerin (2019, 1–4) mukaan perinteinen muutosjohtaminen on usein liian teknistä ja yksisuuntaista ja se tehdään vain ihmisille, ei heidän kanssaan. Tämä luo etäisyyttä ja kyynisyyttä, sillä muutosta johdetaan ylhäältä alas ilman tietoisuuden ja yhteisen merkityksen rakentamista. Scharmerin kehittämä U-teoria tarjoaa tähän vaihtoehtoisen lähestymistavan, se korostaa tietoisuuden (awareness) ja yhteisen ymmärryksen syventämistä muutosprosessin perustana. Muutos ei ala yksilöstä tai organisaatiosta, vaan tietoisuuden muutoksesta, joka mahdollistaa uudenlaisen tavan nähdä, kuulla ja toimia yhdessä. (Scharmer 2019, 1–4.)

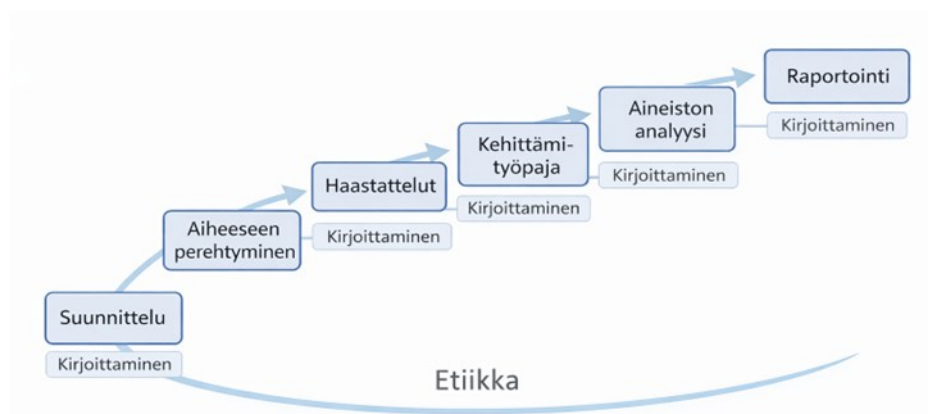
Joutsenvirta (2022,16–20) kuvaa kestävän muutoksen syntyvän, kun yhteisö uskaltaa pysähtyä, päästää irti vanhoista toimintamalleista ja kuunnella, mitä

tulevaisuus kutsuu tekemään. U-teorian keskeinen käsite presencing (presence + sensing) tarkoittaa juuri tätä, pysähtymistä ja tulevaisuuden aistimista nykyhetkessä. Kun yhteisö oppii “kuuntelemaan tulevaisuudesta käsin”, se voi löytää uuden tekemisen tason, jossa rationaalinen tieto, tunne ja intuitio kietoutuvat yhteen päätöksenteossa. (Joutsenvirta 2022, 18–19).

Muutosjohtamisen viestinnässä U-teoria muuttaa perinteisen tiedottamisen yhteiseksi oivaltamiseksi. Viestintä toimii tällöin johtamisen työkaluna, joka ei ainoastaan välitä tietoa, vaan rakentaa merkityksiä, luottamusta ja yhteistä tahtotilaa. Viestinnän perustuessa avoimeen mieleen ja tahtotilaan, se luo tilaa yhteisille prosesseille ja empaattiselle dialogille, joissa uudet ratkaisut voivat syntyä. (Scharmer 2019, 1–4; Joutsenvirta 2022, 19–20.)

TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tieteellisen tutkimuksen prosessi on vaiheittainen (Kuvio 4) ja etenee ideasta aiheeseen perehtymiseen ja suunnitelman tekemiseen. Sen jälkeen keskitytään aineistonkeruuseen, analysointiin ja tulosten raportointiin. Vaiheet vaikuttavat toisiinsa ja kulkevat limittäin. (Günther & Hasanen, 2021.)



Kuvio 4. Malli tutkimusprosessin kulusta (mukaillen Günther & Hasanen 2021.)

Tutkimusstrategiana hyödynsimme toimintatutkimuksellista lähestymistapaa, jossa yhdistyivät laadullinen haastatteluaineisto ja kehittämistyöpaja. Tavoitteena oli luoda vuorovaikutteinen prosessi, jossa teoreettinen viitekehys ja organisaation käytännön toiminta kohtasivat. Näin mahdollistettiin kohdeorganisaation tarpeista nouseva, yhteisöllinen kehittämistyö. (Heikkinen 2018, Osa 2.) Yhdistämällä haastattelu- ja työpajamenetelmiä saimme syvällisen

ymmärryksen konkreettisista toimenpiteistä, joiden perusteella viestintää muutostilanteissa tulisi kehittää. Työpajamenetelmän avulla tutkittavat pääsivät ideoimaan ja kehittämään toimintakulttuuriaan ja omaan toimintaympäristöönsä sopivia kehittämissuhteita. Toimintatutkimusta, haastattelua ja työpajamenetelmää on kuvattu tarkemmin kokoelmateoksen yhteisessä tietoperustassa.

Tutkimusprosessia kuvaava kuvio (Kuvio 4) pohjautuu tekijöiden omaan tutkimusprosessiin ja mukailee Güntherin ja Hasasen (2021) esittämää mallia. Teoreettista viitekehystä havainnollistava kuvio (Liite 4) perustuu Scharmerin (2009) U-teoriaan sekä Sitran (2018) systeemiseen jäävuorimalliin. Kuvioiden teoreettinen sisältö, rakenteellinen jäsentely, tulkinta ja tutkimuksellinen analyysi ovat kokonaisuudessaan tutkijoiden tuottamia, ja tutkijat vastaavat niiden oikeellisuudesta ja tieteellisestä tulkinnasta.

Haastattelu

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla Espoon kaupungin työllisyyspalveluiden johtoa ja päälliköitä, jotka olivat mukana kuntakokeilun aikana (2021–2024) sekä valmistelemassa työllisyyspalveluiden siirtymää. Espoon kaupungin työllisyyspalveluiden toiveesta otanta oli rajattu koko tulosyksikön johtajista niihin johtajiin, jotka olivat mukana kuntakokeilussa vuosina 2021–2024. Ajatus oli, että heillä olisi paras asiantuntemus viestinnästä kyseisen muutoksen johtamisessa. Haastatteluun käytimme eliittiotantaa. Tällaisessa otannassa haastateltaviksi valitaan henkilöt, joilla tiedetään olevan kattavin asiantuntemus tutkittavasta aiheesta (Tuomi & Sarajärvi 2025, 99). Työllisyyspalveluiden muutos vuodenvaihteessa 2024–2025 oli vielä kesken joten emme katsoe järkeväksi tutkia keskeneräistä muutosta. Esimerkiksi palkkaukseen liittyvät muutokset olivat edelleen käynnissä ja kevään 2025 aikana oli myös tullut työaikoihin liittyviä muutoksia (Kunta- ja hyvinvointialueyönantajat KT ry 2024).

Koska tutkimuksemme kohdistui muutoksen johtamisessa tapahtuneeseen viestintään, rajasimme tutkittavaa joukkoa siten, että haastateltavat ja työpajaan osallistujat olivat kaikki esihenkilönä toimivia tai toimineita, joiden tehtävänä oli toteuttaa ja tukea muutosjohtamista organisaatiossa. Heikkilän (2014) mukaan otanta kannattaa rakentaa siten, että se sisältää mahdollisimman yhtenäisen

joukon. Tämän harkinnanvaraisen näytteen kautta pystyimme saavuttamaan tutkimuksen kannalta luotettavimman tuloksen. Otanta sisälsi noin 50 prosenttia työllisyyspalveluiden ylimmistä johtajista.

Alkuperäisen tutkimussuunnitelman mukaan haastattelut oli tarkoitus toteuttaa erikseen kaupungin ylimmälle johdolle ja keskijohdolle. Käytännön aikataulu- ja osallistujahaasteiden vuoksi päädyimme yhdistämään varatut haastatteluajat ja aineistonkeruu toteutettiin yhtenä yhteisenä ryhmähaastatteluna Microsoft Teamsin välityksellä. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Sen tavoitteena oli tavoittaa haastateltavien näkemyksiä ja tulkintoja muutosviestinnän toteutumisesta. Haastattelun (liite 1) ennalta määrätyt teemat perustuivat tutkimuskysymyksiin sekä opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen. Kysymysten tarkoituksena oli saada tietoa tutkimuksen keskeisistä teemoista viestinnän toteutukseen liittyen. Teemoja olivat viestinnän johtaminen, viestintäkanavat ja tiedonvälitys muutoksessa, yhteisöllisyys, osallistavuus ja merkityksellisyys ja viestinnän vaikutukset ja arviointi.

Haastattelussa selvitettiin, miten työllisyyspalveluiden muutoksen viestintäsuunnitelma laadittiin, millaisia periaatteita sen pohjana oli sekä millaisia konkreettisia ohjeita ja vastuita viestintään liittyen annettiin eri johtotasolle. Keskustelua syvennettiin tarkentavilla kysymyksillä. Erityistä huomiota kiinnitettiin siihen, miten viestinnän vastuut ja roolit jäsenyivät ylimmän johdon, keskijohdon ja esihenkilöiden välillä sekä miten tämä tuki muutoksen johtamista ja toimeenpanoa. Yhteinen haastattelutilanne mahdollistaa eri johtotasojen näkökulmien rinnakkaisen tarkastelun sekä kokemusten vertailun ja täydentämisen keskustelun kautta (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 4.3.2; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.1.).

