



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Johanna Blom

MUUTOSVIESTINTÄ HAJAUTETUSSA
VAMMAISPALVELUALAN ORGANISAA-
TIOSSA

Esihenkilöiden näkökulma

Sosiaali- ja terveysala YAMK
2024

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Johanna Blom
Opinnäytetyön nimi	Muutosviestintä hajautetussa vammaispalvelualan organisaatiossa – esihenkilöiden näkökulma
Vuosi	2024
Kieli	suomi
Sivumäärä	59 + 2 liitettä
Ohjaaja	Piia Uusi-Kakkuri

Tutkimuksessa tarkastellaan vammaispalvelualan organisaation muutosviestintää hajautetussa toimintaympäristössä. Tutkimus toteutettiin haastattelujen pohjalta, joissa arvioitiin kohdeorganisaation toteutunutta muutosviestintää siihen osallistuneiden palveluesihenkilöiden näkemyksiin ja kokemuksiin perustuen.

Etäjohtamisen, muutosviestinnän ja muutosjohtamisen käsitteitä avataan opinnäytetyössä monipuolista lähdekirjallisuutta käyttäen. Tutkimustuloksia voidaan analysoida ja verrata tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimus tarjoaa syvällisen käsityksen siitä, millaisia asioita hajautetun organisaation muutosviestinnässä tulisi huomioida. Haasteeksi koetaan varsinkin etätyöympäristön osallistavan viestinnän ja vuorovaikutuksen rajoitukset. Viestintäkanavien ja välineiden valintaa tulee tarkkaan pohtia vuorovaikutuksen mahdollistamisen näkökulmasta.

Esihenkilöllä on olennainen rooli muutosviestinnässä työntekijöiden suuntaan. Heiltä vaaditaan viestinnän toteuttamisessa monipuolisia taitoja, kuten empatiakykyä, kuuntelutaitoa ja työntekijöiden ohjausta.

Hajautetun organisaation näkökulmasta osallistavaan ja vuorovaikutukselliseen viestintään tulisi panostaa ja valita siihen soveltuvat viestinnän työkalut.

ABSTRACT

Tekijä	Johanna Blom
Opinnäytetyön nimi	Communication During Change in a Distributed Organization Providing Services for Disabled People - Perspective of Service Managers
Vuosi	2024
Kieli	Finnish
Sivumäärä	59 + 2 Appendices
Ohjaaja	Piia Uusi-Kakkuri

This research examines communication during change within an organization that provides services for disabled people in a distributed working environment. The study was conducted based on interviews, evaluating the actual communication during change within the target organization, according to the perspectives and experiences of the service managers.

The concepts of remote work, communication during change, and change management are elaborated in this thesis using diverse literary material. The research findings can be analyzed and compared to the theoretical framework of the thesis.

This research provides an in-depth understanding of how communication during change has been implemented within the target organization. Particularly challenging are the restrictions in participatory communication and interaction in remote work environments. Careful consideration should be given to the selection of communication channels and tools from the perspective of enabling interaction.

The service managers play a crucial role in communicating change to employees. They are required to possess diverse skills in communication implementation, such as empathy, listening skills and giving guidance to the employees.

From the perspective of a distributed organization, emphasis should be placed on participatory and reciprocal communication, with suitable communication tools being selected accordingly.

Keywords communication during change, change management, remote leadership, distributed organization

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO.....	8
2	KOHDEORGANISAATION MUUTOSPROSESSI	10
	2.1 Uudet toiminnan prosessit	10
	2.2 Muutosajan viestintä kohdeorganisaatiossa	12
	2.3 Viestinnän nykytila organisaatiossa.....	13
3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	15
4	HAJAUTETTU ORGANISAATIO.....	16
	4.1 Hajautetun työn mahdollisuudet ja haasteet	17
	4.2 Hajautetun organisaation johtaminen.....	18
5	MUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN	21
6	MUUTOSAJAN VIESTINTÄ.....	24
	6.1 Viestinnän taidot.....	24
	6.2 Yksisuuntainen vai osallistava viestintä?	25
	6.3 Erilaiset viestintäkanavat	26
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	29
	7.1 Tutkimuksen kohderyhmä	29
	7.2 Tutkimusmenetelmä	30
	7.3 Aineiston käsittely.....	31
8	TUTKIMUSTULOKSET	33
	8.1 Muutosviestintä hajautetussa organisaatiossa	33
	8.2 Muutosprosessia tukevat viestintäkanavat ja välineet	41
	8.3 Palveluesihenkilöiden taidot ja osaaminen viestinnässä.....	44
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	48
	9.1 Tutkimustulosten tarkastelu	48
	9.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	51

9.3 Opinnäytetyöprosessin tarkastelu ja pohdinta	53
LÄHTEET	56
LIITTEET	60

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Uuden organisoitumisen malli ja prosessit	11
Kuvio 2. Hajautuneisuuden huomioiminen muutosviestinnässä	33
Kuvio 3. Muutosviestinnässä käytetyt viestintäkanavat	41
Kuvio 4. Esihenkilöiden osaaminen ja taidot muutosviestinnässä	45

Taulukko 1. Viralliset ja epäviralliset viestintäkanavat organisaatiossa.	13
---	----

LIITELUETTELO

LIITE 1. Haastattelurunko

LIITE 2. Saatekirje

1 JOHDANTO

Muutosjohtamista ja viestintää on tutkittu jo pitkään. Sen sijaan hajautetun työympäristön ja etäjohtamisen tutkiminen on yleistynyt vasta viimeisten vuosikymmenten aikana. Hajautettu organisaatiomalli on vähitellen vakiinnuttanut asemaansa muiden organisaatiomallien rinnalla, ja sen avulla onkin pyritty sopeutumaan liike-elämän jatkuvasti muuttuviin tarpeisiin. Tällaisia tarpeita voivat olla esimerkiksi tuottavuuden parantaminen, kustannusten vähentäminen, asiakaspalvelumahdollisuuksien laajentuminen sekä mahdollisuus hyödyntää organisaation sisäistä osaamista ja tietoa laajemmin. (Ollila ja muut, 2018, 237-238.)

Työturvallisuuskeskuksen (2023) mukaan etä- ja virtuaalijohtamisesta on tullut arkipäivää monissa asiantuntijatehtävissä sekä palvelualoilla, joissa hallitaan monia eri yksiköitä tai työskennellään asiakkaiden tiloissa. Viime vuosikymmenten aikana etätyöskentely on lisääntynyt tasaisesti teknologian kehittymisen myötä, mutta myös vuoden 2020 alussa alkanut koronapandemia on lisännyt etätyöntekijöiden määrää. Työ- ja elinkeinoministeriön (2021) työolobarometrin mukaan pandemian myötä yhä useampi työntekijä on siirtynyt työskentelemään etäympäristössä. Työpaikoilla otettiin pandemian aikana laajasti käyttöön uusia työmenetelmiä, ja sähköisten työtilojen sekä pikaviestintävälineiden käytön osuus työssä kasvoi selvästi vuodesta 2019. Monella työpaikalla säännöllinen tai osittainen etätyöskentely on tämän jälkeen jatkunut vakiintuneena käytäntönä. Tilastokeskuksen (2023) työvoimatutkimuksen mukaan vuonna 2022 joka kymmenes työssäkäyvä henkilö työskenteli täysin kotoa käsin ja vähintään puolet työajasta kotona työskenteleviä oli vastaajista 13 %.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan vammaispalvelualan organisaation muutosviestintää hajautetussa toimintaympäristössä. Tutkimus toteutetaan tarkastelemalla muutosviestintää kohdeorganisaation palveluesihenkilöiden haastattelujen kautta. Palveluesihenkilöt työskentelevät organisaation keskijohdossa, toimien viestinnän näkökulmasta keskeisessä roolissa ylemmän johtoportaan ja kentällä

työskentelevien työntekijöiden välissä. Palveluesihenkilöillä on avainrooli muutosviestinnän toteuttamisessa ja muutosprosessin sujuvassa jalkauttamisessa eteenpäin henkilöstölle. Haastattelujen perusteella selvitetään, mitä asioita palveluesihenkilöt kokevat oleelliseksi huomioida muutosviestinnässä, millaisia taitoja ja ominaisuuksia he kokevat tarvitsevansa viestinnän toteuttamisessa sekä millaisia viestintäkanavia ja välineitä muutosviestinnässä on tarkoituksenmukaista käyttää.

Kohdeorganisaatiota voidaan kuvailla hajautetuksi organisaatioksi, sillä palveluesihenkilöt työskentelevät etäällä vastuualueidensa työntekijöistä ja asiakastyön parissa työskentelevät työntekijät toimivat hajautetusti kentällä asiakkaiden kotona tai kodin ulkopuolella. Hajautetussa organisaatiossa viestinnän tekee haasteelliseksi se, että kasvokkain kohtaamisia on vähän tai ei ollenkaan. Vuorovaikutukselliseen viestintään on täytynyt näin ollen löytää muita toimivia ratkaisuja.

Kohdeorganisaatio on läpikäynyt laajoja muutoksia syksyn 2022 ja kevään 2023 aikana. Taustalla on syksyllä 2022 tapahtunut yrityskauppa, jonka jälkeen uuden ostetun yrityksen ja vanhan organisaation toiminta yhdistettiin ja toimintaa jatkettiin yrityksen uudella toiminimellä helmikuussa 2023. Toiminnan prosesseja on järjestelty uudelleen ja yhteisiä toimintatapoja sekä ohjeita on selkeytetty henkilöstölle. Organisaation ylemmän johdon ja palveluesihenkilöiden on täytynyt pohtia tarkkaan, miten muutoksesta viestitään onnistuneesti eteenpäin henkilöstölle ja millaisia viestintäkanavia pitkin. Viestinnän sisällön selkeys, oikea-aikaisuus sekä viestinnän vuorovaikutuksellisuus korostuvat tärkeinä elementteinä viestinnässä, kun muutosta toteutetaan etäympäristöstä käsin.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millaisia asioita hajautetun organisaation muutosviestinnässä tulisi huomioida, millaiset viestintäkanavat ja välineet tukevat muutosta sekä millaista osaamista ja taitoja palveluesihenkilöltä kaivataan muutosviestinnän toteuttamisessa.

2 KOHDEORGANISAATION MUUTOSPROSESSI

Tutkimus toteutettiin vammaispalvelualan organisaatioon, joka on läpikäynyt laajoja muutoksia syksyn 2022 ja kevään 2023 aikana. Kohdeorganisaatio osti syksyllä 2022 samanlaisia asiakkaan kotiin suunnattuja palveluja tuottaneen vammaispalvelualan yrityksen, jonka jälkeen molemmat liiketoiminnot yhdistettiin uuden toiminnan alle helmikuussa 2023. Samalla vanhan organisaation kotiin tuotettavien palveluiden liiketoiminta eriytettiin emoyrityksen muista palveluista erilleen.

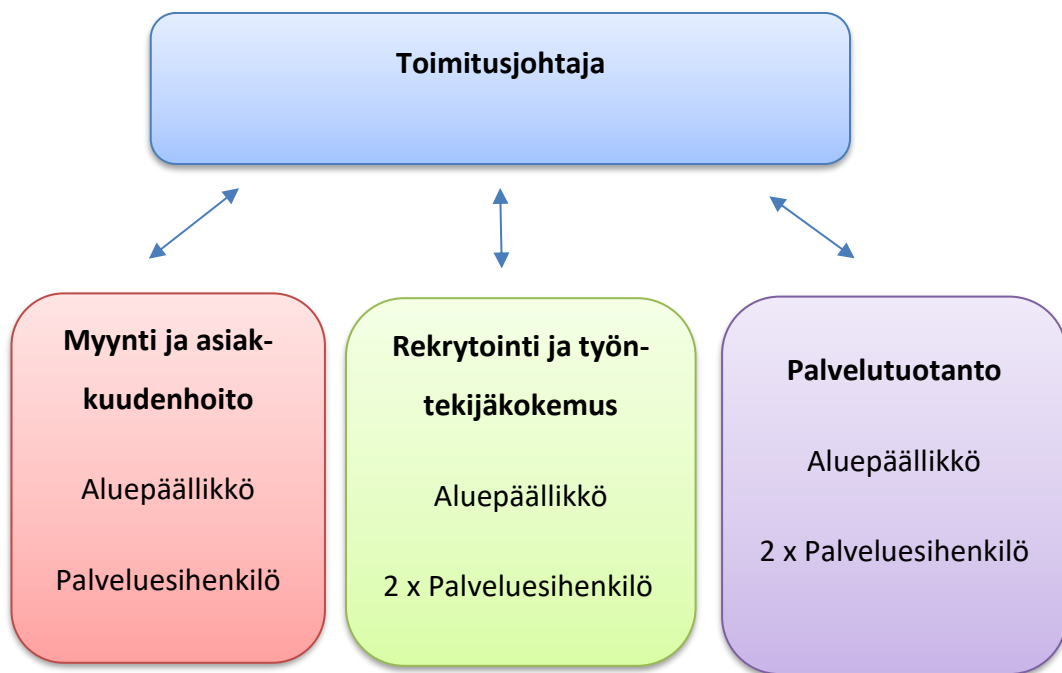
Liiketoimintojen yhdistämisen vuoksi koettiin tarpeelliseksi yhtenäistää toimintatapoja sekä muuttaa toiminnan pääprosesseja yhä kasvavaa työntekijä- ja asiakaskuntaa paremmin palvelevaksi. Prosesseja on työstetty yhdistyneen yrityksen tasolla eteenpäin toimitusjohtajan, aluepäälliköiden sekä palveluesihenkilöiden toimesta. Kohdeorganisaation näkökulmasta muutoksen läpivienti on koettu tarpeelliseksi myös siitä syystä, että toiminta on ollut vahvasti tappiollista ja toiminnan kannattavuus on erittäin heikko.

2.1 Uudet toiminnan prosessit

Ennen muutosta palveluesihenkilöiden työkuvat olivat hyvin samanlaisia. Jokainen vastasi suhteellisen itsenäisesti oman toiminta-alueensa asiakkuuksista, tuloksen raportoisesta, arjen toiminnan koordinoimisesta, työsuhteasioista, rekrytoimisesta sekä erilaisista hallinnollisista tehtävistä. Tämän koettiin muutoksen lähtövaiheessa kuormittavan palveluesihenkilöitä. Kunkin alueen toiminta oli yksittäisen henkilön varassa, mikä nähtiin myös haavoittuvaisena toimintamallina. Lisäksi kohdeorganisaation strategisena tavoitteena oli kasvattaa asiakkuuksia ja laajentaa palveluiden toiminta-aluetta tulevaisuudessa.

Uusien prosessien suunnittelun aikana pohdittiin, mitä päätehtäviä palveluesihenkilön työnkuvaan kuuluu. Prosessit päätettiin jakaa kolmeen niin kutsuttuun päätehtävään, joista muodostuivat uudet toiminnan prosessit: myynti ja asiakkuudenhoito, rekrytointi ja työntekijäkokemus sekä palvelutuotanto.

