

Yrityksen sisäisen muutosviestinnän opas

Case: Lahden Talot Oy

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK), Liiketalous

2023

Noora Tuulaniemi

Tiivistelmä

Tekijä(t) Noora Tuulaniemi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 43 sivua, 27 liitesivua	Valmistumisaika 2023
Työn nimi Yrityksen sisäisen muutosviestinnän opas Case: Lahden Talot Oy		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), Liiketalous		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Lahden Talot Oy		
Tiivistelmä <p>Yritysten toimintaympäristö on yhä monimutkaisempi, jossa muutokset ovat lähes arkipäivää. Monissa alan tutkimuksissa onnistuneen muutoksen tekijäksi on todettu viestintä. Viestintä työyhteisössä vaatii kaikkien työyhteisön jäsenten sitoutumista sekä yhteisiä pelisääntöjä.</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda koko henkilöstöä tukeva sisäisen muutosviestinnän opas. Toimeksiantajana työssä toimi vuokra-asuntoja tarjoava yritys Lahden Talot Oy. Oppaan tavoitteeksi asetettiin Lahden Talojen sisäisen muutosviestinnän tukeminen kaikissa yrityksen muutoksissa. Opas pyrittiin rakentamaan yrityksen arvoja tukien.</p> <p>Opas rakentui empiirisen tutkimuksen ja teorian pohjalta. Empiirisessä tutkimuksessa kartoitettiin Lahden Talojen muutosviestinnän nykytilaa ja kehityskohteita henkilöstön kokemusten kautta. Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelut. Haastattelut toteutettiin rajatulle joukolla eri organisaation tiimeistä. Kerätty aineisto analysoitiin sisällönanalyyysimenetelmällä.</p> <p>Työn teoria jakaantui kahteen osaan, jotka rakennettiin tukemaan tutkimuksen tavoitteita. Ensimmäinen osa käsitteli viestintää. Luvussa määriteltiin työyhteisö- ja muutosviestinnän termejä, sekä esiteltiin eri viestinnän kanavia ja rooleja. Toisessa osassa viestintää tarkasteltiin johtamisen näkökulmasta. Luvussa avattiin henkilöstö- ja muutosjohtamisen määritelmiä, esiteltiin eri muutosjohtajuuden malleja, sekä käytiin läpi viestinnän kehittämistä.</p> <p>Tutkimuksessa laadittu muutosviestinnän opas toteutettiin tavoitteiden mukaisesti. Oppaassa esitellään Lahden Talojen arvoja tukien onnistuneen muutosviestinnän toimintatapoja ja apuvälineitä. Lisäksi opas sisältää vaihtoehtoisen toimenpidesuunnitelman Lahden Talojen muutosviestinnän kehittämiseen.</p>		
Asiasanat työyhteisöviestintä, muutosviestintä, henkilöstöjohtaminen, muutosjohtaminen		