Haastattelu nauhoitettiin osallistujien suostumuksella ja litteroitiin analyysiä varten. Aineisto pseudonymisoitiin ja raportoinnissa vältettiin tunnistettavuutta lisääviä yksityiskohtia, kuten suoria lainauksia. Jos haastattelulla ei voida saavuttaa täyttä anonyymiutta, on pseudonymisointi hyvän tieteellisen käytännön noudattamisen edellytys (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1.). Espoon kaupungilla työskentelevä työryhmän jäsen ei osallistunut haastattelun toteutukseen eikä pseudonymisointiin, vaan keskittyi aineiston analyysiin. Tallenteet ja litteraatit

säilytettiin Lapin AMK:n pilvipalvelussa rajatuin käyttöoikeuksin. Aineiston käsittelyä ja tutkimuksen eettisiä lähtökohtia on kuvattu tarkemmin kokoelmateoksen yhteisessä tietoperustassa.

Kehittämistyöpaja

Haastattelutulosten analysoinnin jälkeen toteutettiin yhteisöllinen kehittämistyöpaja, jossa U-teoria toimi kehittämistyön teoreettisena viitekehystenä. Työpajan tavoitteena oli syventää ymmärrystä haastatteluissa esiin nousseista viestintään liittyvistä ilmiöistä sekä tunnistaa viestinnän kehittämistarpeita muutostilanteissa. Työpajassa hyödynnettiin Sitran muutospaja-menetelmää, josta valittiin yksi osio, jännitteiden jäävuori, jotta sovittu 1,5 tunnin työskentelyaika riittäisi tehtävän käsittelyyn. Sitran (2025) mukaan jännitteiden jäävuoren avulla voidaan tarkastella muutokseen liittyviä tiedostamattomia ajatusmalleja. Muutospaja -menetelmä tarjoaa välineen pysähtyä tarkastelemaan muutostarpeita ja organisaation muutoskykyä sekä arvioimaan niin henkilökohtaista kuin yksikönkin muutosvalmiutta (Sitra 2025).

Työpajaan osallistui kolme henkilöä työllisyyspalveluiden johdosta. Työpajan alussa esiteltiin lyhyesti U-teorian keskeiset periaatteet, jotta osallistujille muodostui käsitys kehittämistyön taustalla olevasta ajattelumallista, sekä työpajan tavoitteesta luoda yhteistä ymmärrystä viestinnän kehittämistarpeista (liite 5). Lisäksi esiteltiin haastatteluvaiheen keskeiset tulokset, jotka toimivat työskentelyn sisällöllisenä lähtökohtana.

Varsinainen työskentely toteutettiin ryhmätyönä Sitran jäävuorimallia mukaillen. Jäävuorimallin pinnalle sijoitettiin haastatteluissa nousseet keskeiset teemat ja pinnan alla olevat tarkastelutasot muokattiin ohjaamaan keskustelua viestintään ja sen kehittämiseen liittyviin ilmiöihin (liite 6). Työskentelyssä tarkasteltiin viestinnän pinnan alla vaikuttavia tekijöitä, kuten viestinnän rakenteita, rooleja, ajatusmalleja, kehityskulkuja sekä ennakoinnin merkitystä muutostilanteissa.

Työskentelyä ohjasivat Sitran jäävuorimalliin pohjautuvat kysymykset (liite 8), Miro-työkalussa laaditut vastauslaatikot (liite 6) sekä fasilitoitu aikataulutus. Liitteen 8 kysymykset johdettiin jäävuorimallista, tutkimuksen teoreettisesta viitekehyksestä sekä tutkimuskysymyksistä. Työpajan fasilitoinnista vastasivat opinnäytetyön neljä tutkijaa, jotka ohjasivat työskentelyä ja huolehtivat

aikataulussa etenemisestä. Työpaja päätettiin yhteenvetoon ja keskusteluun, jossa koottiin ryhmätyöskentelyn keskeiset havainnot ja kehittämisehdotukset.

Työpajan aikana syntynyt kirjallinen aineisto koottiin Miro-työkalulle (liite 6). Aineisto analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Sen perusteella tunnistettiin useita viestinnän kehittämiseen liittyviä havaintoja ja kehittämiskohteita. Työpajan analyysissä esiin nousseet teemat, havainnot ja kehittämiskohteet on esitetty liitteessä 7.

Työpajan päätteeksi osallistujilta pyydettiin suullista palautetta sen toteutuksesta. Palautteen perusteella työpajan alussa esitetty teoreettinen osuus koettiin sopivan mittaiseksi ja tarkoituksenmukaiseksi. Myös haastattelutulosten avaaminen nähtiin hyödyllisenä, ja osallistujat pitivät myönteisenä sitä, ettei työpajaan edellytetty ennakkovalmistautumista.

Työnjako

Kaikki tutkijat vastasivat tutkimuksen käsitteellisestä muotoilusta ja ideoinnista sekä datan asianmukaisesta hallinnasta. Haastattelun ja työpajan valmistelu oli koko työryhmän vastuulla. Ilvola ja Heikkilä vastasivat haastattelemisesta, Pulkkinen sen tallentamisesta, litteroinnista ja pseudonymisoinnista. Raittola ja Heikkilä analysoivat haastatteluaineiston, kun taas Ilvola ja Pulkkinen vastasivat työpajan tulosten analysoinnista. Projektinhallintaa tehtiin yhdessä viikoittaisissa Teams-tapaamisissa. Kaikki osallistuivat työn kirjoittamiseen, arviointiin ja tarkistukseen. Raittola vastasi viestinnästä Espoon kaupungille, ajanvarausten varaamisesta sekä työryhmälle että toimeksiantajalle ja toimialan kuvaamisesta.

Tekoälyn käyttö

Opinnäytetyössä hyödynnettiin tekoälyavusteista työkalua (OpenAI ChatGPT) kahden kuvion visuaalisen esitysmuodon laatimisessa. Tekoälyä käytettiin teknisenä apuvälineenä kuvioden graafisen rakenteen ja visuaalisen havainnollistamisen tuottamisessa tutkijoiden määrittelemän sisällön pohjalta. Tekoälyä ei käytetty aineiston analysointiin tai tulosten rakentamiseen.

AINEISTON ANALYSOINTI

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Opinnäytetyössämme tutkimme Espoon kaupungin työllisyyspalveluissa tapahtunutta muutosta ja johdon näkemyksiä viestinnän toimivuudesta kyseisen muutoksen johtamisen välineenä. Menetelmänä laadullinen sisällönanalyysi sopii muutosjohtamisen viestintään liittyvän datan analysointiin ja sen merkityksen tulkitsemiseen (Elo ym. 2014). Sisällönanalyysiä käytettiin haastatteluiden ja työpajan aineistojen analysointiin. Haastatteluanalyysin avulla etsittiin vastauksia tutkimuskysymyksiin ja analyysi ohjasi johtoryhmälle järjestettävän työpajan suunnittelua ja toteutusta. Työpajan analyysi auttoi hahmottamaan aineistosta nousevia kehittämiskohteita.

Ryhmähaastattelu litteroitiin ja aineistosta tunnistettiin tutkimustehtävään liittyviä ilmaisuja. Ryhmittelyn avulla muodostettiin alustava kuvaus tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Tuomen & Sarajärven mukaan abstrahointivaiheessa aineistosta erotetaan tutkimuksen kannalta olennaiset tiedot, joiden perusteella muodostetaan teoreettiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2025, 123–125.) Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmää hyödynnettiin tarkastelemaan, millaista viestintää muutostilanteessa esiintyi esihenkilöiden näkökulmasta sekä miten viestintää voisi kehittää tulevia muutoksia varten. Sisällönanalyysiä on kuvattu tarkemmin kokoelmateoksen yhteisessä tietoperustassa.

RYHMÄHAASTATTELUN TULOKSET

Ryhmähaastattelun avulla selvitettiin työllisyyspalveluiden johtajien näkemyksiä siitä, millaista viestintää työllisyyspalveluiden muutoksessa tapahtui. Analyysi toteutettiin aineistolähteisellä sisällönanalyysillä. Haastatteluissa toistuivat viestintään ja muutokseen liittyvät kuvaukset. Liitteen 2 taulukko viestinnän analyysistä kuvaa sitä, miten haastateltavat kuvasivat muutosviestinnän johtamista Espoon työllisyyspalveluiden muutoksessa. Haastateltavien vastaukset jakoutuivat kuvauksiin viestinnästä ja muutoksen johtamisesta. Haastateltavien vastausten analyysi muutosjohtamisen näkökulmasta on kuvattuna liitteen 3 taulukossa.

Viestinnän kuvaus

Työllisyyspalveluiden muutoksessa viestintä oli keskeinen osa muutosprosessia ja kytkeytyi tiiviisti muutosjohtamisen sekä projektimaiseen valmisteluun. Viestintää toteutettiin useilla organisaatiotasolla ylimmän johdon linjausten mukaisesti ja sitä ohjasivat sekä työllisyyspalveluiden johto että operatiivinen johto. Vastauksissa korostui viestinnän suunnitelmallisuus sekä monikanavaisuus, jonka avulla pyrittiin tavoittamaan eri kohderyhmät samanaikaisesti.

”Johtoryhmän jäsenet vastasivat henkilöstöviestinnästä ja tiedonkulusta.”