Myynti ja asiakkuudenhoito pitää sisällään muun muassa palveluiden uusmyyntiä, asiakkuuksien hoitoa, palautekäsittelyä ja asiakasviestintää. Rekrytointi ja työntekijäkokemus vastaa rekrytointiprosesseista, henkilöstöhallinnollisista asioista, perehdytyksestä, työntekijäviestinnästä ja työntekijöiden osaamisen kehittamisestä. Palvelutuotanto vastaa esimerkiksi resurssisuunnittelusta, arjen toiminnan koordinoinnista, palveluiden laadusta ja asiakaskokemuksesta sekä palkkahallinnosta ja laskutuksesta. Palveluesihenkilöt jakautuivat eri pääprosessien alle, mikä tarkoitti suuria muutoksia kunkin työnkuvaan ja vastuualueeseen. Kuviossa 1 on esiteltynä kaavio selkeyttämään muutoksen jälkeistä organisaatiohierarkiaa ja uusia prosesseja.



Kuvio 1. Uuden organisoitumisen malli ja prosessit

Kenttätöntekijöiden näkökulmasta muutokset ovat kohdistuneet erilaisten käytäntöjen ja toimintaohjeiden yhtenäistämiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi arjen muutoksista, omista työvuorotoiveista tai sairauspoissaoloista ilmoittamisen käytännöt. Lisäksi työntekijöille on tiedotettu uusista palveluesihenkilöiden vastuurooleista sekä esihenkilömuutoksista. Itse työntekijöiden ja asiakkaiden välillä tapahtuvaan arjen asiakastyöhön ei ole kohdistunut muutoksia.

2.2 Muutosajan viestintä kohdeorganisaatiossa

Muutosprosessin viestintä- ja jalkautusvaihe käynnistettiin vuoden 2023 alussa, jolloin kaikille työntekijöille lähetettiin sähköpostitse tiedote, jossa esiteltiin toiminnan uudet prosessit, niiden vastuuhenkilöt ja yhteystiedot prosessikaavion muodossa. Sähköposti piti sisällään ohjeistuksen uusista ilmoituskäytännöistä ja toimintaohjeista. Näitä ohjeistuksia selkeytettiin ja täydennettiin koko muutosprosessin ajan, pääasiassa sähköpostiviestien ja kuukausikirjeiden kautta. Muutoksia käsiteltiin myös niin kutsutuissa kvartaalitapaamisissa Teamsin kautta, jotka olivat työntekijöille vapaaehtoisia osallistua.

Muutosprosessin myöhemmässä vaiheessa otettiin käyttöön eri prosesseille luodut yhteissähköpostiosoitteet ja -puhelinnumerot, joista prosessien vastuuhenkilöt pystyivät vastaamaan työntekijöiden yhteydenottoihin kootusti ja systemaattisesti. Muutosprosessiin liittyviä uusia toimintatapoja ja ohjeistuksia integroitiin uusien työntekijöiden perehdytysmateriaaliin ja sitä kautta systemaattisesti käytäntöön.

Virallisen tiedottamisen lisäksi palveluesihenkilöt vastasivat kukin omalta osaltaan erilaisten viestintäkanavien kautta tullessiin työntekijöiden kysymyksiin. Viestintään käytettiin pääasiassa jo aiemmin esihenkilöiden toimivaksi koettuja välineitä ja viestintäkanavia, kuten sähköpostia, puheluita, tekstiviestejä ja Whatsapp-viestejä. Taulukko 1 havainnollistaa organisaation muutosviestinnässä käyttämiä virallisia ja epävirallisia viestintäkanavia.

Viralliset viestintäkanavat	Epäviralliset viestintäkanavat
Sähköposti	Sähköposti
Kuukausikirjeet	Puhelut
Kvartaalitapaamiset	Tekstiviestit
Perehdytystilaisuudet	Whatsapp-viestit

Taulukko 1. Viralliset ja epäviralliset viestintäkanavat organisaatiossa

2.3 Viestinnän nykytila organisaatiossa

Organisaation virallista viestintää toteutetaan opinnäytetyön julkaisuhetkellä systemaattisesti ja suunnitelmallisesti säännöllisten Teamsin kautta järjestettävien kvartaalitapaamisten sekä kuukausikirjeiden muodossa. Rekrytoinnin ja työntekijäkokemuksen prosessi vastaa keskitetysti työntekijöiden ajantasaisesta yleisperehdytyksestä ja ajankohtaisten asioiden tiedottamisesta koko organisaation tasolla. Perehdytysmateriaalissa uusien työntekijöiden kanssa käydään systemaattisesti läpi organisaation jo vakiintuneet prosessit yhteyshenkilöineen ja yhteystietoineen sekä yleiset ohjeistukset ja ilmoituskäytännöt esimerkiksi sairauspoissaolojen suhteen. Rekrytoinnin ja työntekijäkokemuksen prosessin vastuuhenkilöillä on yhteinen sähköpostiosoite, johon työntekijät voivat olla yhteydessä työsuhteeseen liittyvissä kysymyksissä.

Arjen asiakastyöhön liittyvistä asioista viestiminen tapahtuu palvelutuotannon vastuuhenkilöiden osalta edelleen pääasiassa epävirallisten viestintäkanavien, kuten puheluiden, tekstiviestien ja Whatsappin kautta. Työntekijöiden viestintää esihenkilöiden suuntaan helpottaa palvelutuotannon yhteispuhelinnumero, joka yh-

den vastuuhenkilön ollessa varattuna ohjaa puhelun seuraavalle. Palvelutuotannon yhteinen sähköpostilaatikko mahdollistaa työntekijöiden kiireettömistä asioista viestimisen myös sähköpostitse. Myynnin prosessissa yhteydenpito asiakkaiden ja sidosryhmien kanssa tapahtuu pääasiassa myynnin yhteispuhelinnumeron ja myynnin vastuuhenkilöt tavoittavan yhteisen sähköpostiosoitteen kautta.

3 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia muutosviestintää etäympäristössä palveluesihenkilöiden näkökulmasta. Tavoitteena on avata hajautetun organisaation viestinnän erityispiirteitä ja sitä, millaisiin asioihin viestinnässä tulisi kiinnittää huomiota.

Opinnäytetyössä tarkastellaan, millaisia viestinnän välineitä ja viestintäkanavia hajautettu organisaatio voi muutosviestinnässään käyttää. Opinnäytetyössä kiinnitetään erityistä huomiota siihen, mitä viestintäkanavia ja välineitä voidaan käyttää nimenomaan vuorovaikutuksen ja henkilöstön sitouttamisen näkökulmasta.

Esihenkilöllä on hyvin olennainen rooli muutosviestinnässä. Opinnäytetyössä perehdytään siihen, millaisia taitoja ja osaamista viestinnän toteuttamiseen muutosprosessin aikana tarvitaan esihenkilön näkökulmasta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitä asioita hajautetun organisaation muutosviestinnässä tulisi huomioida?
2. Millaiset viestintäkanavat ja välineet tukevat muutosta hajautetussa organisaatiossa?
3. Millaista osaamista ja taitoja palveluesihenkilöltä kaivataan muutosviestinnässä?

4 HAJAUTETTU ORGANISAATIO

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan organisaatiota, joka toimii useilla eri paikkakunnilla erilaisina ja erikokoisina yksiköinä. Työntekijät voivat työskennellä hajautetusti joko samassa fyysisessä paikassa tai useissa eri paikoissa etäällä toisistaan. Työtä voi tehdä samanaikaisesti, eriaikaisesti, pysyvästi tai tilapäisessä yhteistyössä. (Ollila ja muut, 2018, 237-238.)

Ollilan ja muiden (2018, 238) mukaan hajautetun organisaation toimintaa määrittelee ajan, paikan, kulttuurin, johtamisen ja informaation eriytyminen. Hajautetussa työssä keskeistä on itseohjautuvuus, tieto- ja viestintätekniikan käyttäminen sekä niiden kautta toteutuva yhteisöllinen toiminta. Halttusen (2009, 23) mukaan perinteisissä organisaatioissa sosiaaliset vuorovaikutukset ja kommunikaatio tapahtuvat pääosin fyysisissä tiloissa ja tiettyinä ajankohtina. Hajautetuissa ja virtuaalisissa organisaatioissa tilanne on kuitenkin erilainen. Useat aiemmat tutkimukset korostavat kommunikaation ja tiedon välittämisen tärkeyttä ja jakamista hajautetuissa organisaatioissa. (Ollila ja muut, 2018, 238-239; Sole & Edmondson, 2002; Hart & Mcleod, 2003; Hinds & Mortensen, 2005; Andres, 2006; Rennaker & Novak, 2011; Espinosa, Nan & Carmel, 2015).

Rhymerin (2023) mukaan hajautettua työtä voidaan tarkastella fyysisen hajautumisen näkökulmasta, jolloin tilanne määritellään sen mukaan, paljonko aikaa yksilö viettää työskennellen fyysisen toimiston ulkopuolella. Yhdessä ääripäässä ovat sijaintiriippumattomat ryhmät, jotka koostuvat yksilöistä, jotka kaikki työskentelevät kokoaikaisesti toimiston ulkopuolella. Organisaatiotasolla tämä tarkoittaa, että fyysistä toimistoa ei ole olemassa. Rhymerin (2023) mukaan on myös olemassa kaksi yleistä hybridimallia: ryhmät, joissa yksittäiset työntekijät työskentelevät toimistossa osan ajasta ja osan ajasta kotona, niin että kullakin yksilöllä on olemassa työpöytä tai toimistotila, mutta hän työskentelee muualla yhden tai kaksi päivää viikossa. Toinen malli on ryhmät, joissa osa jäsenistä työskentelevät

kotoa koko ajan, kun taas toiset ovat aina toimistossa. Kohdeorganisaatiossa voidaan todeta kenttätyöntekijöiden kuuluvaan pääasiassa kokoaikaisesti toimiston ulkopuolella työskentelevään ryhmään, kun taas organisaation esihenkilöt kuuluvat jompaankumpaan hybridimalleista.

Hajautetussa työssä keskeistä on se, että työntekijät toimivat fyysisesti eri paikoissa ja työympäristöissä. Verkostoituminen ja erilaiset sähköiset työkalut sekä viestintäteknologiat ovat olennaisessa roolissa hajautetussa työssä. Virtuaalisesta toiminnasta ja hajautetusta työstä voi olla useita etuja organisaatioille. Näitä voivat olla muun muassa tuottavuuden parantuminen, kustannusten väheneminen, asiakaspalvelumahdollisuuksien laajentuminen ja laajempi mahdollisuus hyödyntää osaamista ja tietoa. (Ollila ja muut, 2018, 237-238.)

Kokon, Vartiainen ja Hakosen (2003, 271) mukaan yksilöiden ja ryhmien osaaminen vaikuttaa oleellisesti siihen, miten hajautettu organisaatio menestyy. Yksilöiden tulee kyetä itsenäiseen työskentelyyn yhteistyössä muiden hajautetun organisaation jäsenten kanssa. He tarvitsevat kommunikointi- ja yhteistyötaitoja, teknisiä taitoja sekä itsensä johtamisen taitoa.

4.1 Hajautetun työn mahdollisuudet ja haasteet

Teknologian kehitys ja digitaaliset työvälineet mahdollistavat liikkuvan työn, ja sen määrä onkin kasvusuhdanteinen. Mobiililla työllä voidaan tarkoittaa useampaa eri asiaa: se voi olla henkilön tai ryhmän liikkumista ja työskentelyä eri kohteissa tai sillä voidaan tarkoittaa langattoman teknologian käyttämistä kommunikoinnin ja yhteistyön välineenä. (Vartiainen ja muut, 2004, 40.) Kohdeorganisaatiossa mobiili työ pitää sisällään näitä molempia, sillä työntekijät liikkuvat asiakkaalta toiselle ja käyttävät omalla älypuhelimellaan toimivaa asiakastietojärjestelmää työvälineenä. Lisäksi kommunikointi oman esihenkilön ja muiden sidosryhmien kanssa voi tapahtua esimerkiksi soittamalla, lähettämällä tekstiviestejä tai sähköposteja.

Rhymerin (2023) artikkelin mukaan yhteistyö on haasteellista organisaatioille, joiden työ on hajautettua. Rhymer toteaa aikaisempien tutkimusten osoittaneen, että organisaatiot vastaavat hajautettuun työhön joko organisoitumalla tavalla, joka vähentää työntekijöiden vastavuoroista riippuvuutta, vähentävät yksilöiden suorittamien tehtävien monimutkaisuutta tai hyväksyvät sen, että hajautettu työympäristö johtaa kohtalaiseen tehottomuuteen työtehtävissä. Kuitenkin yhä useammassa organisaatioissa työntekijät työskentelevät täysin hajautetusti ja toimivat ilman fyysistä toimistoa.

Vuorovaikutuksen näkökulmasta hajautetun organisaation yhteistyössä on erityisiä haasteita, sillä on pohdittava, miten voidaan kompensoida fyysisen työyhteisön tarjoamaa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja läsnäolon puutetta. Yhteinen fyysinen työympäristö nimittäin mahdollistaa työyhteisön jäsenille reaaliaikaisen tiedon välittämisen sekä suoran, dialogiin perustuvan ja monipuolisen vuorovaikutuksen. Hajautetussa organisaatiossa on siis mietittävä tarkkaan, miten näihin haasteisiin vastataan. (Vartiainen ja muut, 2004, 42.)

Rhymerin (2023) mukaan tutkijat ovat todenneet yhteyden hajautetun työn ja vähentyneen tiedon jakamisen välillä. Yksi yleinen syy vähentyneelle tiedon jakamiselle on taipumus yksinkertaistaa tai rajoittaa eteenpäin jaettavaa tietoa. Rhymer toteaa artikkelissaan, että vaikka digitaaliset työkalut tarjoavat mahdollisuuksia jakaa tietoa avoimesti, Malhotran ym. (2001) toteuttama tutkimus hajautetussa työympäristössä toimivaan organisaatioon osoitti, miten sovitut käytännöt rappeutuvat ajan myötä. Tiedon jakamisen väheneminen, tahallista tai ei, vaikuttaa negatiivisesti organisaation eri toimijoiden väliseen yhteistyöhön.