Abstract

Author(s) Noora Tuulaniemi	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2023
	Number of Pages 43 pages, 27 appendix pages	
Title of Publication The Guide of Internal Change Communication Case: Lahden Talot Oy		
Degree, Field of Study Bachelor of Business Administration (BBA), Business		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Lahden Talot Oy		
Abstract <p>Business environment is becoming increasingly complex where changes are constant. Many studies in the field have noticed communication as one of the factors behind successful change. Communication in a company requires the commitment of all organization members as well as common rules.</p> <p>The purpose of the thesis was to create a guide to help the company in the change communication. The study was carried out in cooperation with Lahden Talot Oy which operates in real estate industry. The aim of the guide was to support the company's communication in all kinds of changes and as well to support the company's values.</p> <p>The guide was built on empirical research and theory. The empirical research examined the employees' experience of the company's current state and development targets of change communication. The theme interviews were used as a data collection method. The interviews were conducted to selected employees who worked in different teams of the company. The study used a content analysis method.</p> <p>The theory was divided into two parts. The first chapter explored the communication by describing the concepts of organizational and change communication. It also presented various channels and roles of communication. In the second part, communication was examined from the point of view of management. It took an overall look at the human resource and change management. In addition, the chapter dealt with various models of change leadership and how company can develop the communication.</p> <p>The created guide met the goals of the study. The targeted guide presents the methods and tools for successful change communication for Lahden Talot Oy. Furthermore, it includes an alternative plan for the development of company's change communications.</p>		
Keywords organizational communication, change communication, human resource management, change management		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Taustan ja toimeksiantajan esittely	1
1.2	Tutkimuksen kuvaus ja rakenne.....	2
2	Viestintä organisaatiossa	4
2.1	Työyhteisöviestinnän historia ja määritelmä.....	4
2.2	Viestinnän roolit ja kanavat	7
2.3	Muutosviestintä käsitteenä.....	9
2.3.1	Muutosviestinnän tavoitteet ja tehtävät	10
2.3.2	Tunteet mukana muutosprosessissa	11
2.3.3	Muutosviestinnän kanavat	13
2.4	Työhyvinvointi osana viestintää	14
3	Viestintä johtamisen näkökulmasta	16
3.1	Henkilöstöjohtaminen	16
3.2	Esihenkilöiden muutosjohtaminen.....	17
3.2.1	Kotterin muutosjohtajuuden malli	18
3.2.2	Muutosjohtajuuden kompassimalli	19
3.3	Viestinnän johtaminen ja kehittäminen.....	20
3.3.1	Viestinnän johtamisen timantti	21
3.3.2	Viestinnän trendit.....	23
4	Lahden Talojen empiirisen tutkimuksen toteutus.....	25
4.1	Tutkimuksen lähtökohdat	25
4.2	Tutkimusmenetelmä	26
4.3	Teemahaastattelujen toteutus.....	27
4.4	Aineiston analysointi	28
5	Tutkimustulokset ja oppaan laadinta	30
5.1	Haastatteluiden tulokset ja johtopäätökset.....	30
5.1.1	Kokemukset tiimien välisestä muutosviestinnästä.....	30
5.1.2	Kokemukset esihenkilöiden muutosviestinnästä	32
5.1.3	Yhteenveto ja kehitysehdotukset	34
5.2	Oppaan rakentaminen	35
5.3	Tutkimuksen ja tuotoksen arviointi	36
6	Lopuksi	38
6.1	Yhteenveto ja pohdinnat	38
6.2	Jatkotutkimukset.....	39

Lähteet	40
---------------	----

Liite 1. Saateviesti esihenkilöille

Liite 2. Haastattelurunko

Liite 3. Haastattelukutsu

Liite 4. Sisällönanalyysi

Liite 5. Sisäisen muutosviestinnän opas

1 Johdanto

1.1 Taustan ja toimeksiantajan esittely

Organisaatiot ympäri maailman ovat jatkuvassa muutoksessa, ja yrityskenttä monimutkaisuutuu yhä enemmän. Enää pelkkä sopeutuminen muutokseen ei riitä, vaan yritysten täytyy olla muutostahtoisia ja hallita muutoksia. (Nieminen 2019.) Maailmalla vallinneet yllättävät kriisit kuten koronapandemia ja sota ovat vaatineet yrityksiltä ripeää muutostoimintaa, joka on myös jatkossa merkittävä menestystekijä organisaatioissa (Lainio 2023). Muutoksissa onnistuminen vaatii yrityksiltä onnistunutta viestintää. Onnistunut viestintä syntyy työyhteisöissä vuorovaikutussuhteissa, joissa kaikilla on tasapuolinen mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa päätöksiin. Epäonnistunut viestintä voi johtaa yrityksissä muutosvastarintaan, jonka myötä myös muutoksen toteutuminen voi olla vaakalaudalla. (Juholin 2013, 388–390.)