Aineistosta nousivat esiin viestinnän oikea-aikaisuuteen ja riittävyteen liittyvät haasteet. Muutoksen keskeneräisyys ja osittainen tiedon puute edellyttivät harkintaa siitä, milloin ja missä muodossa tietoa voitiin jakaa. Tämä johti tasapainoiluun avoimen tiedottamisen ja henkilöstön työrauhan turvaamisen välillä. Vastajat kuvasivat myös tarvetta selkeyttää viestintää ja tunnistaa mikä tieto on muutoksen kannalta olennaista.

Viestinnän onnistumista tukivat erityisesti selkeästi määritellyt pääkanavat, kuten uutiskirjeet sekä mahdollisuus vuorovaikutukseen infotilaisuuksissa ja esihenkilöviestinnän kautta. Viestinnän koettiin tukevan ennakoitavuutta ja turvallisuuden tunnetta muutostilanteissa, kun henkilöstölle pystyttiin tarjoamaan riittävä kokonaiskuva muutoksen etenemisestä ja omasta roolistaan siinä.

”Uutiskirjeillä oli ennalta tiedetty aikataulu ja niihin kerättiin kaikki tarvittava informaatio yhteen paikkaan.”

Muutoksen johtaminen

Työllisyyspalveluiden muutoksessa muutosjohtamista tapahtui samanaikaisesti useilla eri organisaation tasoilla. Ylin johto vastasi strategisista linjauksista, joiden mukaan työllisyyspalveluiden johto ja operatiivisen tason johto toimivat. Muutoksella oli oma erillinen projektin ohjausryhmä, jonka osallistujat olivat koko kaupungin organisaatiosta. Substanssitason valmistelusta vastasi työllisyyspalveluiden johto ja työllisyyspalveluiden johtoryhmät. Työllisyysjohtajan kuvattiin olleen tärkeässä roolissa, sillä hän osallistui kaikkiin valmisteluun liittyviin ryhmiin, minkä koettiin selkeyttävän valmistelua.

”Isot linjat oli ylimmällä johdolla ja operatiivinen keskijohdolla.”

Vastauksissa toistuivat kuvaukset haasteista tiedonsaannissa ja tahtotila viestiä oikea-aikaisesti tiedossa olevista asioista. Nämä aiheuttivat tarvetta tasapainoiluun toiminnan rauhoittamisen ja muutoksen kannalta tärkeiden toimenpiteiden toteuttamisen välillä. Johtamista ohjasi myös valinta, että asioista haluttiin kertoa niiden varmistuttua ja siten, että tieto ei kuormita työntekijöitä liikaa. Lyhyiden muutosvarttien avulla haluttiin antaa työntekijöille mahdollisuus kysyä muutoksesta. Lisäksi yksityiskohtaisia kysymyksiä varten oli käytössä niin kutsuttu ”HR-puhelin”, johon soittamalla sai vastauksia henkilökohtaisiin kysymyksiin. Työntekijät pystyivät myös laittamaan muutokseen liittyviä kysymyksiään avoimeen Webropol-kyselyyn ja näiden kysymysten pohjalta laadittiin vastauksia organisaation yhteisiin infotilaisuuksiin. Haastateltavat korostivat myös organisaatiokulttuurin merkitystä muutoksissa ja sitä, että sen tulisi toimia tukipilarina muutoksissa.

”Jos tukijalka ei ole kunnossa tulee muutoksen johtamisesta päälle liimattua...jos esimerkiksi luottamus ei ole kunnossa ja organisaatio tai kulttuuri ei tue sitä...että selvittää muutoksista.”

Osa-alueita yhdistävät teemat

Liitteen 4 taulukossa kuvataan tulosten yhdistymistä yhdistäviin teemoihin. Viestinnän ja muutoksen johtamisen osa-alueet yhdistyivät kohtaamiseen, odotusten hallintaan ja arjen turvaamisen tärkeyteen. Nämä kolme teemaa näkyivät haastateltavien ilmaisuissa koko muutosta läpileikkaavina teemoina, joihin yhdistyi sekä muutoksen johtamiseen että viestintään liittyviä ilmiöitä.

Muutosviestinnässä panostettiin kohtaamiseen

Muutosviestinnässä pyrittiin tietoisesti kasvokkaisuutta ja vuorovaikutusta tukeviin ratkaisuihin, vaikka viestintää toteutettiin osin etäyhteyksien varassa. Viestinnässä pyrittiin välttämään pelkästään kirjalliseen tiedottamiseen nojaamista ja panostettiin siihen, että henkilöstö näki ja kuuli muutosta johtavat henkilöt. Infotilaisuuksien, infotilaisuuksien tallenteiden sekä esihenkilöiden kautta tapahtuneen viestinnän koettiin tukevan luottamusta ja lisäävän viestien uskottavuutta. Kohtaamisen nähtiin mahdollistavan myös kysymysten esittämisen ja vuoropuhelun, mikä vahvisti kokemusta siitä, että henkilöstöä kuullaan muutoksen aikana.

Työllisyyspalveluiden muutoksessa järjestettiin työtiimeille kokoontumisia, joissa heille viestittiin mahdollisimman pian tietojen saavuttua, miten työtiimit muuttuvat muutoksen jälkeen. Valtion puolen työntekijöille järjestettiin loka-marraskuussa tapaamiset uusien työtiimien kanssa ja jokainen valtion puolelta siirtyvä työntekijä tavattiin ennen liikkeenluovutusta. Vapaamuotoista yhteistä tutustumista mahdollistettiin järjestämällä Teamsissa kahvitaukoja, joissa työntekijät pystyivät vapaasti puhumaan muutoksesta ja vapaamuotoisesti tutustumaan toisiinsa.

Odotusten hallintaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota

Aineistoista nousi esiin muutosviestintään liittyvä haaste odotusten hallinnassa. Muutoksen keskeneräisyys ja vaiheittain tarkentuva tieto loivat tilanteita, joissa henkilöstön odotuksiin ei pystytty vastaamaan käytettävissä olevilla tiedoilla. Haastateltavat korostivat, että olisi tärkeää ennakoida paremmin, millaisia odotuksia viestintä herättää ja miten keskeneräisyyttä voidaan sanoittaa selkeämmin. Odotusten hallinta näyttäytyi erityisesti tasapainoiluna avoimen viestinnän ja realististen lupauksen välillä, jotta epävarmuus ei kasvaisi eikä viestintä loisi virheellisiä mielikuvia muutoksen etenemisestä.

Johtamisessa odotusten hallintaan pyrittiin vaikuttamaan luomalla työntekijöille tunne, että he ovat osa muutosta. Tätä pidettiin vaikeana ja vastauksissa korostui epävarmuus siitä tukiko viestinnän oikea-aikaisuus tätä ja välittykö tieto riittävän hyvin ylimmältä johdolta operatiivisen tason johdolle. Haastateltavat kuvasivat vastauksissaan sitä, miten tärkeää olisi miettiä ydinviestiä, jotta toivottu sanoitus olisi sama sekä ylimmän että operatiivisen johdon tuottamana. Johtoryhmissä käsiteltiin yhdessä muutoskäyrää, jota käsiteltiin tiimien muutosvarteissa operatiivisella tasolla. Tämän avulla oli saatu keskusteltua siitä, että myös negatiiviset tunteet ovat osa muutoskäyrää.

Arjen turvaaminen muutoksessa on tärkeää

Viestinnässä korostui myös arjen jatkuvuuden turvaaminen muutostilanteessa. Haastateltavat toivat esiin, että viestinnän määrää ja sisältöä jouduttiin suhteuttamaan henkilöstön kykyyn ylläpitää päivittäistä perustehtävää muutoksen rinnalla. Liiallisen tai liian yksityiskohtainen viestintä koettiin kuormittavaksi, kun taas selkeästi rajattu ja olennaiseen keskittyvä viestintä tuki työrauhan säilymistä. Viestinnän tehtävänä nähtiin tällöin muutoksen

ennakoitavuuden lisääminen siten, että henkilöstö pystyi hahmottamaan oman roolinsa ja tulevat muutokset ilman, että arjen työ keskeytyi kohtuuttomasti.

Laajojen viestintäkanavien koettiin helpottavan arjen sujuvuutta, koska jokainen työntekijä pystyi valitsemaan haluamansa kanavan. Säännölliseen uutiskirjeeseen ja henkilöstöinfojen avulla tietoa pyrittiin rauhoittamaan arjen toimintaa. Tärkeäksi koettiin turvallisuuden luominen ja tiedottaminen pienissä hallittavissa osissa. Etenkin valtiolta kunnan puolelle siirtyville viestittiin, että heitä odotetaan ja mitä konkreettisia asioita heidän tulisi tehdä ennen muutosta. Turvallisuuden tunnetta luotiin myös yhteisellä aloituksella, joka tapahtui vuoden 2025 alussa.

TYÖPAJAN TULOKSET

Työpajan osallistujien tuottama aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä ja siitä tunnistettiin keskeisiä kehittämistarpeita sisäisessä muutosviestinnässä. Viestinnän merkitys korostui osana muutoksen johtamista ja erityisesti viestinnän oikea-aikaisuus ja ajantasaisuus nousivat keskeisiksi onnistumisen edellytyksiksi. Työpajassa kirkastui tarve selkeälle vastuunjaolle muutosviestinnässä. Johto nähtiin vastuullisena muutoksen sisällöstä ja linjauksista, viestinnän rooli painottui ydinviestien muotoiluun ja tukemiseen ja esihenkilöiden tehtäväksi hahmottui viestien vieminen käytäntöön. Aineistossa korostui ajatus siitä, että suurimman osan viestinnästä tekevät muut kuin viestinnän ammattilaiset ja jokainen organisaation jäsen toimii viestijänä.