4.2 Hajautetun organisaation johtaminen

Terkamo-Moisin ja muiden (2023, 92) mukaan etäjohtamista voidaan tarkastella eri näkökulmista johtamis- ja organisaatioteorioiden kontekstissa, sillä sen teoreettinen pohja on vielä osittain hahmottumaton. Vaikuttaa kuitenkin siltä, että monet tutkijat (mm. Cortellazzo ja muut, 2019; Torre & Santi, 2020,) ovat yhtä

mieltä siitä, että perinteiset johtamisteoriat eivät ota riittävästi huomioon digitaalisen johtamisympäristön ja työntekijöiden välisten suhteiden uudelleenmuotoutumista hajautuneessa toimintaympäristössä. Tutkijat ovat esittäneet erilaisia teoreettisia viitekehyksiä, joiden silmin tarkastella etäjohtamista. Lähestymistapoja ovat muun muassa universaalit, yleiset sekä tilannesidonnaiset teoriat, jotka hyödyntävät mikrotason, kuten johtamisosaamisen ja virtuaalisten tiimien johtamisen sekä makrotason, kuten digitaalisten työvälineiden ja eettisten kysymysten, tarkastelua näkökulmana. (Terkamo-Moisio ja muut, 2023, 92-93.)

Työturvallisuuskeskuksen (2023) mukaan etäjohtajan päätehtävät voidaan tiivistää kolmeen eri rooliin, jotka ovat työyhteisön suunnan näyttäjä, yhteistyön kehittäjä sekä toiminnan koordinoija. Etäjohtajan tulee luoda suhteita, edistää luottamusta, yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta, sekä varmistaa tiedon jakamisen toimivat käytännöt. Hajautetussa työympäristössä etäjohtamisen ydin on mahdollistaa työyhteisön sujuva yhteistyö ja tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta.

Etäjohtajan on kyettävä ottamaan hajautettu kokonaisuus haltuunsa sekä välittämään yhteinen, selkeä tavoite eteenpäin henkilöstölle ja ohjaamaan heitä systemaattisesti sitä kohti. Varsinkin muutosprosessin johtamisessa tavoitteen selkeyden merkitys korostuu. Työyhteisön jäsenten osallistaminen muutosprosessiin edesauttaa heitä ymmärtämään yhteistä visiota muutoksen suunnasta ja jokaisen toimijan tärkeydestä osana prosessin eteenpäin viemistä. Osallistaminen myös vahvistaa työntekijän sitoutumista yhteiseen päämäärään. (Vartiainen ja muut, 2004, 83-84.)

Vilkmanin (2019) mukaan yhteisöllisyyden luominen ja ylläpitäminen on helpompaa, kun työyhteisössä on säännöllisiä kohtaamisia kasvokkain. Hän kuitenkin toteaa, että etätyöskentely ja mobiili työ eivät silti välttämättä heikennä yhteisöllisyyttä. Hänen mukaansa työntekijöiden tunne työyhteisön läheisyydestä on tärkeämpää kuin konkreettinen fyysinen yhdessäolo. Organisaatiossa, jossa etätyö ja monipaikkaisuus on arkipäivää, on syytä kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota siihen, kuinka yhteisöllisyyttä ylläpidetään.

Yhteisen fyysisen työyhteisön puuttumisen vuoksi on erityisen tärkeää, että etäjohtaja on empaattinen ja työyhteisön jäsenet tuntevat tullessa kuulluiksi. Johtajan on herätettävä toiminnallaan luottamusta, eikä työntekijöiden tulisi joutua epäilemään, kulkeutuuko informaatio varmasti heille asti tai pelkäämään, että unohdetaanko heidät päätöksenteossa. Etäjohtajalla on oltava vahva taito johtaa ihmisiä ja heidän työsuorituksiaan. (Vartiainen ja muut, 2004, 84-85.)

Valtosen (2021) mukaan luottamuksen vahvistamiseksi tarvitaan vuorovaikutusta ja kohtaamisia. Vuorovaikutus edistää yhteisöllisyyden ja avoimen keskustelun syntymistä. On kuitenkin tärkeää ymmärtää, että toimivan vuorovaikutuksen varmistamiseksi on laadittava yhteiset pelisäännöt viestintään, kuten mitä viestintäkanavia käytetään eri tilanteisiin ja miten niissä viestitään. Hajautetussa organisaatiossa tulisi panostaa aktiiviseen ja laadukkaaseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen avulla esihenkilöt voivat vaikuttaa laajasti hajautetun tiimin toimintaan ja osaltaan vahvistaa sitä. (Valtonen, 2021).

5 MUUTOSPROSESSIN JOHTAMINEN

Erridan ja Lotfin (2021) artikkelin mukaan organisaatiot pyrkivät jatkuvasti muuttamaan ja sopeuttamaan toimintaansa kehittyviin olosuhteisiin yhä monimutkaisemmaksi ja dynaamisemmaksi muuttuvassa liiketoimintaympäristössä. Muutoksen hallinta on aina kuitenkin monimutkainen prosessi ja riskialtis pyrkimys.

Muutosjohtajalla tarkoitetaan henkilöä, jonka tehtävänä on organisaation muutoksen eteenpäin vieminen ja johtaminen. Muutosprosessin johtamiseen on viisasta panostaa sekä aikaa että vaivaa. (Stenvall & Virtanen, 2007, 14-16.) Työntekijän on tärkeää kokea muutosprosessin aikana, että työnantaja pitää hänestä huolta. Yleensä luottamus rakentuu vahvan yhteishengen, hyvän maineen, omistautumisen ja empatian kautta, samoin kuin yhteisten päämäärien kautta. Luottamuksen syntyminen on pitkä prosessi, joka vaatii aikaa ja kehittyy vähitellen. (Työturvallisuuskeskus, 2023.) Luottamuksen ollessa vahva työnantajaa kohtaan, kykenee henkilöstö ottamaan muutoksia vastaan positiivisemmin. Esihenkilö voi omalla esimerkillään, eteenpäin välittämällään arvopohjalla ja selvien pelisääntöjen jalkauttamisella edesauttaa työyhteisön toimintakyvyn ja työtehon säilymistä toivottavalla tasolla. (Mattila, 2007, 53, 59.)

Hackselius-Fonsénin (2017, 19-20, 44) mukaan muutosprosessin aloittamista helpottaa, jos muutoksen tarve on perusteltu tiedolla. Muutosjohtajan on maalattava uusi kuva organisaation tulevaisuudesta sekä rakennettava kytkös sen ja nykyhetken välille. Joskus tämä tarkoittaa karujenkin faktojen avaamista ja realismia, mutta lähtökohtien sisäistäminen lisää työntekijöiden ymmärrystä muutoksen pakollisuudesta. Muutoksen perusteet ja sen tuomat edut on hyvä avata henkilöstölle mahdollisimman konkreettiseen ja helposti lähestyttävään muotoon. Muutosstrategia on kuin organisaation kartta ja matkasuunnitelma, jonka läpikäynti auttaa sitouttamaan koko henkilöstön yhteiseen muutosmatkaan.

Erridan ja Lotfin (2021) mukaan muutosta voidaan lähteä toteuttamaan erilaisten muutosjohtamisen prosessimallien mukaan. Tällainen on esimerkiksi Kotterin

(1996) luoma malli, joka koostuu kahdeksasta vaiheesta: (1) kiireellisyyden tunteen herättäminen muutoksen saavuttamisen tarpeeseen vedoten, (2) muutosta ohjaavan koalition luominen, (3) vision ja strategian kehittäminen, (4) muutoksen vision viestintä eteenpäin, (5) laaja-alaisen toiminnan valtuuttaminen (6) lyhyen aikavälin onnistumisten saavuttaminen, (7) onnistuneiden muutosten vakiinnuttaminen ja lisämuutosten toteuttaminen, ja (8) uusien lähestymistapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin.

Esihenkilöllä on roolissaan merkittävä vaikutus henkilöstön asenteeseen muutostilanteessa. Hänen toiminnallaan voi olla muutosta edistävä, hidastava tai jopa estävä vaikutus. Tästä syystä ylimmän johdon tulisi käydä keskustelua esihenkilöiden kanssa, jotta organisaation uudistumistavoitteet etenisivät tasaisesti. (Korhonen & Bergman, 2019, 119.)

Muutoksia olisi hyvä tarkastella mikrotasolta lähtien. Tulisi pohtia tarkasti, millä tavalla muutokset viedään onnistuneesti eteenpäin ja miltä ne näyttävät yksittäisten työntekijöiden ja eri työntekijäryhmien perspektiivistä. Työntekijöiden on myös tärkeää tuntea, että heitä osallistetaan muutosprosessiin ja he kokevat olevansa siinä mukana aktiivisina toimijoina. On tärkeää, että muutostarpeet perustellaan selkeästi henkilöstölle ja panostetaan koko muutosprosessin aikana viestintään, tiedonkulkuun ja luottamuksen vahvistamiseen. (Stenvall & Virtanen, 2007, 20-21.)

Työturvallisuuskeskuksen (2023) julkaisun mukaan virtuaalisessa toimintaympäristössä on vaikeampaa vahvistaa luottamusta henkilöstön keskuudessa verrattuna fyysiseen toimintaympäristöön. Virtuaaliympäristössä, jossa keskinäiset suhteet jäävät etäisemmiksi ja toiminta on ennakoimattomampaa, on luottamus entistäkin tärkeämmässä roolissa. Siksi sen rakentaminen heti toiminnan alkuvaiheessa on kriittistä. Julkaisun mukaan on kuitenkin olemassa näyttöä siitä, että luottamusta voidaan kehittää myös virtuaalisesti. Keskeistä luottamuksen edistä-

miselle ovat yhteisesti sovitut viestintäkäytännöt ja esihenkilön rooli varsinkin nopeassa reagoinnissa ja vastaamisessa. Epäonnistumiset viestinnässä voivat olla esteenä luottamuksen rakentumiselle.

6 MUUTOSAJAN VIESTINTÄ

Viestinnällä tarkoitetaan yksilön ja yhteisön välistä vuorovaikutusta, jota voidaan toteuttaa erilaisissa toimintaympäristöissä. (Ollila ja muut, 2018). Stenvallin ja Virtasen (2007, 60-61) mukaan johtaminen on mahdotonta ilman viestintää, ja esimiehen on oltava tietoinen tästä peruseriaatteesta menestyäkseen tehtävässään. Työyhteisön viestintä voi herkästi jäädä liian suppeaksi. Erityisesti muutostilanteissa viestinnän ja johtamisen yhteys korostuu vielä voimakkaammin. Organisaatiossa on ymmärrettävä, että muutostilanteissa tehokas viestintä on ehdottoman tärkeä tekijä liiketoiminnan jatkuvuuden ja menestyksen kannalta.

Muutostilanteissa on panostettava laajaan tiedottamiseen ja siihen, että tärkeät asiat saadaan välitettyä henkilöstölle eteenpäin ymmärrettävässä muodossa. Laadukas viestintä edesauttaa luottamusta, voi rakentaa ja auttaa ylläpitämään työyhteisön yhteishenkeä, ja näin ollen vaikuttaa työyhteisön viihtyvyyteen ja korkeampaan työyhteisön toiminnan tavoitteellisuuteen. (Stenvall & Virtanen, 2007, 60-61, 65.)

6.1 Viestinnän taidot

Viestintäteknologian käyttö vaatii työntekijöiltä monenlaista osaamista. Työntekijöiden odotetaan omaavan viestinnän taidot, kykenevän viestimään tehokkaasti sekä ymmärtävän, miten erilaisissa viestintätilanteissa tulisi toimia. Heidän odotetaan myös tiedostavan viestinnän merkitys organisaation toiminnassa ja osaavan soveltaa tarkoituksenmukaista viestintäkäytäntöä erilaisissa viestintätilanteissa. (Ollila ja muut, 2018.) Organisaation johtajien ja esihenkilöiden on kuitenkin otettava huomioon, että eri työntekijöiden viestintätaidot voivat vaihdella hyvinkin paljon.

Juholinin (2008, 30-31) mukaan viestinnän taidot voidaan jaotella neljään erilaiseen osa-alueeseen, joilla on eri painotukset erilaisissa työnkuissa ja työtilanteissa. Ensin tarvitaan taitoja ilmaista ajatuksia suullisesti ja kirjallisesti sekä kykyä

osallistua keskusteluun ja vuoropuheluun eri tavoin. Toisessa osa-alueessa korostuvat kyvyt luoda ja ylläpitää suhteita muiden ihmisten, organisaatioiden ja verkostojen kanssa. Kolmantena osa-alueena on taito hyödyntää erilaisia viestintävälineitä, kuten puhelinta, sähköpostia, internetiä, digitaalisia työkaluja ja ryhmätyöalustoja, jotka palvelevat tehokkaasti toimintaa ja tavoitteita. Neljäs osa-alue liittyy strategiseen ajatteluun siitä, miten näitä viestintäosaamisen taitoja sovelletaan eri tilanteissa ja erilaisten yhteistyökumppaneiden kanssa.

Muutoshankkeen aikana tarvitaan jatkuvaa viestintää. On tärkeää välttää informaatiotulvan syntymistä, mutta samalla varmistettava säännöllinen tiedottaminen muutoshankkeen kulusta. Tämä vaatii huolellista suunnittelua ja muutosprosessin viestinnällistä mallintamista. Muutosprosessia tulee kuvailla mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja valita viestinnän menetelmät tarkkaan. (Stenvall & Virtanen, 2007, 74.)

6.2 Yksisuuntainen vai osallistava viestintä?

Niin kutsutussa rationaalisessa työyhteisöviestinnässä tiedon välitys ja tehtävien ohjaus toteutuu ylhäältä alas hierarkkisen organisaatiomallin mukaisesti. Tällä tavoin toteutuva viestintä on yksisuuntaista, systemaattista ja yksiaänistä. Dialogisessa työyhteisössä taas viestitään verkostomaisesti ja johtamisessa korostetaan oman esimerkin näyttämistä sekä organisaation itseohjautuvuutta. Viestintätapa on kaksisuuntaista ja moniäänistä, tähdäten yhteiseen keskusteluun. (Stenvall & Virtanen, 2007, 61-62.)

Korhosen ja Bergmanin (2019, 111) mukaan muutosviestinnän tulee olla nimenomaan kahdensuuntaista. Henkilöstö osallistetaan mukaan muutokseen avoimella ja rehellisellä lähestymistavalla, joka perustuu molemminpuoliseen kyselyyn ja kuunteluun. Näin hahmotetaan asioiden todellinen tilanne sekä varmistetaan oikean tiedon välittyminen. Nurmisen (2020) mukaan verkkoalustat, jotka mahdollistavat video- ja puheyhteyden, antavat mahdollisuuden vuorovaikutukseen eri verkostojen kesken esimerkiksi työpajojen tai muiden työtapahutumien muodossa.

Verkkoalustoissa on monenlaisia vuorovaikutuksellisia toimintoja, kuten mahdollisuus äänestää, nostaa käsi ylös tai jakaa osallistujia keskustelemaan pienemmissä ryhmissä.