Tässä toiminnallisessa opinnäytetyössä tutkitaan yrityksen sisäistä muutosviestintää ja sitä tukevia toimintamalleja. Tutkimuksen toimeksiantajana toimii Lahden Talot Oy. Lahden Talot Oy on Lahden suurin vuokranantaja, jolla on yli 7 000 asuntoa ympäri kaupunkia. Lahden Talot-konsernin emoyhtiön omistaa kokonaisuudessaan Lahden kaupunki. Tytäryhtiöinä toimivat yleishyödyllistä palvelua tuottavat yhtiöt Lahden Asunnot Oy ja Lahden Palveluasunnot Oy. Yrityksessä on vuonna 2022 ollut vakituisia työntekijöitä 36 henkilöä. Lisäksi Lahden Talot tekevät tiivistä yhteistyötä satojen muiden toimijoiden kanssa. Yrityksen oma henkilöstö on jaettu neljään eri tiimiin, jotka ovat ylläpitopalvelut, asiakaspalvelut, kiinteistöpalvelut sekä tukipalvelut. (Lahden Talot 2023a.)

Tutkimuksen teeman ajankohtaisuus näkyy niin maailmanlaajuisesti kuin myös toimeksiantajayrityksessä. Lahden Taloilla on viimeisten vuosien aikana ollut paljon erilaisia muutoksia, joista suurin on ollut strategian uudistaminen tämän vuoden alussa (Lahden Talot 2023b). Viime kesänä kesätöiden aikaan Lahden Taloilla jalkautettiin henkilöstölle uuden strategian mukainen prosessimalli aloitusinfolla. Muutoksen toteutumiseen on vielä aikaa, mutta muutoksen ensivaiheet on jo aloitettu. Lahden Taloilla on myös työllistänyt paljon erilaiset järjestelmä uudistukset. Yrityksessä on lisäksi kuluneen syksyn aikana vaihtunut toimitusjohtaja (Lahden Talot 2023c).

Muutosviestinnästä ja sen tärkeässä roolissa olevasta muutosjohtajuudesta on paljon aiempiakin tutkimuksia. Tutkimuksia on tehty monista eri näkökulmista. Esimerkiksi Laurila (2017, 199; 201) on tutkinut väitöskirjassaan erilaisia muutosjohtajuustyyliä esihenkilöiden ja työntekijöiden näkökulmasta sijoittaen viestinnän johtajuuden ytimeen. Rogiest (2015, 1094) muun tutkimusryhmänsä kanssa taas on tutkinut työntekijöiden sitoutuneisuutta

muutokseen, jonka tutkimustuloksissa on selvinnyt muutosviestinnän olevan yksi merkittävä tekijä sitoutumisessa. Wiezer ym. (2011, 9) ovat tutkinut työhyvinvoinnin ja muutoksien yhteyttä, ja havainnoinut viestinnän olevan yksi voimatekijöistä onnistuneessa muutoksessa.

Lahden Talojen päivittäistä toimintaa ohjaa yrityksen arvot. Arvoina yrityksessä on asiakas-tyytyväisyys, vastuullisuus, työhyvinvointi ja tuloksellisuus. Vastuullisuus koostuu YK:n kestävän kehityksen tavoitteista. Työyhteisössä vastuullisuus näkyy työntekijöiden työhyvinvointiin panostamisena, koulutukseen kannustamisena, tasa-arvoisena ja yhdenvertaisena kohteluna, hyvänä ilmapiirinä ja avoimena keskustelukulttuurina. Työhyvinvointiin panostus näkyy muun muassa laajemmalla työterveydenhuollolla sekä työyhteisön osallistamisena. Työhyvinvointia mitataan anonymisti vuosittain sekä kuukausittain. Kyselyistä esille nousseet kehityskohteet otetaan henkilöstössä erikseen käsittelyyn, ja niihin laaditaan yhdessä toimintasuunnitelmat. (Lahden Talot 2023a.)