U-teorian mukaisesti osallistava viestintä nousi keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Työpajassa tunnistettiin tarve viestiä selkeästi, mitkä asiat on jo päätetty ja missä vaiheissa henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa. Tämä nähtiin olennaisena luottamuksen vahvistamisessa ja turvallisemman keskustelukulttuurin rakentamisessa. Esiin nousi myös tarve yhtenäisille ydinviesteille ja yhteiselle sanotukselle.

Selkeä ja toistuva viestintä koettiin keinoksi vähentää epävarmuutta, ehkäistä ristiriitaisia tulkintoja ja tukea muutoksen omaksumista organisaatiossa. Viestinnän resurssoinnin ja yhdistämisen strategiaan tavoitteisiin nähtiin tukevan muutosviestinnän vaikuttavuutta. Työpaja tuotti konkreettisia kehittämisajatuksia sisäisen muutosviestinnän rakenteiden, toimintatapojen ja ajatusmallien

selkeyttämiseksi sekä vahvasti yhteistä ymmärrystä viestinnän roolista muutostilanteissa.

KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Tutkimuksen tulokset nostavat esiin useita muutosviestintään liittyviä teemoja, jotka ovat keskeisiä jatkotutkimuksen ja viestinnän kehittämisen näkökulmasta. Keskeinen kehittämisaihe liittyy odotusten hallintaan muutosviestinnässä. Tulosten perusteella olisi hyödyllistä tarkastella tarkemmin, millaisin viestinnällisin keinoin keskeneräisyyttä ja epävarmuutta voidaan sanoittaa siten, että viestintä tukee realistisia odotuksia eikä lisää epävarmuutta. Ahoniemen (2009, 117) mukaan vähäinen muutosvastarinta ja paremmat lopputulokset korreloivat sen kanssa, miten hyvin organisaatio onnistu osallistavassa ja avoimessa viestinnässä.

Toinen näkökulma koskee esihenkilöviestinnän roolia muutosviestinnän onnistumisessa. Tämän tutkimuksen tulokset viittaavat siihen, että operatiivisella tasolla tapahtuvalla viestinnällä on keskeinen vaikutus siihen, miten viestit tulkitaan ja miten ne vaikuttavat henkilöstön kokemuksiin. Esihenkilöiden viestinnällisten valmiuksien ja heille tarjottavan tuen merkitystä muutostilanteissa olisi perusteltua tarkastella syvällisemmin. Salin (2025, 46–47) korostaa psykologisen turvallisuuden merkitystä muutostilanteissa epävarmuutta vähentävänä tekijänä. Tätä vahvistaa myös käsitys siitä, että muutos vaatii tietoisuuden muutosta, jotta voidaan uudella tavalla nähdä, kuulla ja toimia yhdessä muutostilanteissa (Scharmer 2019, 1–4).

Lisäksi olisi aiheellista tarkastella digitaalisten ratkaisujen ja teknologian roolia muutosviestinnässä. Vaikka monikanavaisuuden hyödyt tunnistettiin, jatkossa olisi tärkeää tutkia miten esimerkiksi digitaaliset työkalut tai tekoälypohjaiset ratkaisut voisivat tukea viestien yhtenäisyyttä, oikea-aikaisuutta ja kohdentamista eri organisaatiotasoilla. Digitaalisten työvälineiden avulla työntekijöillä on myös paremmat mahdollisuudet saada omat ideansa kuuluviin (Salin 2025, 53).

POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa ja analysoida Espoon kaupungin työllisyyspalveluiden muutoksen viestintäkäytäntöjä, niiden vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Tutkimus toteutettiin laadullisena kehittämistutkimuksena. Aineisto kerättiin johtajien ryhmähaastattelun ja kehittämistyöpajan avulla. Tutkimuksen tavoitteena oli tarjota kehittämisehdotuksia, jotka voivat tukea Espoon kaupungin viestinnän strategista johtamista tulevissa muutostilanteissa.

Tutkimuksen perusteella muutosviestinnän johtaminen on kokonaisuus, jossa suunnitelmallisuus, viestinnän jatkuvuus ja selkeät vastuut ovat keskeisiä muutoksen onnistumista tukevia tekijöitä. Muutosjohtaminen edellyttää sekä strategista ennakkointia että kykyä vastata toimintaympäristön muutoksiin (Baker 2007, 16). Muutosviestinnän vastuunjaon selkeys on edellytys onnistuneelle muutokselle. Työpajan keskusteluissa vahvistui yhteinen näkemys siitä, että johdon vastuulla on muutosten sisällön ja linjausten suunnittelu. Viestinnän tehtävänä on tukea ydinviestien muotoilussa ja esihenkilöt vievät viestin arjen käytäntöihin. Tämä tukee kirjallisuudessa esitettyä näkemystä keskijohdon roolista sillanrakentajana strategian ja operatiivisen toiminnan välillä sekä kahdensuuntaisen viestinnän mahdollistajana (Salin 2025, 45–46; Zitting ym. 2020, 174–182). Samalla tulokset vahvistavat työpajassakin esiin nousutta huomiota siitä, että viestintä on koko organisaation yhteinen tehtävä (Juholin, Åberg & Aula 2015, 9–10).

Viestinnällä oli keskeinen rooli Espoon työllisyyspalveluiden muutoksessa. Viestintä kytkeytyi tiiviisti muutosjohtamiseen ja projektimaiseen valmisteluun, eikä se näyttäytynyt erillisenä tukitoimintona, vaan osana muutoksen kokonaisjohtamista. Viestintää johdettiin useilla organisaatiotasolla ylimmän johdon linjausten mukaisesti ja viestinnän tavoitteena oli tukea muutoksen etenemistä sekä vahvistaa henkilöstön kokemusta ennakoitavuudesta ja turvallisuudesta.

Muutosviestinnässä on tärkeää tarjota henkilöstölle osallistumisen mahdollisuuksia ja selkiyttää heille syitä muutokselle (Baker 2007, 65). Viestinnän keskeisinä vahvuuksina korostuivat suunnitelmallisuus ja monikanavaisuus. Selkeästi määritellyt pääkanavat, kuten uutiskirjeet ja henkilöstöinfot loivat viestinnälle rakenteen sekä tukivat viestien

johdonmukaisuutta. Vuorovaikutteiset viestinnän muodot, kuten infotilaisuudet muutosvaritit ja esihenkilöviestintä mahdollistivat kysymysten esittämisen sekä tukivat kokemusta henkilöstön kuulluksi tulemista. Näiden voidaan tulkita vahvistaneen luottamusta johtoon ja viestien uskottavuutta muutostilanteessa.

Samanaikaisesti aineistosta nousi esiin viestintään liittyviä haasteita, jotka koskivat erityisesti viestinnän oikea-aikaisuutta, tiedon riittävyttä ja keskeneräisyyden sanoittamista. Muutoksen vaiheittain tarkentuva luonne edellytti jatkuvaa harkintaa siitä, milloin ja missä tietoa voitiin jakaa. Tämä johti tasapainoiluun avoimen viestinnän ja henkilöstön työrauhan turvaamisen välillä, mikä korosti tarvetta hallita viestinnän määrää ja sisältöä muutoksen eri vaiheissa osana muutoksen kokonaisvaltaista hallintaa. Tulokset vahvistavat Lewisin (2011, 56) näkemystä siitä, että viestinnän selkeys ja oikea-aikaisuus vaikuttavat työntekijöiden tunteeseen siitä, että heillä on tieto muutoksen eri vaiheista.

Tuloksissa korostui myös kohtaamisen merkitys muutosviestinnässä. Kasvokkaisuus ja sitä tukevat ratkaisut etäympäristössä nähtiin keskeisinä keinoina luottamuksen rakentamisessa ja epävarmuuden vähentämisessä. Erityisesti organisaatorajat ylittävässä muutoksessa kohtaaminen tuki henkilöstön kokemusta kuulumisesta uuteen työyhteisöön. Viestinnällä oli merkittävä rooli arjen jatkuvuuden turvaamisessa muutoksen aikana. Sen avulla pyrittiin varmistamaan, että henkilöstö pystyi ylläpitämään perustehtävänsä muutoksen rinnalla ilman kohtuutonta kuormitusta. Onnistunut muutosviestintä näkyi siinä, että henkilöstö pystyi ennakoimaan muutoksen etenemistä ja hahmottamaan oman roolinsa muutoksessa. Tämä vahvisti turvallisuuden tunnetta epävarmuuden keskellä ja tuki arjen sujuvuutta muutoksen aikana.

Haastatteluiden perusteella muutoksessa koettiin tärkeänä erilaiset osallistavat toimenpiteet ja viestintäkanavat. Muutostilanteessa epävarmuuden sietäminen vaatii johtajilta erityistä panostamista. Etenkin odotusten hallinnan kannalta olisi tärkeää ennakoida muutosten vaikutuksia henkilöstöön ja sitä, millaisia erilaisia reaktioita muutos aiheuttaa henkilöstössä. Tiedonpuute ja epäselvyydet muutoksen suunnitelmissa vaikeuttavat esihenkilöiden viestintää (Laurila 2017, 149). Työllisyyspalveluiden muutoksessa muutosjohtamista ja viestintää vaikeuttivat valtakunnalliset tiedonsaannin haasteet, jotka hankaloittivat viestinnän suunnittelua ja muutoksen johtamista.