Kun pohditaan, miten organisaatiossa tulisi viestiä muutoshankkeesta, on tärkeää harkita tarkasti paitsi viestintäkanavan valintaa, myös viestin sisältöä ja sitä, millaista vuorovaikutusta viestinnällä halutaan edistää. Viestin sisällön suhteen avainperiaate on rehellisyys. Kaikki asiat, myös ne ikävät, tulisi ilmaista totuudenmukaisesti. (Stenvall & Virtanen, 2007, 69.)

6.3 Erilaiset viestintäkanavat

Työyhteisön sisäiseen viestintään käyttämät kommunikointikanavat voidaan jaotella suullisiin ja kirjallisiin kanaviin. Suullisia kanavia ovat esimerkiksi erilaiset kokoukset, neuvottelutilanteet, henkilökohtaiset keskustelut sekä tiedotustilaisuudet. Kirjallisia kanavia puolestaan ovat muun muassa intranet, sähköposti, henkilöstökirje ja viralliset tiedotteet. (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2013)

Virallisia viestintäkanavia ovat esimerkiksi säännölliset viikoittaiset, kuukausittaiset tai neljännesvuosittaiset kokoukset. Näissä tilaisuuksissa käsiteltävät sisällöt voidaan jaotella kolmeen ryhmään: menneet tapahtumat, tämänhetkinen tilanne ja tulevat suunnitelmat. Yhteisillä kokouksilla ja tiedotustilaisuuksilla on oma roolinsa työyhteisössä, koska niissä välitetään virallista ja harkittua tietoa. Tieto jaetaan kaikille samassa muodossa samanaikaisesti, jos se on mahdollista. Tilaisuuksissa esitetty informaatio voidaan jakaa eteenpäin esimerkiksi sähköpostilla, tekstiviesteillä tai muiden kanavien kautta. Perinteiset henkilöstökirjeet ja muut julkaisut elävät edelleen perinteisessä työyhteisöviestinnässä, mutta niiden rooli on nykyään pääasiassa muita kanavia täydentävä, eikä ensisijainen. (Juholin, 2008, 79.)

Kokon, Vartiaisen ja Hakosen (2003) mukaan tieto- ja viestintäteknologian kehitys tekee mahdolliseksi sen, että organisaatiot voivat työskennellä entistä joustavammin. Perinteiset organisaatiot ovatkin muuttuneet yhä verkostoituneemmiksi ja

työntekijöiden väliset yhteistyö- ja kommunikaatiotilanteet toteutuvat yhä useammin välillisesti kuin kasvotusten. Työturvallisuuskeskuksen (2023) mukaan organisaatiot toimivat nykyään yhä enemmän virtuaalisissa työympäristöissä. Erityisesti niille organisaatioille, joilla on työntekijöitä hajautuneesti ympäri toiminta-alueita, virtuaalisen työympäristön rooli viestinnässä kasvaa entisestään. Tämän seurauksena valtaosa viestinnästä toteutetaan sähköisten kommunikaatiovälineiden avulla, kuten sähköpostin, puheluiden, pikaviestien, videokokousten ja erilaisten dokumentinhallintajärjestelmien avulla tai näiden yhdistelmänä.

Teknologiavälitteinen viestintä tarkoittaa erilaisten teknologisten välineiden, kuten sähköpostin tai sosiaalisen median palvelujen, avulla. Tällaisessa viestinnässä siirretään tietoa monissa eri muodoissa, kuten kuvina, ääninä, videoina ja teksteinä. Viestintä voi tapahtua samanaikaisena eli synkronisena, jolloin kommunikoidaan reaaliajassa esimerkiksi pikaviestimien välityksellä, tai eriaikaisena eli asynkronisena, jolloin viestijät eivät ole yhtä aikaa paikalla, kuten esimerkiksi sähköpostilla viestiessä. Tärkeä ero näiden kahden viestintätavan välillä liittyy nimenomaan viestin toimituksen ajoitukseen. Yksi teknologiavälitteisen viestinnän suurimmista eduista on juuri sen mahdollistama viestintä riippumatta paikasta ja ajasta. Sen kautta on myös helppo jakaa sähköistä sisältöä. (Varhelahti & Mikkilä-Erdmann, 2016, 163-164.)

Hajautetussa organisaatiossa etäyhteyden kautta pidettävät virtuaalikokoukset voivat hyvin toteutettuina mahdollistaa dialogin ja vuorovaikutuksen toteutumisen viestinnässä. Niiden avulla mahdollistetaan usean henkilön osallistuminen samanaikaisesti, riippumatta heidän fyysisestä sijainnistaan. Olisi kuitenkin tärkeää, että osallistujat pystyisivät näkemään toisensa virtuaalikokouksissa, sillä varsinkin monimutkaisten tai haastavien asioiden käsittely voi osoittautua hankalaksi, jos osallistujat eivät pääse ilmaisemaan itseään nonverbaalisesti. (Juholin, 2008, 74.)

Ala-Nikkolan ja Ylikahrin (2020) mukaan yhteisöllisyyteen voidaan panostaa virtuaalisissa kokoontumisissa verkkoalustoilla esimerkiksi ryhmä- ja paritöiden sekä

yhteisten piirien kautta, joissa jokainen osallistuja voi omalla vuorollaan kertoa jotain itsestään tai ajatuksensa määrätystä aiheesta. Tapahtuman fasilitoija voi pyytää osallistujia avaamaan kameran päälle tai lisäämään verkkoalustalle oman kuvansa. Fasilitoijan oma asenne ja innostus kokoontumisen aikana voi vaikuttaa osallistujien tunnelmaan ja yleiseen ilmapiiriin positiivisesti.

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan jokainen tutkimusprosessi lähtee liikkeelle aiheen valinnasta, joka yleensä pohjautuu tutkijan kiinnostukseen jotain tiettyä aihealuetta kohtaan. Syvällisemmän viitekehyksen muodostaminen kirjallisuuteen ja aiempaan tutkimustietoon perehtyen auttaa aiheen rajaamisessa ja täsmentämisessä.

Opinnäytetyön aiheen valintaan vaikutti opinnäytetyön tekijän oma kiinnostus tutkia etäympäristössä johtamista, sillä hän itse työskentelee esihenkilöroolissa hajautetussa organisaatiossa. Aiheen lopulliseen rajaukseen vaikutti kohdeorganisaation johdon suunnalta esitetty toive keskittyä kyseisellä hetkellä starttivaiheessa olevien muutosten johtamisen tutkimiseen. Viestintä on kriittinen osa muutoksen johtamista, joten opinnäytetyö rajautui käsittelemään nimenomaan muutosajan viestintää.

7.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmä valittiin harkinnanvaraisella otannalla. Tämä tarkoittaa sitä, että aineistossa korostetaan määrän sijasta laatua, ja valittu kohdejoukko palvelee parhaiten tutkimuksen tarkoitusta, esimerkiksi toimiessaan läheisesti tutkitavan ilmiön parissa. (Eskola & Suoranta, 2014, 18.)

Tutkimuksen toteuttamisesta sovittiin kohdeorganisaation johdon kanssa ja lupa tutkimukselle myönnettiin syksyllä 2023. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat kohdeorganisaation neljä palveluesihenkilöä. Palveluesihenkilöt ovat osallistuneet muutosprosessin kaikkiin vaiheisiin: uusien toimintaprosessien suunnitteluun, niiden käynnistämiseen sekä muutoksen viestimiseen eteenpäin henkilöstölle. Kohdeorganisaation nimeä ja haastatteluihin osallistuvien henkilöiden henkilöllisyyttä ei julkaista opinnäytetyössä.

Palveluesihenkilöiden koulutustaustat, esihenkilökokemus sekä kokemus vammaispalvelualalta eroavat toisistaan, mutta näitä tietoja ei tarkemmin avata opinäytetyössä vastaajien anonymiteetin varmistamiseksi. Esihenkilöt ovat ennen muutosprosessia toimineet omien nimettyjen alueidensa vastuuhenkilöinä ja työskennelleet pääasiassa etäympäristöstä käsin etäällä vastuualueidensa työntehtäjistä. Palveluesihenkilöt kuuluvat organisaatiossa keskijohtoon, joten he ovat olleet hyvin keskeisellä paikalla muutosviestinnän toteuttamisessa, ylemmän johdon ja arjen asiakastyössä toimivan henkilöstön välissä.

7.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jonka lähtökohtana on tarkastella tutkimuskohdetta kokonaisvaltaisesti, keskittyen nimenomaan laadullisiin piirteisiin. Hirsjärven ja muiden (2009, 161, 164) mukaan yksi kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen piirre on ihmisen suosiminen tiedon keruun kohteena sekä pyrkimys siihen, että tutkittavien omat näkökulmat nousevat esiin. Kohdejoukon valinta on myös harkittu ja tarkoituksenmukainen.

Hirsjärvi ja Hurme (2022) kuvaavat haastattelua keskusteluna, jolla on tarkoitus. Haastattelu mielletään tehokkaaksi tavaksi kerätä laadullista aineistoa, kun halutaan tietää, miten joku toimii tai ajattelee. Haastattelu perustuu vuorovaikutukseen, jossa perinteisesti haastattelija kysyy haastateltavalta sarjan kysymyksiä. Haastattelutyyppejä on kuitenkin erilaisia, ja niistä on osattava valita tutkimukselle parhaiten soveltuva vaihtoehto. (Eskola & Suoranta, 2014, 86-87.)

Tutkimuksen aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Tämä tarkoittaa sitä, että kysymykset muotoiltiin ja järjesteltiin jokaiselle haastateltavalle täysin samalla tavalla, mutta he voivat vastata kysymyksiin vapaasti, omin sanoin. (Aaltola ja muut, 2007, 27.) Teemahaastattelulle on tyypillistä, että haastattelun aihepiirit määritellään etukäteen ja ne käydään haastateltavien kanssa läpi. (Eskola & Suoranta, 2014, 87). Haastatteluun osallistuvat saivat tutustua haastattelun

kysymyksiin ja haastattelurunkoon etukäteen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teams-etäyhteyden kautta. Haastattelut äänitettiin puhelimen nauhurisovelluksella.

7.3 Aineiston käsittely

Haastattelun litterointi tarkoittaa sitä, että haastattelu kirjoitetaan sanatarkasti auki kirjalliseen muotoon. Tämän jälkeen haastatteluista erotellaan jokaiseen teemaan liittyvät vastaukset ja järjestellään teemojen alle. Litteroinnin jälkeen äänitetyt tiedostot poistetaan. (Aaltola ja muut, 2007, 169-170, 222.) Toteutetuista haastatteluista kertyi hieman vajaa 2 tuntia ja 30 minuuttia käsiteltävää aineistoa. Haastatteluaineiston litteroinnin avuksi käytettiin Wordin sanelutoimintoa, jonka jälkeen kirjallinen aineisto korjattiin käsin nauhoitteita uudelleen kuunnellen. Tämän jälkeen aineistosta poistettiin turhat täytesanat ja sanojen toistot.

Litteroinnin jälkeen aineisto tematisoitiin, joka tarkoittaa sitä, että haastatteluaineisto ryhmiteltiin tutkimuksen pääteemojen alle. Tällä tavoin haastatteluista voitiin nostaa tutkimuksen kannalta tärkeät ja tutkimusongelmiin vastaavat osat esiin sekä karsia vähemmän tärkeät ja aiheeseen kuulumattomat osiot pois. (Aaltola ja muut, 2007, 172-174, 177.) Lopuksi aineisto abstrahoitettiin, joka tarkoittaa Pusaa ja muita (2020) lainaten sitä, että aineistoa analysoidaan niin pitkälle, että yksittäisten vastausten ja sisällön suppean esittämisen sijaan tutkimustuloksista kyetään lausumaan johtopäätöksiä yleisellä tasolla, vastaten samalla tutkimuskysymyksiin. Aineiston analyysivaiheessa tapahtuu saturaatiota eli aineiston kylläntymistä, jolloin tutkimusaineisto alkaa toistamaan itseään. Tällöin tutkimustuloksia voidaan pitää erityisen luotettavina. (Kananen, 2014, 153.)

Tutkimusta tehdessä on aina pohdittava kriittisesti, tarvitseeko kaikkein arkaluontoisinta materiaalia sisällyttää tutkimukseen ja tuottaako tutkimuksen julkaisu osallistujille mahdollisesti hyötyä tai haittaa. (Eskola & Suoranta, 2014, 17, 56). Opinnäytetyön työstämisen aikana on toteutettu kriittistä pohdintaa juuri tästä näkökulmasta. Opinnäytetyöhön ei ole sisällytetty mitään sellaisia tietoja, mistä

osallistujat voisi tunnistaa. Työhön ei ole myöskään päätyntä mitään sellaista sisältöä, joka voisi aiheuttaa kohdeorganisaatiolle tai haastatteluun osallistuneille vahinkoa. Haastatteluista poimitut sitaatit on pyritty sisällyttämään opinnäytetyöhön sellaisenaan, mutta täytesanat ja sellaiset piirteet, joista vastaajan voisi tunnistaa, on tekstissä muokattu.

8 TUTKIMUSTULOKSET

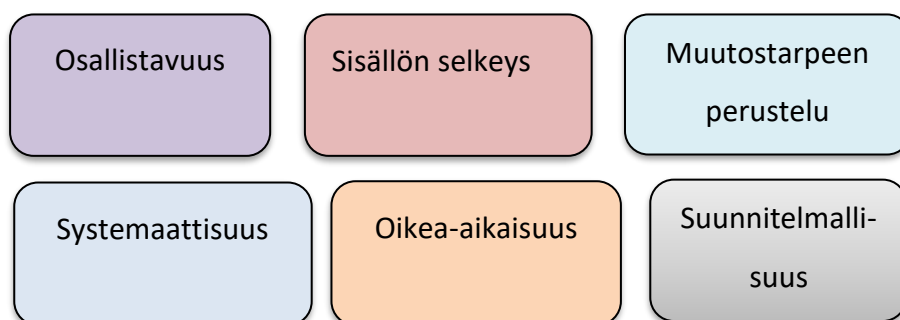
Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, jotka kerättiin toteutettujen teemahaastatteluiden avulla. Tulokset esitetään selkeyden vuoksi tutkimuskysymysten alle koottuina. Tutkimustuloksissa esitellään haastatteluaineistosta poimittuja palveluesihenkilöiden suoria lainauksia tutkimustulosten havainnollistamiseksi.

Tutkimuskysymykset opinnäytetyölle olivat seuraavat:

1. Mitä asioita hajautetun organisaation muutosviestinnässä tulisi huomioida?
2. Millaiset viestintäkanavat ja välineet tukevat muutosta hajautetussa organisaatiossa?
3. Millaista osaamista ja taitoja palveluesihenkilöltä kaivataan muutosviestinnässä?