1.2 Tutkimuksen kuvaus ja rakenne

Tutkimuksen tavoitteena on luoda Lahden Talojen koko henkilöstölle suunnattu opas yrityksen sisäiseen muutosviestintään. Oppaan tavoitteena on toimia yrityksessä apuvälineenä työarjessa pienissä ja isoissa muutoksissa. Lisäksi opas pyritään rakentamaan yrityksen arvoja tukien. Tutkimuksen teoreettinen raja on organisaation sisäiseen viestintään, mikä tarkoittaa, ettei tutkimuksessa oteta huomioon ulkoisia sidosryhmiä. Viestinnässä raja on ainoastaan muutoksien viestimiseen. Tutkimuksen raja on määritelty Lahden Talojen toiveen mukaisesti. Tutkimuksen oppaan laadinnassa hyödynnetään teorian lisäksi empiiristä tutkimusta. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa Lahden Talojen henkilöstön kokemuksia yrityksen muutosviestinnän nykytilasta. Empiirisen tutkimuksen avulla tutkimuksesta saadaan henkilöstöä osallistava, sekä tutkimuksen toiminnallisen osuuden tuotoksesta eli oppaasta juuri kohdeyrityksen toimintaa ja kehitystä tukeva.

Tutkimus sisältää kolme tutkimuskysymystä. Ensimmäinen kysymyksistä on tutkimuksen pääkysymys. Pääkysymystä seuraa kaksi apukysymystä, jotka tukevat pääkysymykseen vastaamista. Tutkimuskysymyksinä ovat

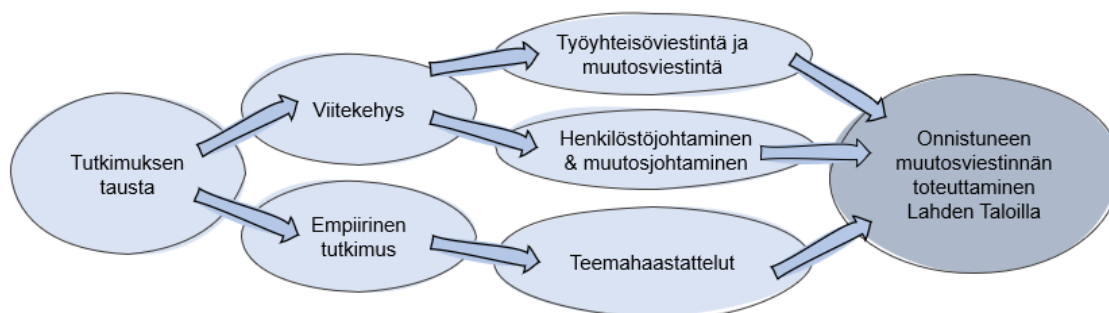
- Miten Lahden Talot voi toteuttaa onnistunutta muutosviestintää?
- Millainen on kohdeyrityksen nykyinen muutosviestintä henkilöstön mielestä ja mitä kehitettävää siinä on?
- Mitä apukeinoja yrityksillä on muutosviestintään?

Tutkimuksen viitekehys koostuu alan kirjallisuudesta, tutkimuksista, sekä alan ajankohtaisista artikkeleista. Viitekehys on rajattu tutkimuksessa neljään pääkäsitteeseen. Tutkimuksessa perehdytään viestinnässä työyhteisöviestintään sekä muutosviestintään.

Johtamisen kentässä on mukana sekä henkilöstöjohtaminen että muutosjohtaminen. Muutosviestintä nähdään monesti omana viestinnänlajina, vaikka todellisuudessa se kytkeytyy yrityksen strategiseen viestintään ja johtamiseen (Juholin 2013, 291). Jatkuva muutos myös sekoittaa muutosviestinnän ja yrityksen tavallisen arkiviestinnän rajaa yhä enemmän (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14–15). Tästä syystä tutkimuksen viitekehyksessä on mukana myös johtaminen ja työyhteisöviestintä, vaikka tutkimuksessa käsitellään muutosviestintää.