Muutosta johdettiin organisaatiotasolla projektina ja operatiivisella tasolla työllisyyspalveluiden johtajien toteuttamana. Haastatteluissa keskeisimmäksi johtajaksi muutoksessa nousi työllisyysjohtaja, joka osallistui sekä organisaatiotason että operatiivisen tason muutosjohtamisen suunnitteluun ja toteutukseen. Johtajien suhtautuminen ja se, miten muutoksesta viestitään ensimmäisiä kertoja vaikuttavat olennaisesti viestien vastaanottamiseen (Lewis, 2011, 53). Muutosjohtamisessa pidettiin tärkeänä sitä, että muutoksen kasvoina toimivat johtoryhmän jäsenet ja heidän näkyvyytensä yhteisissä muutokseen liittyvissä infoissa ja tilaisuuksissa korostui muutoksen edetessä. Muutoksen johtamismallia pidettiin toimivana ja viestintää tukevana.

Työpajassa esitettiin tarve yhtenäisille ydinviesteille ja yhteiselle sanotukselle. Myös tutkimuskirjallisuudessa painotetaan, että selkeä ja johdonmukainen viestintä vahvistaa henkilöstön ymmärrystä muutoksen syistä ja tavoitteista sekä lisää luottamusta johtoon (Baker 2007, 65; Lewis 2011, 56; Peltoniemi 2018, 200–202). Viestinnän heikko laatu, tietokatkokset tai ristiriitaiset viestit voivat puolestaan heikentää psykologista turvallisuutta ja lisätä kielteistä spekulatiota muutostilanteissa (Salin 2025, 46–47; Laurila 2017, 148–150).

Osallistava viestintä nousi tutkimuksessa keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Työpajassa tunnistettiin tarve selkeälle viestinnälle ja henkilöstön osallistumismahdollisuuksien määrittelylle. Tämä vastaa strategisen henkilöstöviestinnän periaatteita, joissa viestintä perustuu avoimuuteen, vuoropuheluun ja yhteiseen merkityksen rakentamiseen, ei yksisuuntaiseen tiedottamiseen (Juholin, Åberg & Aula 2015, 9–10; Åberg 2022, 14–16). Osallistava viestintä tukee työntekijöiden kokemusta osallisuudesta ja yhteenkuuluvuudesta, joiden on todettu edistävän muutosten onnistumista (Ahoniemi 2009, 117; Peltoniemi 2018, 208–209).

U-teorian näkökulmasta tutkimuksen tulokset vahvistavat ajatusta siitä, että muutosviestinnän tulisi siirtyä tiedon välittämisestä kohti yhteistä oivaltamista ja merkitysten rakentamista (Scharmer 2019, 1–4; Joutsenvirta 2022, 19–20). Työpajassa esiin nousseet tarpeet turvallisemmalle keskustelukulttuurille ja luottamuksen vahvistamiselle ovat linjassa Joutsenvirran (2022, 18–20) näkemyksen kanssa. Hänen mukaansa kestävät muutokset syntyvät yhteisestä kuuntelusta, pysähtymisestä ja tulevaisuuden mahdollisuuksien aistimisesta.

Viestintä toimii tällöin keskeisenä johtamisen välineenä, joka mahdollistaa empaattisen dialogin ja uudenlaisten ratkaisujen syntyminen (Scharmer 2019, 1–4; Joutsenvirta 2022, 19–20).

Muutosviestinnän vaikuttavuus edellyttää riittävää resursointia ja organisaation strategian ja viestinnän liittämistä yhteen. Työpajassa esiin nousseet kehittämisajatukset sisäisen viestinnän rakenteiden ja toimintatapojen selkeyttämisestä tukevat strategisen viestinnän näkemystä, jonka mukaan huolellisesti suunniteltu ja johdonmukaisesti toteutettu avoin ja luotettava viestintä vahvistaa luottamusta ja edistää strategisten tavoitteiden saavuttamista (Strandman 2009, 49–52). Onnistunut muutosjohtaminen rakentuu selkeästä vastuunjaosta, jatkuvasta ja osallistavasta viestinnästä, ydinviestien selkeydestä sekä esihenkilöiden viestintäosaamisesta. Kun viestintä nähdään yhteisenä prosessina ja muutos tehdään yhdessä ihmisten kanssa, voidaan vahvistaa psykologista turvallisuutta, yhteenkuuluvuuden kokemusta ja muutoksen kestävyyttä organisaatiossa (Salin 2025, 46–47; Peltoniemi 2018, 208–209; Scharmer 2019, 1–4, Joutsenvirta 2022, 18–19).

Eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen teossa ja tulosten käsittelyssä jokainen opinnäytetyömme tekijä on noudattanut hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja ohjeita aineiston säilyttämiseen, omistukseen, käyttöoikeuksiin sekä tutkimuksen kohteen rajaamiseen liittyen (TENK 2023, 6, 11–14). Huolehdimme tutkittavien henkilöiden itsemääräämisoikeuden ja ihmisarvon kunnioittamisesta tarjoamalla heille riittävästi tietoa tutkimuksesta. Osallistuminen tutkimukseen oli vapaaehtoista ja henkilöiden suostumus varmistettiin kirjallisesti ennen haastattelun ja työpajan toteuttamista. Haastateltaville kerrottiin selkeästi ja totuudenmukaisesti haastatteluiden nauhoittamisesta, sekä kerätyn aineiston käyttötarkoituksesta, säilyttämisestä ja hävittämisestä tutkimuksen valmistuttua. Tutkittavilla oli oikeus keskeyttää tai peruuttaa osallistumisensa tutkimukseen. (TENK 2019, 7–8.)

Tutkimusta varten kerättävät tiedot pseudonymisoitiin siten, ettei yksittäisiä henkilöitä voi tunnistaa. Pseudonymisoinnista huolimatta henkilöt voidaan tunnistaa Espoon kaupungin muiden asiakirjojen kautta. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tästä riskistä tiedotettiin osallistujille, kun heiltä pyydettiin

suostumusta tutkimukseen. Noudatimme Espoon kaupungin voimassa olevia tietosuojajohteistuksia sekä laadimme tutkimukselle tietosuojaselosteen, tiedotteen ja suostumuslomakkeen sekä huolehdimme, ettei kaupungin salassa pidettäviä asioita tuoda julki. (TENK 2023, 13–14.) Tutkimuksen eettisiä lähtökohtia ja hyvän tieteellisen käytännön periaatteita on kuvattu enemmän kokoelmateoksen yhteisessä tietoperustassa.

Opinnäytetyö toimitetaan tutkimukseen osallistuville henkilöille sekä Espoon kaupungin tutkimuslupakäytännön mukaisesti työn valmistuttua tutkimusluvan myöntäneelle konsernihallinnon toimialan kehittämissyksikölle. Opinnäytetyön luotettavuuden varmistamiseksi Espoon kaupungilla työskentelevä työryhmämme jäsen ei osallistunut haastatteluun tai tutkittavien pseudonymisointiin. Varmistimme tutkimuksen sisällöllisen luotettavuuden huolellisella aineistonkeruulla, analyysimenetelmien perustelulla sekä läpinäkyvällä raportoinnilla (TENK 2023, 13). Tutkimuksen osallistujamäärä oli suhteellisen pieni. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä pieni otanta (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4). Tuloksia ei voida yleistää, vaan ne kuvaavat ensisijaisesti tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia. Sekä haastattelun että kehittämistyöpajan tulokset perustuvat osallistujien yhteiseen keskusteluun ja ideointiin. Tämä voi vaikuttaa siihen, millaiset näkökulmat nousevat esiin. Rajoituksista huolimatta tutkimus tuottaa tietoa muutosviestinnän johtamisesta ja antaa näkökulmia toiminnan kehittämiseen.

Tässä tutkimuksessa keskityimme tutkimaan johtotason kokemuksia muutosviestinnästä ja sen kehittämiskohteista. Kattavamman ymmärryksen saamiseksi, olisi perusteltua tarkastella muutosviestintää myös henkilöstön näkökulmasta. Johdon ja henkilöstön näkökulmien vertailu voisi tuottaa syvempää ymmärrystä muutosviestinnän vaikuttavuudesta ja kehittämiskohteista. Henkilöstön kokemusten avulla työllisyyspalveluiden johto pystyisi yhdistämään tässä tutkimuksessa ja mahdollisessa jatkotutkimuksessa tehdyt havainnot ja kehittämään laaja-alaisesti sekä muutoksen että viestinnän johtamista.

LÄHTEET

Ahoniemi, L. 2009. Näkökulmia muutosjohtamiseen. Teoksessa Johdatus johtamiseen: ajatuksia Johtamisen perusteet -opintojaksosta ja rakennusaineita tulevaan. Helsinki: Maanpuolustuskorkeakoulu: Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. 110–123. Julkaisusarja 2 Artikkelikokoelmat Nro 3.

Baker, D. 2007. Strategic Change Management In Public Sector Organizations. Oxford: Chandos Publishing.

Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. 2014. Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. Sage open, 4(1). <https://doi.org/10.1177/2158244014522633>.

Espoon kaupunki 2024a. Työllisyyspalveluiden info Uudenmaan TE-toimiston, ELY-keskuksen ja KEHA-keskuksen kuntiin siirtyvälle henkilöstölle sekä Espoon kuntakokeilun omalle henkilöstölle 14.3.2024.