8.1 Muutosviestintä hajautetussa organisaatiossa

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitä asioita hajautetun organisaation muutosviestinnässä tulisi ottaa huomioon. Palveluesihenkilöiden vastauksista nousivat esiin seuraavat osa-alueet: osallistavuus, sisällön selkeys, muutostarpeen perustelu, viestinnän suunnitelmallisuus, systemaattisuus ja oikea-aikaisuus, kuten esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Hajautuneisuuden huomioiminen muutosviestinnässä

Osallistava viestintä koettiin vastaajien mielestä tärkeänä henkilöstöä sitouttavana keinona viestiä muutoksesta. Kohdeorganisaatiossa hyödynnettiin osallistamisen näkökulmasta viralliseen viestintään Teamsia, sillä sen koettiin edesauttavan kohtaamisen kokemusta organisaation sisällä.

”Varmasti se Teams on siinä kuitenkin se päätyökalu meille. Saadaan kasvot sille äänelle ja henkilölle sen nimen takana.”

Teamsin kautta tapahtuneen viestinnän koettiin edesauttavan kohtaamisen tuntua, tiimiytymistä ja työntekijöiden sitoutumista mukaan muutokseen. Palveluesihenkilöt ovat itse esimerkillisesti pitäneet kameroita päällä tilaisuuksissa ja pyytäneet myös työntekijöitä avaamaan kameransa. Vastauksista voidaan päätellä, että palveluesihenkilöt kokivat virtuaalisten kokoontumisten olleen erittäin tärkeitä muutosprosessin onnistumisen kannalta.

”.. että ollaan päästy edes siihen, että ihmiset laittaa kameraa päälle kun tulee palaverihin, niin se on ihan ehottoman tärkeitä siihen sitouttamisen näkökulmaan.”

”.. et jossain kokoonnutaan, jossain sä saat sitä tiimiyttämistä, että me tehdään yhden asian eteen yhdessä töitä.”

Epäviralliseen viestintään esihenkilön ja työntekijöiden välillä käytettiin sitouttamisen näkökulmasta puheluita, Whatsapp-viestintäsovellusta sekä tekstiviestejä. Tällaisen reaaliaikaisen viestinnän koettiin edesauttavan vastavuoroisuuden toteutumista viestinnässä ja korvaavan parhaiten esihenkilön fyysisen läsnäolon puutetta.

”Tykkään olla vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa ja mä aika herkästi soitan. Silloin sä pääset myös sen ihmisen kanssa siihen kohtaamiseen.”

”Puhelu on enemmän verrattavissa, että törmäät johonkin käytävällä ja haluat kysyä jotain. Mä luulen, että semmoiset kahdenkeskiset puhelut on varmasti sitouttamisen kannalta ehkä ne kaikista parhaimmat.”

”Sitoutumiseen kyllä vaikuttaa tosi paljon se, että on sitä yhteydenpitoa meiltä tekstiviestillä tai puhelimitse siihen työntekijään, että ”mitä sulle kuuluu”. Tulee semmoinen tunne, että kuuluu johonkin.”

”Kyllä mä oon kokenut sen näin, että ainut millä saa sen tiimin yhteen on Whatsapp-ryhmä.”

Vastauksista nousi esiin, että osallistavaa viestintää olisi voitu kohdeorganisaation muutosviestinnässä toteuttaa runsaamminkin. Koettiin, että varsinkin Teamsia olisi voinut hyödyntää muutosviestinnässä enemmän. Tällä tavoin työntekijöille olisi mahdollistettu selventävien kysymysten esittäminen, eikä yksittäisiä yhteydenottoja olisi tullut esihenkilöiden suuntaan niin runsaasti. Lisäksi esihenkilöt pohtivat, olisiko isommilla paikkakunnilla voitu toteuttaa livetapaamisia henkilöstön osallistamisen ja vuoropuhelun varmistamiseksi, jotta muutosprosessi olisi sujunut vielä jouhevammin.

”Muita Teams-kokoontumisia ehkä vielä sitten lisäksi, koska porukka on kuitenkin hajallaan. Asioiden sanalliseen kertomiseen, ja silloin niillä olisi mahdollisuus kysyä.”

”.. että me oltais jalkauduttu näihin paikkakuntiin ja kerrottu, että mistä on kyse ja miksi me näin tehdään. Siinä olisi voinut esittää niitä kysymyksiä enemmän.”

Vastauksista nousi esiin palveluesihenkilöiden kokemus kiireestä muutosprosessin alkuvaiheessa, joka vaikutti negatiivisesti siihen, ettei heillä ollut omasta mielestään tarpeeksi aikaa kahdenkeskisen viestinnän toteuttamiseen ja vuorovaikutukseen.

".. että oikeasti ottaa sen ajan sen työntekijän kanssa. Kun hän haluaa kysyä jotain asiaa, mä olin kyllä aika suppea siinä. Se oli ihan oikeasti vaan sitä että mulla oli niin älytön kiire siinä, mulla ei ollut yksinkertaisesti sitä aikaa siihen viestintään."

"Meille olisi pitänyt antaa aikaa siihen, että me saadaan vastata ihmisten kysymyksiin."

Haastatteluaineiston perusteella viestinnän **sisällön selkeys** koettiin erittäin tärkeäksi asiaksi muutosviestinnässä. Eräs haastatteluun osallistuneista esihenkilöistä kiteytti hajautetun organisaation viestinnän haasteen olevan nimenomaan sisällön ymmärrettävyys ja viestinnän oikea-aikaisuus. Näiden molempien osa-alueiden koettiin toteutuessaan tuovan työntekijöille luottamusta ja turvaa oman työn tekemiseen.

Vastaajat kokivat viestinnän sisällön muutoksen aloitusvaiheessa työntekijöiden näkökulmasta epäselkeäksi, koska organisaation muutosprosessi oli laaja ja piti sisällään isoja muutoksia verrattuna aiempaan toimintamalliin. He kokivat muutosprosessin kokonaisuuden olleen viestinnän alkuvaiheessa osittain heille itselleenkin epäselkeä ja keskeneräinen, mikä hankaloitti sisällön viestimistä eteenpäin henkilöstölle.

".. jos se on ollut epäselvää meille esihenkilöille se muutoksen vieminen ja prosessien hallinta, niin se on ollut todella vaikeata meidän viedä sinne työntekijätasolle."

"Tuli paljon sellaisia asioita, mitä esihenkilön näkökulmasta mun olisi pitänyt tietää, jotta mä voin viestiä selkeästi sitä muutosta semmoisena organisoituna niille työntekijöille."

Varsinkin siirtyminen yhden esihenkilön alaisuudesta prosessinomaiseen toimintamalliin eri vastuuhenkilöineen koettiin haastavaksi työntekijöiden puolelta hah-

mottaa. Näin ollen useat työntekijät olivat palveluesihenkilöihin yhteydessä kysymisen selkeytystä ohjeistuksiin. Työntekijät kokivat epäselkeänä sen, kuka toimii jatkossa heidän esihenkilönään ja mihin vastuuhenkilöön tulee olla vastaisuudessa mistäkin asiasta yhteydessä. Uudet prosessit ja niiden päätehtävät jäivät siis työntekijöiden näkökulmasta epäselviksi ja niitä olisi pitänyt avata muutosviestinnässä tarkemmin.

Haastatteluissa käsiteltiin **muutostarpeen perustelua** henkilöstölle yhtenä teemoista. Vastauksista voitiin päätellä, että muutosprosessin syiden ja lähtötilanteen selventäminen työntekijöille koettiin viestinnässä oleelliseksi asiaksi. Lisäksi voitiin myös todeta, että muutoksen toteuttamisen syyt ovat jääneet työntekijöiden näkökulmasta suppeaksi ja niitä olisi voinut avata henkilöstölle enemmän muutosprosessin aikana.

”Oliko siellä kuitenkin sitä lähtökohtaa, että miksi näin tehdään? Sitä olisi voinut vielä olla laajemmin avattu.”

Vastauksista nousi esille myös pohdintaa siitä, kokevatko kaikki työntekijät tarpeelliseksi tietää muutoksen syitä tai muutostarvetta, vai riittääkö osalle työntekijöistä se, että he tietävät minne olla tarvittaessa yhteydessä mistäkin asiasta. Vaihtelevan kiinnostuksen koettiin johtuvan siitä, että osa työntekijöistä työskentelee organisaatiossa vain keikkaluontoisesti opiskelujen tai muun työn ohella.

”Oliko siellä kuitenkin sitä lähtökohtaa, että miksi näin tehdään? Sitä olisi voinut vielä olla laajemmin avattu.”

Viestinnän systemaattisuus koettiin vastaajien osalta tärkeäksi osaksi hajautetun organisaation muutosviestintää. Systemaattisella viestinnällä tarkoitetaan viestinnän jatkuvuutta ja sitä, että muutosprosessin eri vaiheita käydään henkilöstön kanssa kattavasti läpi. Vastauksista nousi esiin, että viestinnän koettiin olleen suhteellisen jatkuvaa koko muutosprosessin ajan, mutta prosessin kulun eri vaiheita olisi voinut avata henkilöstölle tarkemmin ja enemmän.

”Kyllä se on ollut. Aina kun on jotain uutta tullut, niin on tiedotettu. Ja tiedottaminen on mun mielestä parantunut koko ajan prosessin edetessä.”

”Mun mielestä se on ehkä ollut liian vähäistä, kuitenkin tehtiin isoja muutoksia.”

”Me ei kerrottu sitä muutosprosessia.”

Haastattelussa korostettiin muutosprosessin eri vaiheiden avaamisen tärkeyttä henkilöstölle prosessin edetessä. Vastajat kokivat tärkeänä käydä henkilöstön kanssa läpi missä vaiheessa muutosta ollaan milläkin hetkellä. Muutoksen kulkua ja sitä, missä vaiheessa muutosta ollaan milloinkin, olisi voinut vastaajien mielestä avata työntekijöille enemmän viestinnässä. Avuksi voisi käyttää visuaalisia keinoja, kuten esimerkiksi avaamalla prosessin eri vaiheet aikajanalle tarkasteltavaksi.

”Kyllähän meidän tarvitsee tarpeeksi laajasti kertoa, missä me ollaan nyt ja mihin me halutaan päästä ja mitkä on ne ajankohdat, milloin me tehdään se muutos.”

”Prosessin kulku jäi ehkä vähän epäselväksi. Se muutos olisi pitänyt näkyä siinä informaatiossa paremmin.”

”Voisiko sen tehdä niin, että sen muutosprosessin laittaisi janaan työntekijälle. Missä me ollaan nyt, mihin me halutaan päästä.”

Haastateltavien mielestä varsinkin muutosprosessin alussa tulisi panostaa jatkuvaan viestintään ja seurantaan. Näin voidaan varmistaa, että työntekijät ovat sisäistäneet muutoksen pääpiirteet ja tietävät, miten heidän odotetaan toimivan.

”Se jäi [alussa] vähän sellaiseen tiedottomuuden tiehen, että ei kukaan käy sitä prosessin ajantasaista tietoa läpi ollenkaan, paitsi kvartaaleissa.”

”Siinä olisi pitänyt olla sitä ”follow-uppia”, että onko asiat lähtenyt niin kuin me ollaan toivottu ja ajateltu.”

Viestinnän oikea-aikaisuus koettiin oleelliseksi asiaksi muutosviestinnässä, mutta sitä oli vastaajien mukaan haasteellista toteuttaa. Palveluesihenkilöiden mielestä viestintää olisi varsinkin muutoksen alussa pitänyt toteuttaa ennakoidummin. Heidän mukaansa viestintää toteutettiin varsinkin muutosprosessin alkuvaiheessa usein vastaukseksi johonkin esiin nousseeseen tarpeeseen tai ongelmaan.

”.. [jos] asiat olisi mietitty etukäteen ja annettu meille niitä työkaluja siihen. Me saatiin ne työkalut jälkijunassa. Huomattiin, et tämä ei toimikaan, ruvetaanpa selvittelemään. Oli monia asioita, mihin ei osattu tai tajuttu varautua.”

”.. ennalta kertoa jostain asioista, eikä vasta sitten kun on jo huomattu joku tarve asioiden selkeyttämiseen ja kertomiseen.”

Vastauksista nousi pohdintaa, olisiko viestintä ollut henkilöstön näkökulmasta selkeämpää, jos muutoksista olisi viestitty pienemmissä kokonaisuuksissa ja etukäteen tiedottaen.

”.. että se [viestintä] olisi tullut jo vähän etupeltoon meidän kautta, eikä niin että se kaikki viestintä tulee sitten kauheana massana päälle.”

Viestinnän suunnitelmallisuus nousi haastatteluaineistosta yhdeksi keskeiseksi aiheeksi. Sen koettiin kulkevan käsi kädessä viestinnän oikea-aikaisuuden kanssa. Vastaajien mukaan varsinkin muutoksen alkuvaiheessa viestinnän suunnittelussa näkyi kiire lähteä toteuttamaan muutosta ja viestinnän suunnitteluun olisi voinut käyttää enemmän aikaa.

”Ei meillä ole ollut mitään aikataulua, se on ollut hyvin semmoinen siinä hetkessä tapahtuva juttu.”

”Olisimme voineet suunnitella sitä viestintää enemmän yhdessä ääneen. Enemmän yhdessä juteltu siitä ja sovittu, että miten tiedotetaan.”

”Siinä oli liian kova kiire. Siitä nopeudesta ja että se tieto oli mahdollisimman hyvin heti saatavilla, tuli liian tärkeä asia.”

”Mitä sinne kerrotaan ja miten. Että sitä olisi yhdessä sovittu, mutta meillä oli hirveä kiire.”

Vastauksista voidaan todeta, että huolellisemman suunnittelun kautta viestintää olisi voitu toteuttaa ennakoivammin.

”.. siitä olisi annettu jo vähän paremmin [tietoa], että mitä tulossa, mitä koskee.”

”.. jos me oltaisiin ennakoitu se meidän viestintä muutoksesta, niin me oltaisiin päästy helpommalla. Mikä on oikea aika ylipäätänsä sanoa niitä tiettyjä sanoja.”

Palveluesihenkilöt kokivat viestinnän suunnitelmallisuuden kuitenkin parantuneen huomattavasti muutosprosessin edetessä. Suunnitelmallisuus näkyi neljännesvuosittaisten kvartaalipalavereiden järjestämisessä, säännöllisessä kuukausikirjeiden lähettämisessä sekä tiedottamisen keskittämisessä rekrytoinnin ja työntekijäkokemuksen prosessiin kuuluvaksi.

”Kaikki tällaiset kvartaalokokous, kuukausikirje, tiedottaminen, niin se kulttuuri ja itse toimintatapahan alkoi silloin, luoja kiitos.”

”Nyt me ollaan siinä tilanteessa, että pystytään informoimaan asioista, että nyt ollaan tässä ja kohta tapahtuu näin.”

”Teamsissa olevat koulutukset ja kvartaalit. Koko ajan on enemmän osallistujia.”