Työn empiirinen tutkimus toteutetaan laadullisena eli kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä hyödynnetään teemahaastattelua. Kvalitatiivinen tutkimus (Qualitative research) on kiinnostunut tutkimukseen osallistuvien omista näkökulmista ja arkipäivän käytännöistä. Yksi aineistonkeruumenetelmistä laadullisissa tutkimuksissa on haastattelut. Tutkimustulokset muodostuvat aina sanalliseen muotoon, mikä poikkeaa määrällisistä tutkimuksista, joissa aineisto on numeraalinen. (Flick 2007a, 2–3.) Jokaisen tiimin esihenkilöt valitsevat haastatteluihin oman tiiminsä osallistujan. Tutkimuksessa keskitytään esihenkilöiden muutosviestintään, tiimien väliseen muutosviestintään, sekä muutosviestinnän kehittämiseen.

Opinnäytetyön rakenne koostuu viidestä osiosta. Johdannossa esitellään tutkimuksen tausta, toimeksiantaja ja tutkimusmenetelmä. Toisessa ja kolmannessa luvussa perehdytään viitekehykseen, joka on jaettu viestintään ja johtamiseen. Viestinnän luvussa pääkäsitteiden määrittämisen lisäksi esitellään viestinnän eri rooleja ja kanavia, sekä pohditaan työhyvinvoinnin ja viestinnän yhteyttä. Johtajuudessa puolestaan termien määrittelyn lisäksi verrataan eri muutosjohtajuuden malleja sekä pohditaan viestinnän kehittämistä. Neljännessä luvussa kuvataan tarkemmin tutkimuksen empiirisen osuuden toteutus, kun taas viidennessä luvussa tutkimuksessa esitellään tutkimustulokset, johtopäätökset, sekä arvioidaan tutkimusprosessia. Luvussa myös kuvataan oppaan rakennetta ja toteutusta. Työn lopussa kerrataan tutkimusprosessi ja tulokset, esitetään jatkotutkimusideoita ja pohditaan tutkimuksen kokonaisuutta. Opinnäytetyön rakenne on nähtävillä kuviossa 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne taustasta tavoitteeseen

2 Viestintä organisaatiossa

2.1 Työyhteisöviestinnän historia ja määritelmä

Viestintä on niin ihmisen kuin organisaation elinehto ja ominaisuus. Ihmiset kertovat tarinoita ja välittävät jatkuvasti viestejä niin kielellisesti kuin nonverbaalisesti eleillä, ilmeillä ja keholla. Viestejä seuraa vastaanottajan mielipiteet, pohdinnat ja tunteet. Viestinnän synonyymina voidaan pitää kommunikaatiota, jonka verbimuoto kommunikoida tarkoittaa yhdessä tekemistä vuorovaikutuksellisesti. (Juholin 2017, 22–23.) Vuorovaikutusta on vähintään kahden ihmisen välinen vaikutussuhde. Vuorovaikutustilanteeseen osallistuvat joko tuottavat, jakavat tai tulkitsevat viestinnän sisältöä. Onnistuneeseen viestintään vaikuttaa viestijän vuorovaikutustaidot, kuten kuuntelu, havainnointi, argumentointi ja keskustelun ylläpidon taito. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.) Price (1997) on määritellyt organisaatioviestinnän eli työyhteisöviestinnän prosessiksi, jossa työntekijät saavat tietoa työpaikasta ja työstä (Jiang & Probst 2014, 562).