Espoon kaupunki 2024b. Työllisyyspalvelut. Henkilöstöinfo 24.4.2025.

Espoon kaupunki 2024c. Työllisyyspalvelut. Henkilöstöinfo 25.1.2025.

Espoon kaupunki 2024d. TE-valmistelun henkilöstöviestintään liittyviä aikatauluja 2024. Päivittyvä dokumentti.

Espoon kaupunki 2024e. Työllisyyspalvelut. Henkilöstöinfo 9.10.2024.

Espoon kaupunki 2024f. Työllisyyspalvelut. Henkilöstöinfo 19.6.2025.

Espoon kaupunki 2024g. Työllisyyspalvelut. Henkilöstöinfo 28.8.2025.

Espoon kaupunki 2024h. Työllisyyspalvelut. Henkilöstöinfo 30.10.2025.

Espoon kaupunki 2024i. Työllisyyspalvelut. Henkilöstöinfo 27.11.2025.

Espoo 2025. Organisaatio. Elinvoiman tulosalue. Viitattu 23.5.2025 <https://www.espoo.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteke/organisaatio#elinvoiman-tulosalue-5023>.

Günther, K. & Hasanen, K. 2021. Tutkimuksen kulku. Teoksessa Vuori, J. (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 24.05.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Heikkinen, H. L. T. 2018. Toimintatutkimus: kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1: Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle, Osa 2. Jyväskylä: PS-Kustannus Oy.

Heikkinen, H. L. T. & Kaukko, M. & Salo, P. 2023. Mitä toimintatutkimus on ja miten sitä tehdään? Teoksessa Heikkinen, H. L. T. & Kaukko, M. (toim.) Toimintatutkimus. Käytännön opas. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. uudistettu painos. Helsinki: Gaudeamus.

Joutsenvirta, M. 2022. Miten opitaan tulevaisuudesta käsin? Teoksessa Työn Tuuli. Kyvykkyyden johtaminen organisaation menestystekijäksi 1/2022, 14–20.

Juholin, E. & Rydenfeldt, H. 2025. Strateginen viestintä muuttuvissa olosuhteissa: Päivityksiä vuosituhannen vaihteen lähtökohtiin. Helsinki: Teoksessa ProComma Academic 2025. Strateginen viestintä, 11–35. Viitattu 11.10.2025 <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/e8e566e1-9255-421f-90da-70918c441d21/content>.

Juholin, E. 2022. Communicare! Ota viestinnät ilmiöt ja strategiat haltuun. Infor. Management Institute of Finland Oy.

Juholin, E., Åberg, L. & Aula, P. 2015. Strategic employee communication – What does it really mean? Towards responsible dialogue as a missing piece. Teoksessa A. Catellani, A. Zeffass & R. Tench (toim.) Communication ethics in a connected world: Research in public relations and organisational communication. Brussels: Peter Lang, 323–347.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Järvinen, P. 2025. Miten johtaa ihmistä: 102 ohjetta esimiehelle. Helsinki: Alma Talent.

Kaivo-Oja, J. & Santonen, T. 2022. Päätöksentekotilanteet ja sosiaalinen systeemiteoria ennakointitoiminnassa ja tulevaisuuden tutkimuksessa. Teoksessa H-K., Aalto, K., Heikkilä, P., Keski-Pukkila, M., Mäki, & M., Pöllänen (toim.) Tulevaisuuden tutkimus tutuksi – Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkkoakatemia julkaisu 1/2022. Turku: Tulevaisuuden tutkimuskeskus & Turun yliopisto, 89–104. Viitattu 14.8.2025 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-249-563-1>.

Katsaros, K., Tsirikas, A. & Bani, S-M. 2014. Exploring employees' perceptions, job-related attitudes and characteristics during a planned organizational change. International Journal of Business Science and Applied Management, vol 9 nro 1 (2014), 36–50.

Kauppila, R. A. 2005. Vuorovaikutus ja sosiaaliset taidot. Opetus 2000. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Koivistoinen, M. & Pellinen, K. 2014. Viestintä osana johtamisosaamista sosiaali- ja terveystieteillä. Teoksessa V., Niiranen & M., Joensuu & J., Lammintakanen & M., Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa., 109–120. Helsinki: Kuntaliitto.

Kunta- ja hyvinvointialuetyönantajat KT ry. 2024. TE2024-uudistuksen yhteydessä valtion palveluksesta kuntiin liikkeen luovutuksella 1.1.2025

siirtyvän henkilöstön palkan muodostuminen. Yleiskirje 21/2024. Viitattu 31.5.2025 <https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2024/21/TE2024-uudistuksen-yhteydessa-valtion-palveluksesta-kuntiin-liikkeen-luovutuksella-1.1.2025-siirtyvan-henkiloston-palkan-muodostuminen>.

Lamberg, K. 2014. Johtajan viralliset viestintäkanavat. Teoksessa V., Niiranen & M., Joensuu & J., Lammintakanen & M., Kerkkänen (toim.) Johtajana muutoksissa., 121–124. Helsinki: Kuntaliitto.

Laurila, M. 2017. ”Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan” Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 18.10.2025 https://www.uwasa.fi/sites/default/files/midgard/links/isbn_978-952-476-772-9.pdf.

Lewis, L. 2011. Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Lindström, J. 2025. Työllisyyden kuntakokeilut 2021–2024. Loppuraportti. Helsinki: Kuntaliitto. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/Ty%C3%B6llisyyden%20kuntakokeilut%202021%E2%80%932024%20loppuraportti_0.pdf.

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

Peltoniemi, J. 2018. Kaiken keskellä: keskijohto strategisen muutoksen tekijänä ja kokijana. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 14.9.2025 https://jyx.jyu.fi/jyx/Record/jyx_123456789_59127.

Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. Helsinki: Alma Talent.

Salin, L. 2025. E-leaders' communication in professional service firms. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Social Sciences and Business Studies. Kuopio: University of Eastern Finland. Viitattu 1.9.2025. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-5475-6>

Scharmer, C. O. 2019. Upgrading Change Management. Group. Interaction. Organization.

Sitra. 2025. Muutospaja – muutوسkykyjen kehittämiseen. Viitattu 14.8.2025. <https://www.sitra.fi/tyokalut/tieda-tunne-toimi-muutoskykyjen-kehittamiseen/>.

Strandman, K. 2009. ”Se vain ilmestyi”: vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Rovaniemi. Lapin yliopisto. Viitattu 16.2.2025 <https://urn.fi/URN:NBN:fi:ula-20111141036>

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Kepan raporttisarja / Kehitysyhteistyön palvelukeskus, 103. Viitattu 1.2.2026 <https://globaalikasvatus.fi/wp-content/uploads/sites/6/2021/08/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>.

Tarkastuslautakunta 2025. Espoon kaupungin arviointikertomus 2024. Viitattu 25.5.2025 <https://admin.espoo.fi/sites/default/files/2025-05/Arviointikertomus%202024.pdf>.

TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2/2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. Viitattu 1.6.2025 https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

TENK 2019. Ihmiseen kohdistuvan tutkimuksen eettiset periaatteet ja ihmistieteiden eettinen ennakoarviointi Suomessa. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 3/2019. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Helsinki. Viitattu 1.6.2025 https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Ihmistieteiden_eettisen_ennakoarvioinnin_ohje_2019.pdf

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2025. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja 2025. Toimintatutkimus. Viitattu 14.9.2025. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/tutkimusasetelma/toimintatutkimus/>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2024. Työvoimapalvelun uudistuvat 1.1.2025 – Kunnille vastuu työvoimapalveluista, valtiolle ohjausrooli. Viitattu 25.5.2025 <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyovoimapalvelut-uudistuvat-1.1.2025-kunnille-vastuu-tyovoimapalveluista-valtiolle-ohjausrooli>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2025. Työllisyysalueet. Viitattu 25.5.2025 <https://tem.fi/tyollisyysalueet>.

Zitting, J., Hietapakka, L., Laulainen, S., Niiranen, V. & Sinervo, T. 2020. Henkilöstön luottamus organisaatioon ja johtajiin sosiaali- ja terveyspalvelujen organisaatiomuutoksessa. Janus, vol 28 nro 2 (2020), 168–184.

Åberg, L. 2022. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli. E. Juholin (toim.) Management Institute of Finland MIF Oy. Viitattu 18.10.2025 https://mif.fi/wp-content/uploads/2022/02/Leif-Aberg_Merkityksellistavan-yhteisoviestinnan-malli_Ladattava-aineisto.pdf.

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelukysymykset
- Liite 2. Haastattelun analyysi, viestintä
- Liite 3. Haastattelun analyysi, muutosjohtaminen
- Liite 4. Haastattelutulosten luokittelu
- Liite 5. Jäävuorimalli ja U-teoria
- Liite 6. Työpajan tulokset
- Liite 7. Työpajan analyysi

Liite 1. Haastattelukysymykset

Viestinnän johtaminen

Miten työllisyyspalveluiden muutoksen viestintää johdettiin?

Miten muutoksen viestintävastuut jaettiin ylimmän ja keskijohdon johtajien kanssa?

Viestintäkanavat ja tiedonvälitys muutoksessa

Mitä erilaisia viestintäkeinoja muutoksen aikana käytettiin?

Miten hybridityö vaikutti työntekijöiden ja johdon väliseen viestintään?

Miten varmistettiin, että muutosviestintä oli oikea-aikaista ja selkeää?

Yhteisöllisyys, osallistavuus ja merkityksellisyys

Miten järjestitte tilaa keskustelulle ja osallistumiselle muutoksen aikana?