Yhteenvetona voidaan todeta, että vastaajien mielestä nimenomaan työntekijöitä osallistavaan viestintään ja sitä tukeviin viestintäkanaviin tulisi hajautetun organisaation näkökulmasta panostaa muutosprosessin aikana. Tällaisia ovat virtuaaliset

kokoontumiset sekä reaaliajassa tapahtuva viestintä puheluiden ja viestien muodossa.

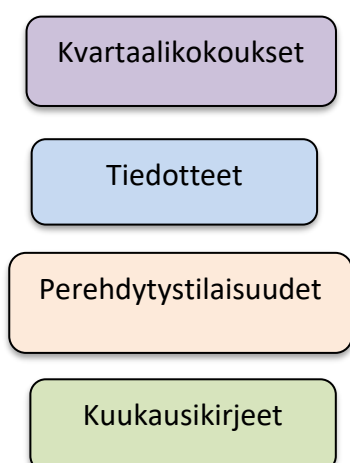
Viestinnän tulisi olla koko muutosprosessin ajan jatkuvaa, ja sen kautta henkilöstölle tulisi avata muutoksen syyt ja lähtötilanne sekä tiedottaa muutosprosessin eri vaiheista ajantasaisesti. Viestinnän suunnitteluun tulisi käyttää riittävästi aikaa ja sen koetaan olevan yhteydessä sekä viestinnän sisällön selkeyden että viestinnän oikea-aikaisuuden kanssa.

8.2 Muutosprosessia tukevat viestintäkanavat ja välineet

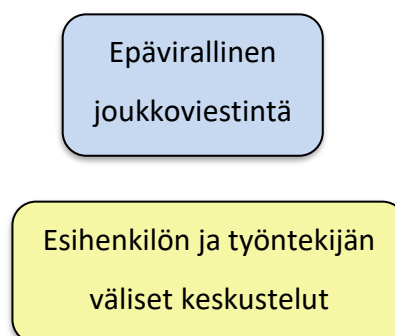
Palveluesihenkilöt pohtivat, millaisia viestintäkanavia ja välineitä ovat muutosviestinnän aikana käyttäneet ja miksi. Viestintäkanavat on jaettu virallisiin ja epävirallisiin kanaviin. Virallisilla viestintäkanavilla tarkoitetaan kanavia, joiden kautta jaetaan kaikille työntekijöille yhdenmukaista ja samansisältöistä materiaalia. Epävirallisessa viestinnässä nämä kriteerit eivät toteudu, vaan viestintää voidaan toteuttaa esimerkiksi esihenkilön ja työntekijän välillä käytynä keskusteluna tai epävirallisena ryhmäkeskusteluna.

Vastauksista nousivat esiin seuraavat organisaation muutosviestinnässä käytetyt viralliset viestintäkanavat: kvartaalokokoukset, tiedotteet, perehdytystilaisuudet ja kuukausikirjeet. Epävirallisina viestintäkanavina käytettiin esihenkilön ja työntekijän välisiä kahdenkeskisiä keskusteluita sekä epävirallista joukkoviestintää. Viestintäkanavat on esitetty kuviossa 3.

VIRALLISET VIESTINTÄKANAVAT



EPÄVIRALLISET VIESTINTÄKANAVAT



Kuvio 3. Muutosviestinnässä käytetyt viestintäkanavat

Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että sähköisten viestintävälineiden, kuten Teamsin ja sähköpostin käyttö, koettiin hajautetun organisaation näkökulmasta välttämättömiksi virallisessa viestinnässä, sillä työntekijät toimivat hajautetusti kenttätyössä useilla eri paikkakunnilla. Lisäksi esihenkilöt työskentelivät pääasiassa omalta etätoimistoltaan käsin.

Teamsin koettiin vastaavan parhaiten kasvokkaista kohtaamista, ja sitä suosittiin kohtaamisen ja vastavuoroisuuden näkökulmasta. Teamsia hyödynnettiin kvartaalipalaverien ja perehdytystilaisuuksien toteuttamisessa virtuaalisessa ympäristössä. Kvartaalitapaamisissa jaettiin ajantasaista tietoa muutoksista, esiteltiin uusia prosesseja sekä hallinnon henkilökuntaa, pyrkien tapaamisten avulla myös vakiinnuttamaan muutosta. Muutoksen myöhemmässä vaiheessa aloitettiin Teamsin kautta toteutettavat perehdytystilaisuuksia uusille työntekijöille, joissa käytiin läpi uutta organisaatiokaaviota ja uusia prosesseja. Näiden keinojen kautta pyrittiin jakamaan tietoa systemaattisesti sekä jalkauttamaan muutosta toimiviksi arjen käytännöiksi.

”Teamsin kautta [toimitusjohtaja] pitänyt puheenvuoroja ja me ollaan käyty siellä vielä esittäytymässä ja kertomassa näistä uusista jakautumisista.”

”Kvartaalitapaamisissa on aina käyty ajankohtaiset asiat ja muut. Siinä on tarjottu mahdollisuus olla mukana ja jakaa tietoa.”

”.. ne perehdytykset uusille työntekijöille, että kuinka onnistuneita ne on ja kuinka positiivista palautetta niistä on tullut.”

Sähköposti koettiin tärkeäksi viralliseksi viestintävälineeksi, sillä sen kautta pystyy jakamaan laajemmin virallista materiaalia, joka voi pitää sisällään yksityiskohtaisempaa materiaalia. Sähköpostin kautta jaettiin eteenpäin virallisia tiedotteita ja säännöllisiä kuukausikirjeitä.

”Sähköposti on varmaan se mitä koko meidän firma on keskitetysti heille tiedottanut.”

”Kuukausikirjekin mikä on jo jonkun aikaa mennyt kans toimii tässä. Siinä on mun mielestä jatkuvaa ja systemaattista tiedottamista.”

Haastatteluaineistosta nousi pohdintaa siitä, että olisiko virallista viestintää ollut mahdollista toteuttaa edes osittain kasvotusten, esimerkiksi isoimmilla toiminta-alueilla. Tällä tavoin olisi voitu mahdollistaa työntekijöiden vastavuoroisen kohtaamisen.

”Olisi pitänyt pitää semmoisia liveinformaatio[tapaamisia], missä voi oikeesti ihmiset kysyä.”

Vastaajat kokivat muutosprosessin myöhemmässä vaiheessa käyttöön otettujen eri prosessien sisäisten, vastuuhenkilöille yhteisten sähköpostiosoitteiden ja puhelinumeroitten helpottaneen viestintää ja selkiyttäneen viestintäkanavia työntekijöiden suuntaan. Niiden kautta työntekijät voivat

”Nyt kun meillä on nämä yhteiskäyttö-puhelinnumerot ja sähköpostit, niin se on varmaan selkiyttänyt kans. Sitten he ovat olleet suoraan sinne oikeaan tahoön yhteydessä asiasta. Ja sitten meidät [myös] tavoitetaan paremmin.”

Muutosviestintään käytettiin lisäksi myös vastaajien toimiviksi kokemia epävirallisia viestintäkanavia. Tällaisia olivat kahdenkeskiset puhelut työntekijöiden kanssa sekä reaaliajassa tapahtuva viestintä tekstiviestien tai Whatsapp-sovelluksen kautta. Epävirallista viestintää toteutettiin selkeyttämään ohjeistuksia tai tukemaan virallisten viestintäkanavien kautta toteutettua viestintää.

”Ne varmaan on parhaimmat just ne puhelut, koska on pystynyt selittämään tarkemmin, että mistä on kyse ja mitä tapahtuu.”

”Whatsappia mä käytän. Ne on helppo mun mielestä toteuttaa, jos on joku lyhyt ja ytimekäs asia.”

”Mun mielestä tekstiviestit, mähän lähetän joka alueen työntekijöille joka viikko joukkoviestinä asioita.”

Yhteenvedona voidaan todeta, että hajautetun organisaation viestinnässä voidaan käyttää erilaisia viestintäkanavia riippuen siitä, toteutetaanko virallista vai epävirallista viestintää. Virallisella viestinnällä tarkoitetaan kaikille työntekijöille lähetettävää samansisältöistä materiaalia, kuten tiedotteita ja kuukausikirjeitä. Virallisista viestintävälineistä sähköposti koettiin vastaajien mielestä toimivaksi, sillä sen kautta voi jakaa laajemmin virallista sisältöä sekä yksityiskohtaisempaa materiaalia. Teamsin koettiin etäviestinnän työkaluista vastaavan parhaiten kasvokkaista kohtaamista, ja sitä suosittiin viestintävälineenä vastavuoroisuuden näkökulmasta. Aineiston mukaan osittaiseen kasvokkain tapahtuvaan viestintään panostaminen edesauttaisi entisestään vastavuoroisen viestinnän toteutumista henkilöstön kanssa.

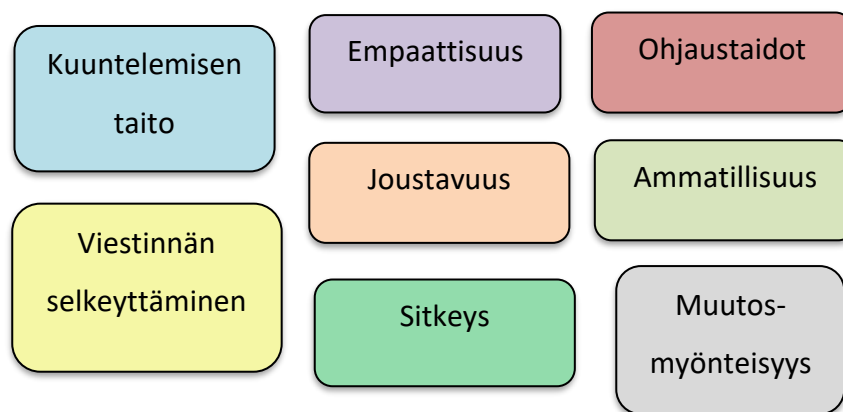
Palveluesihenkilöt ovat toteuttaneet myös epävirallista viestintää muutosprosessin aikana, heidän parhaaksi kokemiensa viestintävälineiden kautta. Epävirallisista viestintäkanavista tehokkaaksi koettiin reaaliajassa tapahtuva viestintä puheluiden, tekstiviestien ja Whatsapp-sovelluksen kautta. Epävirallisella viestinnällä koettiin olevan tärkeä rooli muutosprosessin ohjeistusten selkeyttämisessä sekä virallisen viestinnän tukemisessa.

8.3 Palveluesihenkilöiden taidot ja osaaminen viestinnässä

Tässä tutkimuskysymyksessä haettiin vastausta siihen, millaista osaamista ja taitoja palveluesihenkilöltä kaivataan hajautetun organisaation muutosviestinnässä. Palveluesihenkilöt olivat oleellisessa roolissa toteuttamassa muutosviestintää eteenpäin henkilöstölle, sille he toimivat työntekijöiden läheisimpänä yhteyshenkilönä. Esihenkilöt tunsivat siis parhaiten oman alueensa työntekijät ja vastasivat

heidän esittämiinsä kysymyksiin ja auttoivat esihenkilötyöllään jalkauttamaan muutosta eteenpäin.

Esihenkilöiden vastauksista nousi esiin monipuolisia osaamisalueita ja taitoja, kuten kuuntelemisen taito, empaattisuus, joustavuus, viestinnän selkeyttäminen, ohjaustaidot, ammatillisuus, sitkeys ja muutosmyönteisyys. Vastauksista poimitut osaamisalueet ja taidot esitellään kuviossa 4.



Kuvio 4. Esihenkilöiden osaaminen ja taidot muutosviestinnässä

Haastatteluaineistosta korostui työntekijöiden **kuuntelemisen taidon** tärkeys sekä **empatian** taito. Empatian taito näkyi konkreettisesti palveluesihenkilöiden kyynä asettua työntekijöiden asemaan ja tarkastella viestintää heidän näkökulmastaan.

”Kuuntelemisen taitoa varmasti, [työntekijöiltä] tuli niitä avautumisia ja tuskailuja.”

”Se on varmasti työntekijälle ollut aika raskasta, että ensin laittaa viestiä vanhalle esihenkilölle, sitten hän laittaa sinne rekrytointi-työntekijäkokeumuslaariin ja sieltäkin vielä ohjataan, että tämä on palvelutuotannon asia. Siinä on jo aika monta välistepiä, ennen kuin on saanut sen oman asiansa hoidettua.”

Vastaajien mielestä myös virallisen viestinnän **sanallinen selkeyttäminen** eteenpäin henkilöstölle sekä kyky **ohjata** henkilöstön toimintaa haluttuun suuntaan olivat kriittisiä taitoja muutosviestinnän toteuttamisessa. Vastaajat tunnustivat työntekijöiden epävarmuuden uusien toimintatapojen suhteen ja ohjasivat heitä systemaattisesti olemaan oikeisiin tahoihin yhteydessä. Viestinnässä koettiin tarpeelliseksi selkeyttää ohjeistuksia sanallisesti sekä harjoittaa toistoa, jotta niistä lopulta muodostuisi vakiintunut toimintatapa. Haastateltavat kokivat myös toimineensa epäselvissä tilanteissa työntekijöiden eduksi ja hoitaneensa muutosprosessin alussa joustavasti vanhojen vastuualueidensa tehtäviä uusien tehtävien ohella.

”.. sanallisesti arkikielen sanoin voidaan kertoa työntekijöille, eikä olla vaan organisaatiokaavio tai joku muu sellainen. Silloin yleensä ihmiset sitten sisäistää parhaiten sen asian.”

”Totta kai mä ymmärrän sen, että ei mikään asia tapahdu yhtäkkiä, että se vaatii toistoja.”

”Me ollaan tosi väsymättöminä niitä epätietoisia, epävarmoja työntekijöitä vaan hellin käsin ohjattu oikeaan suuntaan. Aika pitkään me oltiin sillä harmaalla alueella, että työntekijä tuli autetuksi.”

Haastatteluaineistosta nousi pohdintaa palveluesihenkilöiden oman muutosmyönteisyyden välittymisestä eteenpäin henkilöstölle muutokseen sitouttavana elementtinä. Eri esihenkilöiden nähtiin olleen muutoksen alkutaipaleella vaihtelevasti muutosmyönteisiä ja tämän koettiin heijastuneen myös työntekijätasolle vaikuttavien viestinnän sitouttavuuteen.

”Varmasti se muutosmyönteisyys, että omalla toiminnallasi lähdet ohjaamaan [muutosta] systemaattisesti eteenpäin. Totta kai se vaatii sen, että esihenkilön on itse hyväksyttävä se muutos.”

”Nyt kun me ollaan kaikki ymmärretty ja sisäistetty, että miksi näin tehdään täällä hallinnon puolella, niin se ehkä näkyy sinne kentälle. Me kaikki istutaan samassa veneessä ja vedetään sitä samaan suuntaan, eikä olla poikkiteloin tiellä.”