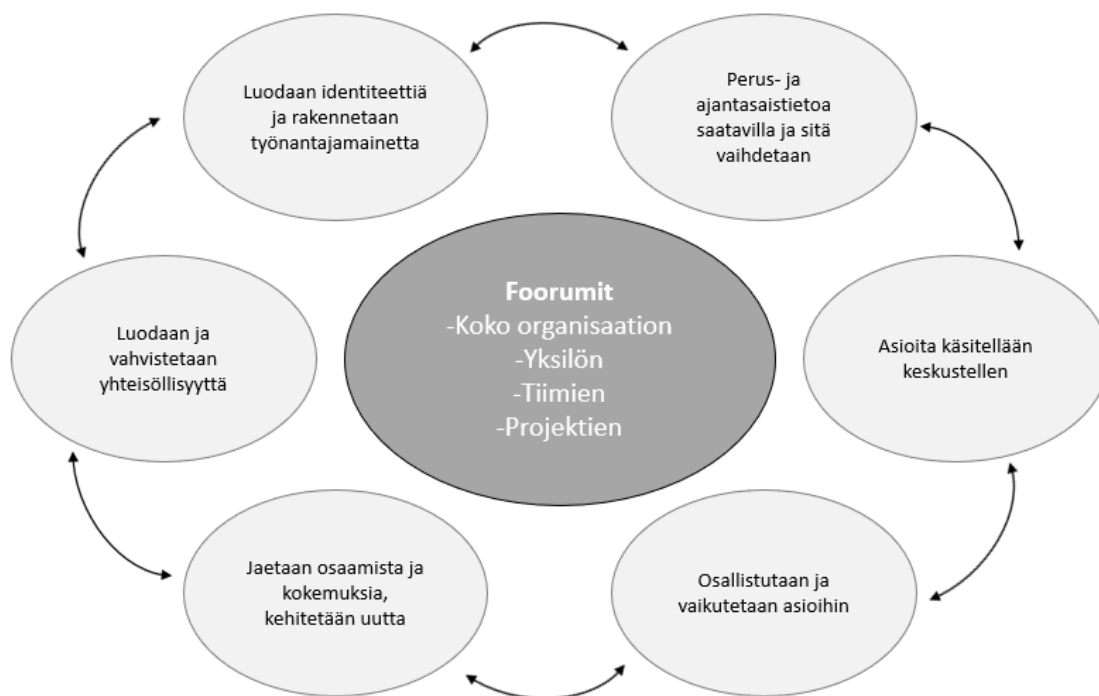
Työyhteisöjen sisäisestä viestinnästä (organizational communication, staff communication) on alettu puhua Suomessa 1940-luvulla. Sotien aikaan yritysten henkilöstö oli hajautunut usealle paikkakunnalle kodin, työpaikan ja rintaman välille, eikä tärkeä tieto liikkunut hajautuneessa ympäristössä. Yrityksissä otettiin käyttöön henkilöstölehdet, joilla pyrittiin tuomaan apua kasvavaan tiedontarpeeseen. Lehdellä haluttiin myös lisätä henkilöstön yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yrityskentän yhä monimutkaistuessa alettiin työyhteisöissä myös jakamaan viikoittain jaettavia tiedotuslehtiä tyydyttämään vielä nopeamman tiedonsaannin tarvetta. (Hertzen ym. 2012, 102–105.)

1970-luvulla yritysten viestinnässä havaittiin vastavuoroisuuden merkitys. Tähän asti viestintä oli ollut hyvin pitkälti yksisuuntaista johdolta henkilöstölle, vaikka jo 1940-luvulta asti yrityksissä olivat toimineet tuotantokomiteat. Tuotantokomiteoiden tarkoituksena oli toimia viestintäkanavana esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä, mutta niiden käytännön toteutus oli usein heikkoa. Tärkeä tieto ei liikkunut johdon kokouksista henkilöstölle. Viestinnän vastavuoroisuutta ja eri roolien velvollisuuksien erottelua helpottamaan luotiin sopimuksia ja lakeja, kuten ST-sopimus ja yhteistoimintalaki. ST-sopimus oli työmarkkinajärjestöjen keskinäinen sopimus, jossa esiteltiin roolien velvollisuuksien lisäksi myös viestintäkanavia ja viestintäkeinoja. Samalla vuosikymmenellä viestinnästä alettiin puhua omana ammattikuntana, ja siitä alettiin järjestämään erilaisia koulutuksia. (Hertzen ym. 2012, 102–115.) Juholinin (2013, 176) mukaan Suomeen saapui samoihin aikoihin myös ”lääkeruiskumallin” mukaisen viestinnän ajattelutapa. Mallin mukaan viestintä on onnistunutta, kun viesti on prosessimaisesti siirtynyt paikasta toiseen viestintäkanavan kautta. Ajattelumalli toimi