Miten muutoksen vastarintaan kiinnitettiin huomiota viestinnässä?

Viestinnän vaikutukset ja arviointi

Mitkä tekijät vaikuttivat viestinnän onnistumiseen työllisyyspalveluiden muutoksen eri vaiheissa?

Missä viestinnän osa-alueessa onnistuttiin erityisen hyvin?

Miten kehittäisitte muutosjohtamisen viestintää tulevaisuudessa?

Liite 2. Haastattelun analyysi, viestintä

Kattoteema: Viestintä				
Alaluokka	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Alaluokka	Yläluokka
Viestinnän johtaminen	<p>Viestintää johdettiin johtoryhmän ja työllisyyspalveluiden johdon tekemänä.</p> <p>Viestintä oli koko organisaation läpileikkaavaa.</p> <p>Valittiin, että kerrotaan kaikki mitä sillä hetkellä voidaan kertoa muutoksesta ja selvitetään ne asiat, joista ei voitu kertoa.</p>	Eri tasojen johtajien toiminta tuki viestinnän johtamista	Ylimmällä johdolla vastuu strategisesta muutoksen johtamisesta	Laadittiin päivittyvä viestintäsuunnitelma muutokselle
Viestinnän suunnittelu	<p>Suunnitelmaa tarkennettiin jatkuvasti.</p> <p>Riittävä tiedonsaanti valmistelusta ja operatiivisen viestinnän konkreettinen suunnittelu.</p>	Laadukas suunnittelu vaikutti viestintään	Suunnitelmaa päivitettiin jatkuvasti	
Viestintäkanavat	<p>Hyödynnettiin laajasti erilaisilla sähköisillä kanavilla.</p> <p>Erilaiset viestintäkanavat tarjosivat kaikille työntekijöille sopivan keinon seurata muutosta haluamansa kanavan kautta.</p> <p>Viestintä oikeassa kohdassa, oikeaan aikaan ja mahdollisimman selkeästi.</p>	Viestintää tapahtui samanaikaisesti sekä etäyhteyksien että lähikohtaamisten kautta	Viestintäkanavien monipuolisuus tuki viestintää	Muutosviestinnässä panostettiin kohtaamiseen

Kohderymänä sisäiset työntekijät	<p>Organisaatiotasoinen viestintä ohjasi yksikön omaa viestintää.</p> <p>Viestintää pyrittiin kohdistamaan koko ajan tarkemmin.</p>	Viestinnän kohdentaminen muutoksessa	Muutosviestintä organisaation sisällä (esim. kuntakokeilussa työskentelevät)	Kohderyhmä vaikutti siihen, mitä viestittiin
Kohderymänä liikkeenluovutuksen kautta siirtyvät työntekijät	<p>Ulkopuolisille tuleville työntekijöille viestittiin sähköpostitse.</p> <p>Tavoitteena luoda siirtyville rauhallinen olo siitä, että tietävät mikä heitä odottaa, mitä heiltä odotetaan ensimmäisenä työpäivänä ja mistä paikasta uusi työ aloitetaan.</p>	Viestinnän kohdentaminen muutoksessa	Muutosviestintä organisaation ulkopuolelle (esim. valtiolla työskentelevät)	

Liite 3. Haastattelun analyysi, muutosjohtaminen

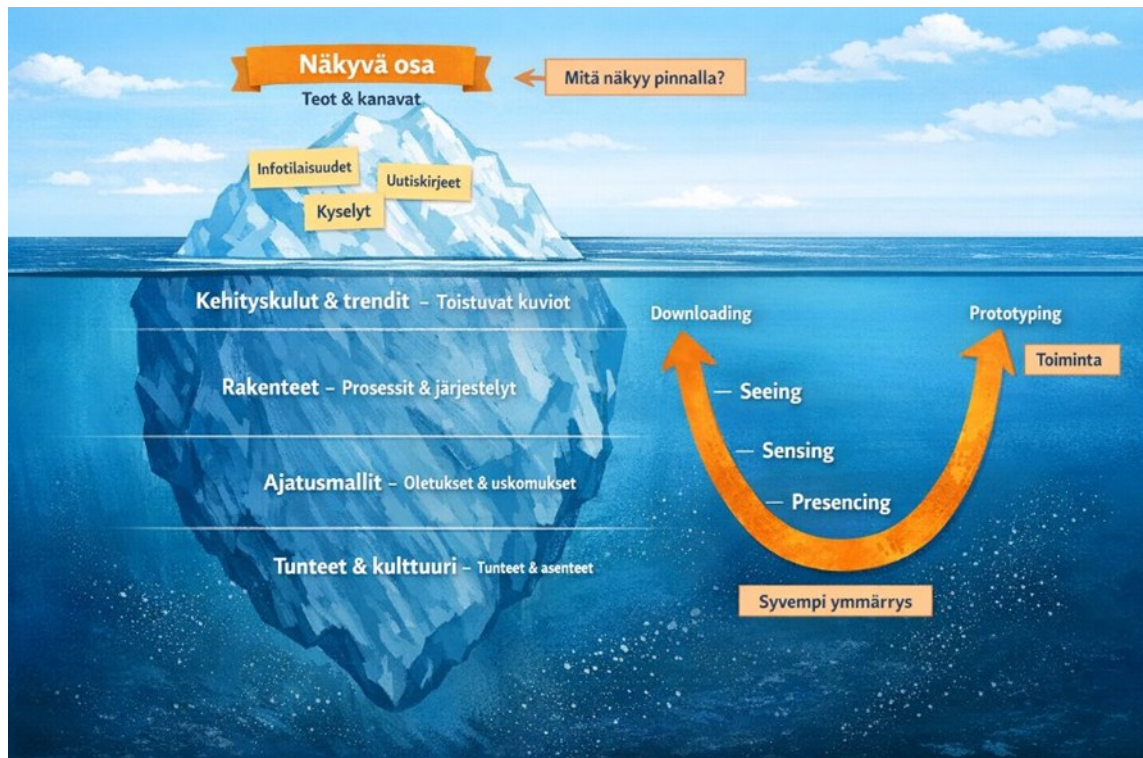
Kattoteema: Muutosjohtaminen				
Alaluokka	Pelkistetty ilmaisu	Alaluokka	Alaluokka	Yläluokka
Organisaation sisäinen muutoksen suunnittelu ja valmistelu	<p>Muutoksen valmistelussa oli ohjelma ja viestintä oli osana sitä. Oli johtoryhmätyöskentelyä ja sitten oli projektikokouksia ja valmistelukokouksia.</p> <p>Operatiivisella johdolla oli vastuu päivittäisestä kohtaamisesta ja muutosjohtamisesta</p> <p>Muutosta valmisteltiin ja vähän elettiinkin jo siinä ajassa kun ei vielä tiedetty siirtyvästä henkilöstöstä riittävästi.</p>	Muutoksen johtaminen tapahtui monitasoisesti ja vaihtelevien tietojen perusteella	Epävarmuus korosti tarvetta kohtaavalle johtamiselle.	Muutosviestinnässä panostettiin kohtaamiseen
Henkilöstölle näkyvät toimenpiteet	<p>Viestintää tulevista työtiimeistä ja henkilöstön sijoittumisesta.</p> <p>Esihenkilöt kävivät keskustelut kaikkien kanssa ja oli yksi tai 2 sellaista isompaa tilaisuutta mihin tuli sitten siirtyvät siellä ihan loppuvaiheessa.</p> <p>Teams-kahvitaot, joissa ihmiset vapaamuotoisesti tutustuivat toisiinsa.</p>	Henkilöstö pystyi valikoimaan, miten ja mistä sai tietonsa muutoksesta	Viestintäkanavien monipuolisuus tuki viestintää	
Valtion ohjeistusten vaikutukset muutoksen johtamiseen	Valtiohan rajoitti sitä ajankäyttöä mitä siirtyvät sai käyttää tähän ja se oli aika niukka se aika, että eivät päässeet mukaan kuin 1–2 kertaa tai ei lainkaan.	Organisaation ulkopuolisen tahon vaikutus muutoksen johtamiseen	Muutoksen johtamista haastoi tiedonsaannin haasteet	Tasapainoilu arjen jatkuvuuden ja muutosviestinnän toteuttamisen välillä

<p>Muutoksen johtamisen haasteet</p>	<p>Tuli välillä aina viestiä, että ei ole tarpeeksi sitä tietoa, kun siellä oli tietysti todella paljon sitä kaikkea.</p> <p>Miten rikkinäisen puhelimen mahdollisuutta tai semmoista viestien vääristymisen mahdollisuutta taklataan, että sisältö pysyisi yhtenäisenä vaikka saattaisi olla erilaisia sanoituksia ja eri ihmiset vievät viestiä eteenpäin.</p>	<p>Epävarmuus haastoi muutoksen johtamista</p>	<p>Muutoksen johtamista haastoi tiedonsaannin haasteet</p>	
--------------------------------------	--	--	--	--

Liite 4. Haastattelutulosten luokittelu

Alaluokka	Yläluokka	Yhdistävä luokka
Viestintäkanavien monipuolisuus tuki viestintää Suunnitelmaa päivitettiin jatkuvasti	Laadittiin päivittyvä viestintäsuunnitelma muutokselle	Muutosviestinnässä panostettiin kohtaamiseen
Muutosviestintä organisaation sisällä (esim. kuntakokeilussa työskentelevät) Muutosviestintä organisaation ulkopuolelle (esim. valtiolla työskentelevät)	Kohderyhmä vaikutti siihen, mitä viestittiin	Odotusten hallintaan tulisi kiinnittää enemmän huomiota
Organisaation kulttuurin tulisi tukea muutosta Operatiivisella johdolla oli vastuu päivittäisestä kohtaamisesta ja muutosjohtamisesta Ylimmällä johdolla vastuu strategisesta muutoksen johtamisesta	Muutosta johdettiin useilla eri tasoilla samanaikaisesti yhteisen suunnitelman mukaan	
Oikea-aikaisuutta pidettiin tärkeänä Muutoksen johtamista haastoi tiedonsaannin haasteet	Tasapainoilu arjen jatkuvuuden ja muutosviestinnän toteuttamisen välillä	Arjen turvaaminen muutoksessa on tärkeää

Liite 5. Jäävuorimalli ja U-teoria



Jäävuorimalli ja U-teoria (U-teoria: Scharmer 2009; jäävuorimalli: Sitra 2018). Kuvion visuaalinen esitysmuoto on tuotettu tekoälyavusteisesti tekijöiden määrittelemän sisällön pohjalta.