Haastatteluaineistosta toistui vastaajien kokemus oman **ammattillisen toiminnan** merkityksestä esihenkilön roolissa sekä **sitkeydestä** viestinnän toteuttamisessa ja selkiyttämässä. He kokivat omalla esihenkilötyöllään olleen ratkaiseva rooli muutosviestinnän onnistuneessa toteuttamisessa.

”Meidän esihenkilöiden toiminta siinä tilanteessa niillä työkaluilla mitä meille annettiin, niin se oli aivan uskomattoman hyvää työtä. Jos joku tästä hommasta pisteet saa niin kyllä se oli meidän esihenkilötyö.”

”Kyllähän me tavoitettiin monta ihmistä ja he ymmärsivät mistä on kyse. Ja se taas johtui paljolti siitä työstä mitä me kaikki esihenkilöt tehtiin.”

”Me ollaan päästy tosi pitkälle, se mistä me lähdettiin versus nyt. Paljon on tapahtunut ja paljon on varmasti ollut kömmähdyksiä ja asioita mitkä olisi voitu hoitaa paremmin, mutta niistä otettiin oppia ja mentiin eteenpäin.”

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Hajautetussa organisaatiossa viestinnän tekee haasteelliseksi se, että kasvokkain kohtaamisia on vähän tai ei ollenkaan. Osallistavaan ja vuorovaikutukselliseen viestintään on täytynyt näin ollen löytää muita tehokkaita keinoja. Nykypäivänä suositaankin yhä enemmän virtuaalisia verkkoympäristöjä erilaisten palaverien ja tilaisuuksien järjestämiseen, sillä niiden kautta voidaan luoda kohtaamisen tuntua ja edesauttaa tiimiytymistä työn hajautuneisuudesta huolimatta.

Työyhteisöjen monipaikkaisuus ja etäältä johtaminen tulevat varmasti lisääntymään tulevaisuudessa ja vakiinnuttamaan paikkansa yhä enenemässä määrin myös tutkimuskohteena. Tämän opinnäytetyön sisältöä voi hyödyntää hajautetun organisaation muutosviestinnän haasteiden tunnistamisessa sekä viestinnän suunnittelu- ja kehitystyössä. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan esitettyjen tutkimuskysymysten näkökulmasta olennaisia tutkimustuloksia tarkemmin, arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta, tarkastellaan opinnäytetyön prosessin etenemistä sekä esitetään aihe jatkotutkimukselle.

9.1 Tutkimustulosten tarkastelu

Haastatteluun osallistuneen palveluesihenkilön kommentti kiteyttää hyvin hajautetun organisaation viestinnän pulmallisuuden: *”miten me pystyttäisi sitä viestintää tekemään sellaiseksi, että se on ymmärrettävää, se on oikea-aikaista”*. Viestinnän ennakoitun suunnittelun ja sanallisen muotoilun merkitys korostuikin haastatteluaineistosta vahvasti. Muutosviestinnän suunnitteluun panostamisen koettiin edesauttavan huomattavasti viestinnän sisällön selkeyttä sekä helpottavan viestinnän oikea-aikaisuuden arviointia.

Haastatteluaineistosta korostui työntekijöiden osallistamisen ja vuorovaikutuksen mahdollistamisen tärkeys muutosviestinnässä. Palveluesihenkilöt korostivat kysymysten esittämisen mahdollistamisen tärkeyttä muutosviestinnässä. Tulos on linjassa Korhosen ja Bergmanin (2019) ajatukseen, jonka mukaan muutosviestinnän

tulisi olla vuorovaikutteista ja muutokseen osallistavaa, perustuen molemminpuoliseen kyselyyn ja kuunteluun. Myös Vartiainen ja muiden (2004) mukaan hajautetun organisaation on pohdittava, miten fyysisen työyhteisön tarjoamaa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen ja läsnäolon puutetta voidaan viestinnässä kompensoida. Kohdeorganisaation muutosviestinnässä käytetyistä viestintävälineistä varsinkin Teamsin kautta tapahtuneen viestinnän koettiin edesauttavan kohtaamisen tuntua.

Muutosprosessin syiden ja lähtötilanteen selventäminen henkilöstölle koettiin keskeiseksi asiaksi muutosviestinnässä. Työntekijöiden kanssa tulisi muutosprosessin aikana käydä myös säännöllisin väliajoin läpi, missä vaiheessa muutosta ollaan ja mitä tapahtuu seuraavaksi. Tulos on linjassa Hackselius-Fonsénin (2017) toteamaan, jonka mukaan muutosprosessin aloittamista helpottaa, jos muutoksen tarve on perusteltu henkilöstölle tiedolla. Muutoksen perusteet on hyvä avata henkilöstölle mahdollisimman konkreettiseen ja helposti lähestyttävään muotoon.

Haastatteluiden pohjalta voidaan todeta palveluhenkilöiden kokeneen, että työntekijöitä osallistavaa ja vuorovaikutuksellista viestintää olisi voinut toteuttaa kohdeorganisaation muutosprosessin aikana enemmän. Varsinkin muutoksen alkuvaiheessa viestintää olisi voinut toteuttaa joko kohdistetusti eri työntekijäryhmille kasvokkain tai kokoontumalla yhteen virtuaalisesti Teamsin kautta. Tällä tavoin työntekijöille olisi mahdollistettu selventävien kysymysten esittäminen, eikä yksittäisiä yhteydenottoja olisi tullut esihenkilöiden suuntaan niin runsaasti. Tutkimustulos on yhdenmukainen Nurmisen (2020) toteamaan, jonka mukaan verkkoalustat, jotka mahdollistavat video- ja puheyhteyden, antavat mahdollisuuden monipuoliseen vuorovaikutukseen eri verkostojen kesken, esimerkiksi työpajojen tai muiden työtapahumien muodossa. Alustoissa on myös monenlaisia vuorovaikutuksellisia toimintoja, jotka edesauttavat osallistamisen kokemusta.

Tutkimustulosten perusteella muutosviestinnän toteuttamiseen käytettävät viestintävälineet ja viestintäkanavat tulee valita harkiten ja tarkoituksenmukaisesti. Haastatteluaineiston pohjalta on todettavissa, että hajautetun organisaation viestintään voidaan valita erilaisia viestintäkanavia ja välineitä riippuen siitä, toteuttaanko virallista vai epävirallista viestintää ja millaista sisältöä on tarkoitus jakaa eteenpäin. Stenvall & Virtanen (2007) painottaa myös suunnitelmallisuuden tärkeyttä muutosviestinnän toteuttamisessa, sisällön suunnittelussa ja viestintäkanavan valinnassa.

Teamsin koettiin viestinnän työkaluista vastaavan parhaiten kasvokkaista kohtamista, ja sitä suositettiin viestintävälineenä vastavuoroisuuden ja osallistamisen näkökulmasta. Sähköposti koettiin tehokkaaksi ja toimivaksi virallisen viestinnän työkaluksi, sillä sen kautta voi jakaa laajasti virallista sisältöä sekä yksityiskohtaisempaa materiaalia, kuten tiedotteita ja kuukausikirjeitä. Epävirallisista viestintäkanavista tehokkaaksi koettiin reaaliajassa tapahtuva viestintä puheluiden, tekstiviestien ja Whatsapp-sovelluksen kautta.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että palveluesihenkilöt käyttivät laajasti omaa harkintaansa ja arviointikykyänsä oman vastualueensa epävirallisen viestinnän toteuttamiseen. Välineet ja kanavat valittiin aiempaan kokemuspohjaan perustuen, suosien heidän jo toimivaksi kokemiaan vaihtoehtoja. Epävirallisella viestinnällä koettiin olevan tärkeä rooli muutosprosessin ohjeistusten selkeyttämisessä sekä virallisen viestinnän tukemisessa.

Esihenkilöllä koettiin olevan olennainen rooli muutosviestinnän toteuttamisessa ja muutosprosessin sujuvassa jalkauttamisessa eteenpäin henkilöstölle, sillä he toimivat kukin oman vastualueensa lähiesihenkilönä. Haastattelujen perusteella selvitettiin, millaisia taitoja ja ominaisuuksia esihenkilöt voivat muutosviestinnän toteuttamisessa tarvita. Palveluesihenkilöt korostivat oman ammatillisen toimintansa tärkeyttä muutoksen jalkauttamisessa sekä sinnikkyyttä viestinnän organi-

soinnissa ja selventämisessä eteenpäin henkilöstölle. He kokivat, että heidän roolillaan esihenkilöinä oli keskeinen vaikutus muutosviestinnän tehokkaassa toteutamisessa.

Aineistossa korostui kuuntelun ja empaattisen kohtaamisen taito. Viestinnän sisältöä pyrittiin tarkastelemaan työntekijöiden näkökulmasta ja selkeyttämään sitä tarvittaessa ymmärrettävämmäksi sekä ohjaamaan heitä oikeaan suuntaan. Tutkimustulokset ovat linjassa Vartiaisen ja muiden (2004) painotukseen esihenkilön empaattisuuden ja kuuntelemisen taidon erityisestä tärkeydestä, kun yhteistä fyysistä toimintayhteisöä ei ole. Stenvall ja Virtanen (2007) toteavat myös, että muutoksia tulisi aina tarkastella mikrotasolta lähtien ja pohtia, miltä ne näyttävät työntekijöiden perspektiivistä. Myös Työturvallisuuskeskuksen (2023) julkaisussa mukaan todetaan, että hajautetussa työympäristössä etäjohtamisen työn ydin on mahdollistaa työyhteisön sujuva yhteistyö ja tukea työntekijöiden itseohjautuvuutta. He edistävät toiminnallaan luottamusta, yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta, sekä varmistavat tiedon jakamisen toimivat käytännöt.

9.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta arvioitaessa tulee miettiä, kuinka reliabeli aineisto on. Tämä tarkoittaa sitä, että tulokset ovat toistettavissa ja tutkimuksessa ei ole sattumanvaraista aineistoa. Tutkimuksen reliabeliutta ja validiutta mitataan esimerkiksi sillä, ymmärtävätkö haastateltavat kysymykset tutkimuksen tavoitteen mukaisesti, ja tukevatko haastattelusta nousevat vastaukset tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ja muut, 2008, 226-227).

Tämän opinnäytetyön luotettavuutta voidaan mitata peilaamalla haastatteluaineiston vastauksia aiempaan tutkimustietoon. Opinnäytetyön tekijän on täytynyt myös haastatteluja toteuttaessaan olla ehdottoman varma siitä, ettei kysymyksissä tai vastauksissa ole mitään väärinymmärryksen tai oman tulkinnan sijaa. Tämä on tapahtunut konkreettisesti avaamalla tarvittaessa haastattelukysymys-

ten tarkoitusta sanallisesti haastateltaville sekä esittämällä itse selkeyttäviä kysymyksiä haastatteluvastauksiin liittyen. Aineiston luotettavuutta lisää analyysivaiheessa tapahtunut saturaatio, jolloin tutkimusaineisto alkaa toistamaan itseään. Tällöin tuloksia voidaan pitää erityisen luotettavina. (Kananen, 2014, 153.)

Tutkimusta tehdessä on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Osallistuvien henkilötietoja on myös käsiteltävä asianmukaisesti ja otettava huomioon henkilöiden tietosuojan toteutuminen. Tutkijan on tunnistettava, mitkä henkilötiedot ovat tutkimuksen kannalta välttämättömiä ja kohdennettava erityistä tarkkuutta siihen, miten ne kerätään, tallennetaan, säilytetään ja tuhoetaan. (Arene ry, 2019, 7, 9.) Myös Eskola ja Suoranta (2014, 57) painottavat tutkimusaineiston luottamuksellista käsittelyä ja haastateltavien anonymiteetin säilyttämisen varmistamista silloin, kun osallistujille on luvattu, että aineisto esitellään tutkimuksessa nimettömänä.

Haastatteluaineistoa on käsitelty vastuullisesti. Haastattelunauhoitteita on säilytetty litterointiin saakka opinnäytetyön tekijän henkilökohtaisessa puhelimessa. Haastattelut on nimetty nimitietojen sijasta otsikoilla ”Haastattelu 1”, ”Haastattelu 2” ja niin edelleen. Opinnäytetyötä ja litteroituja aineistoja on säilytetty tekijän omassa käytössä olevalla koneella. Litteroidut haastattelut poistetaan koneelta, kun opinnäytetyö on kokonaisuudessaan hyväksytty ja julkaistu.

Tutkimusta tehdessä on pohdittava kriittisesti eettisiä menettelytapoja. Tärkeitä hyvän etiikan mittareita ovat rehellisyys ja huolellisuus sekä tulosten tarkka tallentaminen, esittäminen ja arviointi. Lähdekirjallisuuteen on suhtauduttava kunnioitavasti ja se on merkittävä tutkimukseen asianmukaisesti. Tutkimustuloksia on kyettävä arvioimaan kriittisesti ja ne tulee sisällyttää tutkimukseen todenmukaisesti ja selkeästi. (Hirsjärvi ja muut, 2008, 23-26.)

Eettisten ja hyvien tieteellisten käytäntöjen noudattaminen on tämän opinnäytetyön osalta tarkoittanut käytännössä sitä, että lähdekirjallisuus on merkitty ohjeistuksen mukaisesti ja oikeellisesti opinnäytetyöhön. Tutkimustulokset on esitetty

opinnäytetyössä rehellisesti haastatteluaineistoon viitaten ja ilman opinnäytetyön tekijän omia tulkintoja.

Opinnäytetyöstä ei ole jätetty pois mitään tutkimusaiheelle olennaista sisältöä. Tutkimukseen osallistuville palveluesihenkilöille on kerrottu sekä suullisesti että kirjallisesti saatekirjeen muodossa tutkimukseen osallistumisen olevan vapaaehtoista. Litteroidussa tutkimusaineistossa ja opinnäytetyössä ei esitetä vastaajien tai muiden organisaation toimijoiden henkilötietoja tai muuta sellaista tietoa, mistä heidät voisi tunnistaa.

Opinnäytetyön raportoinnissa on noudatettu Vaasan ammattikorkeakoulun (2023) opinnäytetyön ohjeita. Opinnäytetyön tekijä on noudattanut hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Tämä tarkoittaa sitä, että tekijä on varmistanut luotettavuuden, rehellisyyden, arvostuksen ja vastuunkannon toteutumisen opinnäytetyöprosessin aikana. (TENK, 2023, 12).

9.3 Opinnäytetyöprosessin tarkastelu ja pohdinta

Opinnäytetyön tekijälle oli jo opiskelujen alkuvaiheessa syntynyt ajatus ja halu tutkia nimenomaan etäympäristössä johtamista. Aihepiiri tuntui luonnolliselta valinnalta siitäkin syystä, että hän itse työskentelee hajautetussa organisaatiossa esihenkilöroolissa. Kun kohdeorganisaation toimintaan ja rakenteeseen alettiin suunnittelemaan syksyllä 2022 laajoja muutoksia, tuntui luonnolliselta kohdistaa opinnäytetyö tutkimaan muutosjohtamista ja muutosviestintää etäympäristössä.