työyhteisöjen ja tutkimusten pohjana vuosikymmenien ajan. Vaikka viestinnässä siis tiedostettiin vastavuoroisuus, ei se näkynyt vielä yrityksissä tai tutkimuksissa.

Työyhteisöviestintä tänä päivänä

Nykyisin työyhteisöviestintä nähdään paljon monimutkaisempana kokonaisuutena. Viestintä on yrityksissä kaiken ytimessä: ilman viestintää ei ole organisaatiotakaan. Perinteinen johdolta henkilöstölle tiedottaminen on edelleen tärkeää, mutta vuorovaikutuksellisuus nähdään elinehtona jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä ympäristössä. (Juholin 2013, 23; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.) Jiangin ja Probstin (2014, 562) mukaan työyhteisöviestinnän tarkoituksena on levittää tietoa työntekijöille oikea-aikaisesti. Viestin on myös oltava sisällöltään tärkeää ja merkityksellistä. Juholin (2013, 177–180) esittää työyhteisöviestinnän sisällön tiivistetysti työyhteisöviestinnän uusi agenda mallilla (kuvio 2). Malli sisältää kuusi osatekijää, joita yhdistävät viestinnän väylät eli foorumit. Mallin tarkoitus on korostaa sitä, ettei viestintä organisaatiossa ole erillinen toiminto, vaan organisaation elinehto. Työyhteisöviestinnän onnistuminen vaatii, että jokaisella organisaation jäsenellä on yhteinen tahtotila ja tavoite viestinnän sekä työyhteisön suhteen.



Kuvio 2. Työyhteisön peruspilarit (mukailtu Juholin 2013, 179)

Työyhteisöviestinnän uuden agendan mukaisia viestinnän osa-alueita on löydetty tärkeiksi myös eri tutkimuksissa. Esimerkiksi Britannian sisäisen viestinnän instituutin teettämässä tutkimuksessa on toteutettu kysely yli 3 000 brittiläiselle työntekijälle, jolla on kartoitettu

heidän toiveitaan ja ajatuksia yrityksen sisäisestä viestinnästä, sekä yleisesti tutkittu onnistunutta viestintää. Tutkimuksessa esitellään, että tyytyväinen työntekijä rakentuu vuorovaikutteisista keskusteluista, avoimesta ja rehellisestä viestinnästä sekä yrityksen strategiaan uskomisesta. Nämä kokonaisuudet taas rakennetaan luottamuksella, vuorovaikutuksella, kuuntelulla ja selkeydellä. Tutkimustulosten pohjalta tutkimuksessa on luotu neljä eri työntekijäprofiilia. Profiileissa tuodaan ilmi, että tyytyväisimmät työntekijät saavat työssään paljon palautetta ja kasvokkaisviestintää. Lisäksi tämän ryhmän esihenkilöt priorisoivat viestinnän tärkeäksi työssään. Viestintätyyli koetaan tässä ryhmässä selkeäksi, kattavaksi, luotettavaksi ja hyödylliseksi. Kolmessa muussa profiilissa työntekijät eivät ole niin sitoutuneita ja tyytyväisiä. Syiksi esitellään muun muassa esihenkilön vähäinen läsnäolo, sähköposti ainoana viestintäkanavana, tai viestinnän puuttuminen kokonaan. (Institute of Internal Communication 2023, 4; 14–19; 66.)