Liite 6. Työpajan tulokset

<p>Luopua: ei ainakaan itse luo turhaa byrokratiaa</p>	<p>Luotta: tytä on ihmistä ja kuultavaa tuottamien perusteita, digitalisaation hyödyntäminen tässä. Myös johdolle paino ymmärrystä siitä, mikä on henkilöstön pulssi.</p> <p>Luotettavan tieto on: ajantasainen</p>	<p>Arjen turvaaminen muutoksessa</p>	<p>Odotusten hallinta</p>	<p>Kohtaamiseen panostaminen</p>
Viestinnän kehityskulut ja trendit				
<ul style="list-style-type: none">- digitalisaatio- osallistumisen mahdollistuminen digitalisaation avulla, tämä madaltaa kynnyksiä ja "tasa-arvoistaa" kun tieto on helpommin saatavilla ja helpommin kommentoitavissa- sähköisen viestinnän alustat- tekoäly-> nopeus ja ketteryys, "uutisvirta-tyyppinen"- oikea-aikaisuus ja ajantasaisuus (luotettava tieto vs. spekulatiot) <p>Missä asioissa nykyinen muutosviestintänne on vanhentunutta? Joka kerta arvioitava uudestaan mitä kanavia käytetään ja miten edetään, ei ole sellaista että "One size fits all"</p>				
Viestinnän rakenteet				
<p>Kunnolliset rakenteet tarvitaan, henkilöstömuutosten kyseessä ollessa on viralliset rakenteet joita ei voi ohittaa eikä sooloilla (esim. ytr jne). Lisäksi sovitut viestinnän johtamis- ja ohjausrakenteet tuovat selkänöjää ja turvaa viestinnän tekijöille ja myös kohderyhmälle. Tosi tärkeää kiinnittää asioita aikajanelle</p> <p>Toisaalta jos rakenteet liian kankeat tai liian tiukat hyväksymis- ja julkaisurakenteet, voi olla myös haittaa, jos esim samaan aikaan henkilöstön "puskaradio" tai keskustelut lyövät kierroksia.</p> <p>Oikea-aikaisuus tarvitsee tiettyä ketteryyttä tuekseen. Jos liian kankeaa, muutosviestintä on jo julkaisuuhetkellä vanhentunutta. Toisaalta liian aikaisin ei voi viestiä kaikista asioista.</p> <p>Tärkeää, että on rakenne jonka kautta saadaan tietoa siitä mitä kohderyhmä ajattelee/pohtii/kantaa huolta juuri nyt, ja tämän huomioiminen muutoksen aikaisessa viestinnässä. Esim. meillä Te-valmistelussa webpropolilla henkilöstö sai esittää kysymyksiä ja näistä nousevia teemoja nostettiin sitten aina esiin seuraavassa uutiskirjeessä.</p> <p>Viestintä tarvitsee tukea yksikön johdolta, kaupungin viestintäjohdolta, hr:ltä ja toisaalta tarjota tukea vastaavasti.</p> <p>Hyvä olisi kirkastaa myös roolit esim. mikä on viestinnän (viestijöiden) rooli, helposti mennään taakse että kaikki on viestintää ja viestintä hoitaa, kun varsinaisen vastuu onkin kyseisestä asiasta vastaavalla.</p>				
Viestintää ohjaavat ajatusmallit				
<ul style="list-style-type: none">- Ennako-odotukset mitä johdolta odotetaan. Odotusarvo on se, että johto tietää kaiken mutta ei kerro kaikkea. Samaan aikaan odotetaan että itse saa olla mukana vaikuttamassa.- Vanhan mallin mukainen ylhäältä alas tuleva kontrolloitu muutosviestintä vs. u-mallin jaetun muutoksen tekeminen yhdessä henkilöstön kanssa- u-malli (organisaation osallistaminen avoimesti flatissa organisaatiossa) luo myös aivan uusia kyvykkyyksivaatimuksia organisaatiolle- tärkeää ymmärtää liikkumavara kohderyhmälle: mitkä asiat on jo päätetty ja mistä voi päättää tai mihin voi vaikuttaa tai missä voi olla mukana				
Muut esiin nousevat ajatukset				
<p>Ansait joihin voi astua:</p> <ul style="list-style-type: none">- ylin johto toimii kasvona muutokselle, heidän tulee muistaa tämä myös kaikessa (muuhunkin liittyvässä) viestinnässään. Kohderyhmä tulkitsee viestejä aina omasta lähtökohdastaan.- muistaa, että johto on tosi syväällä muutoksessa, kannattaa muistaa että henkilöstön tietämys/ymmärrys ei välttämättä ole niin syvälinen -> tosi tärkeää olla henkilöstön pulssilla ja kertoa koko ajan ydinviestejä- henkilöstölle tärkeintä yleensä tieto, että miten minulle käy.				

Liite 7. Työpajan analyysi

Teema	Havainnot	Havainnoista nousevat kehittämiskohteet
Toimintaympäristön muutos	Digitalisaatio, tekoäly, uutisvirtamaisuus, nopeus	Nopeampi ja ketterämpi viestintä, henkilöstön osallistumisen mahdollistaminen
Viestinnän suunnittelu	Luotettava tieto vs. spekulatiot Asiat kiinnitettävä aikajanelle	Viestinnän ajantasaisuuden ja oikea-aikaisuuden varmistaminen
Viestintäkanavat	“One size fits all” ei toimi	Viestintäkanavien arviointi jokaisessa muutoksessa
Rakenteet	Virallisia prosesseja ei voi ohittaa, rakenteet tuovat turvaa ja selkeyttä	Tasapainon hakeminen tiukkojen rakenteiden ja ketteryyden välillä
Henkilöstön osallistuminen	Tarve tietää mitä kohderyhmä ajattelee Odotetaan mahdollisuutta vaikuttaa, mutta samalla odotetaan, että johtajilla on vastaukset kaikkeen	Rakenteet kysymysten ja ajatusten keräämiseen ja osallistumisen mahdollistamiseen (U-teorian mukaisesti) Viestinnän selkeys: mitä on päätetty, mihin voi vaikuttaa
Roolit ja vastuut	Viestintä ei voi hoitaa kaikkea, vaan tarvitsee tukea johdolta ja HR:ltä	Vastuunjaon kirkastaminen
Ydinviestit	Muistettava, että henkilöstö ei ole yhtä syvällä muutoksessa, kuin johto	Viestinnän selkeydestä ja toistuvuudesta huolehtiminen

Liite 8. Jäävuoritehtävää ohjaavat kysymykset

Viestinnän kehityskulut ja trendit

Mitkä muutosviestintään vaikuttavat kehityskulut ja trendit tulevat seuraavina vuosina muuttamaan johtajien viestintäroolia kaikkein eniten?

Mitkä viestinnän kehityskulut ja trendit pakottavat muuttamaan muutosviestinnän tapoja?

Missä asioissa nykyinen muutosviestintämme on jo vanhentunut, vaikka se olisi toiminut ennen?

Mitä työntekijät odottavat viestinnältä tulevaisuudessa?

Viestinnän rakenteet

Millaiset muutosviestinnän rakenteet ja käytännöt mahdollistavat tai estävät meitä vastaamasta näihin kehityskuluihin tulevaisuudessa?

Mitä muutosviestinnän rakenteet tekevät helpoksi / vaikeaksi?

Missä kohtaa rakenteet tuovat turvaa arkeen ja missä lisäävät epävarmuutta?

Keskeisimmät rakenteet onnistuneelle muutosviestinnälle

Millaisia rakenteita muutosviestinnän johtaminen tulee tarvitsemaan, joita meillä ei vielä ole?

Viestintää ohjaavat ajatusmallit

Millaiset johtamiseen ja ihmisiin liittyvät ajatusmallit ohjaavat sitä, miten johdamme muutosviestintää – ja mitkä niistä meidän on päivitettävä tulevaisuutta varten?

Mitkä uskomukset liittyen avoimuuteen, keskeneräisyyteen tai epävarmuuteen rajoittavat muutosviestintää?

Millaisia uusia ajatusmalleja kohtaaminen, arjen turvaaminen ja odotusten hallinta edellyttävät?

Muut esiin nousevat asiat

Mikä muutosviestintään liittyvä asia nousee nyt esiin, vaikka sitä ei ole aiemmin sanoitettu?