Kohdejoukko muutosviestinnän tutkimiselle valikoitui loogisesti, sillä organisaation palveluesihenkilöt toimivat kohdeorganisaation keskijohdossa kenttätyöntekijöiden esihenkilöinä ja toteuttivat viestintää aktiivisesti työntekijöiden suuntaan. Tutkimuksen toteuttamisesta sovittiin yhdessä kohdeorganisaation johdon kanssa ja lupa tutkimukselle myönnettiin syksyllä 2023.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena ja aineisto kerättiin käyttämällä menetelmänä puolistrukturoitua teemahaastattelua. Tämä tarkoitti käytännössä sitä, että kysymykset muotoiltiin ja järjesteltiin kaikille osallistujille samalla tavalla, mutta he pystyivät vastaamaan kysymyksiin kukin omin sanoin. Palveluesihenkilöt saivat tutustua haastattelurunkoon ja teemoihin etukäteen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teams-etäyhteyden kautta ja ne äänitettiin puhelimen nauhurisovelluksella.

Opinnäytetyön tekijä oli ennakolta pohtinut, kokisivatko palveluesihenkilöt kysymyksiin vastaamisen vaikeaksi, koska kyseessä on matalahierarkkinen organisaatio, osallistujia oli vain neljä ja kohdejoukko oli valikoitunut. Lisäksi opinnäytetyön tekijä itse oli vastaajille ennestään tuttu. Nämä seikat eivät kuitenkaan näytä millään tavalla vaikuttaneen haastatteluaineiston laatuun. Haastateltavat vaikuttivat osallistuvan tutkimukseen mielellään ja pohtivat tutkimusteemoja syvällisesti.

Opinnäytetyön tekijä toimi haastatteluissa pääasiassa kuuntelijan roolissa, mutta osa haastattelurungon kysymyksistä kaipasivat haastateltavien näkökulmasta tarkempaa sanallista avaamista. Näin kävi esimerkiksi keskusteltaessa viestinnän systemaattisuudesta, joka vaikutti olevan käsitteenä osalle vieras. Opinnäytetyön tekijä on myös kysynyt itse haastateltavilta tarkentavia kysymyksiä saadakseen varmasti oikean kuvan vastaajien tarkoituksista. Haastatteluista poimitut sitaatit on pyritty sisällyttämään opinnäytetyöhön sellaisenaan, mutta täytesanat ja sellaiset piirteet, joista vastaajan voisi tunnistaa, on tekstissä muokattu. Opinnäytetyöstä on myös rajautunut ulos sellaista materiaalia, joka ei ole tutkimuskysymysten kannalta oleellista.

Opinnäytetyö tarjoaa arvokasta tietoa siitä, miten muutosviestintää voidaan toteuttaa haasteellisessa työympäristössä. Sen pohjalta voidaan todeta, että hajautetun organisaation konteksti asettaa selkeät haasteensa viestinnälle, kun yhteistä fyysistä työympäristöä ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää työntekijöiden kanssa ei ole. Tutkimusaineisto vastaa asetettuihin tutkimuskysymyksiin tarjoten syvälli-

sen käsityksen siitä, miten muutosviestintää hajautetussa organisaatiossa on toteutettu käytännössä ja millaisia viestintävälineitä käyttäen. Aineisto antaa myös kattavaa näkökulmaa sellaisista taidoista ja ominaisuuksista, jotka esihenkilön näkökulmasta tukevat muutosajan viestintää. Opinnäytetyö tarjoaa lisäksi kohdeorganisaatiolle tietoa, jonka pohjalta se voi arvioida muutosviestinnän toteutumista sekä mahdollisesti kehittää viestintää tulevaisuudessa.

Vuorovaikutuksellinen viestintä on jokaisen organisaation elinehto, ja sitä tulisi pyrkiä toteuttamaan tavalla tai toisella. Haastatteluaineiston tulokset tukivat tätä ajatusta. Jokaisen hajautuneen organisaation vastuulle jääkin pohtia, miten vuorovaikutuksellisuutta voisi tehokkaasti ja tarkoituksellisesti edistää viestinnässä. Tämä opinnäytetyö tarjoaa edellä mainittuun haasteeseen konkreettista käytännön näkökulmaa ja erilaisia vaihtoehtoja.

Opinnäytetyön tekijä pohtii, olisiko kohdeorganisaatiolla mahdollisuutta toteuttaa lisäksi muitakin säännöllisiä verkkotapaamisia Teamsin kautta, kuten lyhyitä puolen tunnin aamu- tai iltapäivätuokioita, joissa työntekijät voisivat tulla linjoille, jutella vastavuoroisesti ja esittää kysymyksiä. Tällaiset tapaamiset olisivat tehokkaita toteuttaa lyhyen keston vuoksi, mutta niillä voisi olla organisaation näkökulmasta iso merkitys työntekijöiden osallistamisen, vastavuoroisuuden ja sitouttamisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön tekijä tarkasteli hajautetun organisaation viestintää opinnäytetyötä tehdessään myös rajauksen ulkopuolelta, kuten työhyvinvoinnin edistämisen näkökulmasta. Kyseiseen teemaan on varmasti tulevaisuudessa tarvetta syventyä ja se onkin opinnäytetyön tekijän ehdotus jatkotutkimusaiheeksi. Aihetta voisi tutkia nimenomaan työntekijöiden näkökulmasta.

LÄHTEET

- Aaltola, J., Eskola, J., Heikkinen, H., Ilmonen, K., Kiviniemi, K., Laine, T., Metsämuuronen, J., Moilanen, P., Rajala, R., Rantala, I., Räihä, P., Suoranta, J. & Valli R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Juva. PS-kustannus.
- Ala-Nikkola, E. & Ylikahri, K. 2020. Fasilitointi sujuu verkossakin! — 10 vinkkiä virtuaalifasilitointiin. Metropolia. Viitattu 16.4.2024. <https://blogit.metropolia.fi/hiilta-ja-timanttia/2020/04/30/fasilitointi-sujuu-verkossakin-10-vinkkia-virtuaalifasilitointiin/>
- Andres, H. P. 2006. The impact of communication medium on virtual team group process. *Innovation Resources Management Journal* 19 (2), 1–17.
- Arene ry. 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Viitattu: 17.9.2023. https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?_t=1578480382
- Cortellazzo, L., Bruni, E. & Zampieri, R. 2019. The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10:1938.
- Errida, A. & Lotfi, B. 2021. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. Sage Publications.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.
- Espinosa, A. J., Nan, N. & Carmel, E. 2015. Temporal distance, communication patterns, and task performance in teams. *Journal of Management Information Systems* 32 (1), 151–191.
- Hackselius-Fonsén, R. 2017. Muutosjohtajan matkassa. Helsinki. Brand Agency Punda.
- Halttunen, L. 2009. Päivähoitotyö ja johtajuus hajautetussa organisaatiossa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 375. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.

- Hart, R. K. & Mcleod, P. L. 2003. Rethinking team building in geographically dispersed teams: One message at a time. *Organizational Dynamics* 31 (4), 352–361.
- Hinds, P. J. & Mortensen, M. 2005. Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science* 16 (3), 290–307.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu. Otavan Kirjapaino Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki. WSOY pro.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Alma Talent Oy.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.
- Kokko, N., Vartiainen, V. & Hakonen, M. 2003. Hajautetun työskentelyn osaamisvaatimukset. *Aikuiskasvatus*, 23, 4, 269-282.
- Korhonen, H. & Bergman, T. 2019. Johtaja muutoksen ytimessä: Käsikirja uudistumismatkalle. Helsinki. Alma Talent.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Honkala, P., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2013. Linkki: Työyhteisön viestintä. Helsinki. Edita Publishing Oy.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki. Rastor.
- Leskinen, T. 2023. Korona hellitti, mutta etätöitä tekevien määrä ei juuri vähentynyt. Tilastokeskus. Viitattu 29.4.2023. <https://www.stat.fi/tietotrendit/artikkelit/2023/korona-hellitti-mutta-etatyota-tekevien-maara-ei-juuri-vahentynyt/>

- Malhotra A., Majchrzak A., Carman R., Lott V. 2001. Radical innovation without collocation: A case study at Boeing-Rocketdyne. *Management Information Systems Quarterly*, 25: 229–249.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – Avaimet organisaation hallittuun muutokseen. Helsinki. Talentum Media Oy.
- Nurminen, S. 2020. Työpaja verkossa – 10 nopeaa oppia. Sitra. Viitattu 16.4.2024. <https://www.sitra.fi/blogit/tyopaja-verkossa-miten-siita-selvi-taan/>
- Ollila, S., Raisio, H., Vartiainen, P., Lindell, J., Pernaa, H-K. & Niemi, T. 2018. Organisaatio muutoksen pyörteissä– hajautuksessa asiantuntijoiden osaaminen esiin. *Työelämän tutkimus*, 16(4). <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/82692/41893>.
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki. Gaudeamus.
- Rauramo, P. 2018. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Työturvallisuuskeskus. Viitattu 3.5.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>
- Rennaker, M. A. & Novak, D. 2011. Leadership principles for building healthy and productive distributed teams. Teoksessa K. L. Milhauser (toim.) *Distributed Team Collaboration in Organizations: Emerging Tools and Practices*. ProQuest Ebook Central, 32–49. USA: Business Science Reference.
- Rhymer, J. 2023. *Location-Independent Organizations: Designing Collaboration Across Space and Time*. Sage Publications.
- Sole, D. & Edmondson, A. 2002. Situated knowledge and learning in dispersed teams. *British Journal of Management* 13, S17–S34.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. *Muutosta johtamassa*. Helsinki. EDITA.
- TENK. 2023. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 27.4.2024. https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf

- Terkamo-Moisio, A., Häggman-Laitila, A., Paronen, E. & Lammintakanen, J. 2023. Terveydenhuollon henkilöstön ja johtajien näkemyksiä etäjohtamisesta. Focus Localis.
- Torre T. & Sarti D. 2020. The "Way" Toward E-leadership. Some Evidence From the Field. *Frontiers in Psychology*, 11:554253.
- Työturvallisuuskeskus. 2023. Etäjohtaminen ja virtuaalinen vuorovaikutus työyhteisössä. Viitattu 1.10.2023. <https://ttk.fi/julkaisu/etajohtaminen-ja-virtuaalinen-vuorovaikutus-tyoyhteisossa/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021. Työolobarometri 2020: Koronapandemia toi etätyön tekemiseen lähes vuosikymmenen harppauksen. Viitattu 27.4.2024. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyoolobarometri-2020-koronapandemia-toi-etatyon-tekemiseen-kymmenenvuoden-harppauksen-vuodessa->
- Vaasan ammattikorkeakoulu. 2023. Opinnäytetyön ohjeet. Viitattu 27.4.2024. https://vamk.libguides.com/opinnaytetyontekijan_ohjeet
- Valtonen, S. 2021. Menestyksekkäs hajautettu tiimi. Viitattu 28.9.2023. <https://timanttia.fi/menestyksekkas-hajautettu-tiimi/>
- Varhelahti, M. & Mikkilä-Erdmann, M. 2016. Viestintää teknologian välityksellä asiantuntijaverkostoissa. *Media & viestintä*, 39(3). Viitattu 25.3.2024. <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/61419/22963>.
- Vartiainen, M., Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Vilkman, U. 2019. Etätyön ja monipaikkaisuuden vaikutukset yhteisöllisyyteen. Viitattu 27.9.2023. <https://timanttia.fi/etatyon-ja-monipaikkaisuuden-vaikutukset-yhteisollisyyteen/>

LIITTEET

LIITE 1. HAASTATTELURUNKO

Viestinnän sisältö

- Arvioi muutosajan viestinnän selkeyttä. Missä määrin viestintä on mielestäsi ollut selkeää tai epäselkeää? Miksi näin?
- Onko muutoksen tarpeellisuus mielestäsi perusteltu henkilöstölle tarpeeksi laajasti, selittäen lähtötilanteen ja syyt muutosprosessin käynnistämiseen?
- Millaisia asioita muutosviestinnän sisällössä on pitänyt ottaa huomioon?
- Onko viestintä ollut koko ajan suunnitelmallista?
- Onko viestinnässä pitänyt mielestäsi huomioida jotain erityistä, kun kyseessä on hajautettu organisaatio?

Viestintäkanavat

- Mitä viestintäkanavia tai -välineitä olette käyttäneet muutosprosessin viestinnässä?
- Oletteko valinneet tiettyjä viestintäkanavia nimenomaan henkilöstön sitouttamisen näkökulmasta? Mitä ja miksi?

Vuorovaikutus viestinnässä

- Miten olette varmistaneet vuorovaikutuksen ja dialogin henkilöstön kanssa muutosajan viestinnässä?

Viestinnän systemaattisuus

- Onko viestintä ollut koko muutosprosessin ajan jatkuvaa?
- Onko henkilöstölle annettu systemaattisesti tietoa muutosprosessin kuluista ja seuraavista askeleista?
- Onko viestintä mielestäsi ollut oikea-aikaista?

Viestinnän arviointi

- Arvioi omaa osaamistasi suhteessa toteutettuun viestintään. Millaisia taitoja muutosviestinnässä mielestäsi tarvittiin? Onko jotain osa-alueita, missä olisit kaivannut mielestäsi enemmän osaamista tai ohjausta?
- Missä asioissa koet, että onnistuitte muutosviestinnän näkökulmasta?
- Mitä viestinnässä olisi mielestäsi voitu tehdä paremmin?

LIITE 2. SAATEKIRJE

Hei!

Kiitos, kun olet lupautunut osallistumaan opinnäytetyöhöni liittyvään teemahaastatteluun. Tutkimuksen aihe on ”Muutosviestinnän arviointia esihenkilöiden näkökulmasta hajautetussa vammaispalvelualan organisaatiossa”.

Teemahaastattelussa käymme läpi kohdeorganisaation muutosviestintää laajasti. Haastattelu koostuu eri teemoista, joista jokainen liittyy olennaisesti muutosajan viestintään.

Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista. Kohdeorganisaation tai haastatteluun osallistuvien henkilöiden nimiä ei julkaista tutkimuksessa. Voit tutustua kysymyksiin etukäteen ja pohtia niitä ennen virallista haastattelutilaisuutta.

Haastattelu toteutetaan yksilöhaastatteluna Teamsin kautta. Haastattelut nauhoitetaan, ja litteroinnin jälkeen nauhoitteet poistetaan. Tutkimukseen osallistuvien henkilötietoja käsitellään asianmukaisesti ja heidän anonymiteettinsä säilyttäen.

Ollaan pian yhteyksissä Sinulle sopivan haastatteluajan varaamisen merkeissä.

Ystävällisin terveisin,

Johanna Blom