Jo aiemmin mainittu yhteistoimintalaki eli yt-laki on edelleen lainvoimainen ja toimii työyhteisöviestinnän pohjana (Juholin 2017, 31). Yhteistoimintalain (Yt-laki 1333/2021, 1–2§) tarkoituksena on turvata sekä työnantajan että työntekijöiden etuja, kehittää työyhteisöä ja yrityksen toimintaa, sekä taata tiedonkulku henkilöstön ja työnantajan välillä. Lain nojalla henkilöstöllä on myös vaikutusmahdollisuus yrityksen päätöksentekoon, jos päätettävä asia koskee henkilöstön työtä, työoloja tai asemaa. Laki koskee niitä yrityksiä, joissa työntekijöiden lukumäärä on säännöllisesti vähintään 20 henkilöä. Case yrityksen henkilöstömäärä on ollut jo pitkään yli 20, minkä takia yt-lain asettamat määräykset koskevat yritystä ja määrittävät osaltaan yrityksessä käytävää viestintää. Lain toisessa luvussa (Yt-laki 1333/2021, 7–8§) määrillään vuoropuhelun kohteita seuraavanlaisesti:

Työnantajan ja henkilöstön edustajan on käytävä säännönmukaista vuoropuhelua:

- 1) yrityksen tai yhteisön kehitysnäkymistä ja taloudellisesta tilanteesta;*
- 2) työpaikalla sovellettavista säännöistä, käytännöistä ja toimintaperiaatteista;*
- 3) työvoiman käyttötavoista sekä henkilöstön rakenteesta;*
- 4) henkilöstön osaamistarpeista ja osaamisen kehittämisestä;*
- 5) työhyvinvoinnin ylläpitämisestä ja edistämisestä siltä osin kuin asiaa ei käsitellä muun lainsäädännön nojalla;*
- 6) 12 §:ssä säädettävistä muusta lainsäädännöstä johtuvista asioista.*

Käsitteiden uusi aikakausi

Työyhteisöviestintä nähdään yhä laajemmin organisaation rajojen ylittäväksi viestinnäksi, jossa osapuolina on myös asiakkaat ja yhteistyökumppanit (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola

2016). Muutos on ollut näkyvillä jo pidempään 2000-luvun alusta, kun esimerkiksi henkilöstölehdet muuttuivat sidosryhmälehdiksi (Hertzen ym. 2012, 120). Myös Juholin (2013, 175) kyseenalaistaa viestinnän jaottelun työyhteisössä sisäiseen ja ulkoiseen viestintään organisaatiokentän monimutkaisuuteen vedoten.

Murroksen alla on myös alan termien muutoksia. Juholinin (2013, 45; 74–76) mukaan entinen termi tiedotus on nykyajassa viestintää, jolla kuvastetaan tiedon vastavuoroisuutta. Kohderyhmät nimetään osapuoliksi. Sisäisen viestintä on työyhteisöviestintää, joka kattaa edellä mainitusti myös yrityksen ulkopuolisia osapuolia. Termien muutokset kuvastavat viestinnän kompleksisuutta, moniulotteisuutta ja laajoja vuorovaikutussuhteita. Yhtenäistämistä huolimatta viestinnän alan termeistä on yhä monia erilaisia tulkintoja. Jo pelkästään viestinnälle on löydettävissä 160 erilaista määritelmää. Tässä tutkimuksessa käytetään sisäisen viestinnän termiä korostamaan tutkimuksen rajausta. Tutkimuksessa ei huomioida esimerkiksi asiakkaita, jotka nykymääritelmän mukaan luetaan kuuluvan työyhteisöviestinnän piiriin. Kun tutkimuksessa puhutaan työyhteisöviestinnästä, tarkoitetaan sillä siis ainoastaan henkilöstöä.

2.2 Viestinnän roolit ja kanavat

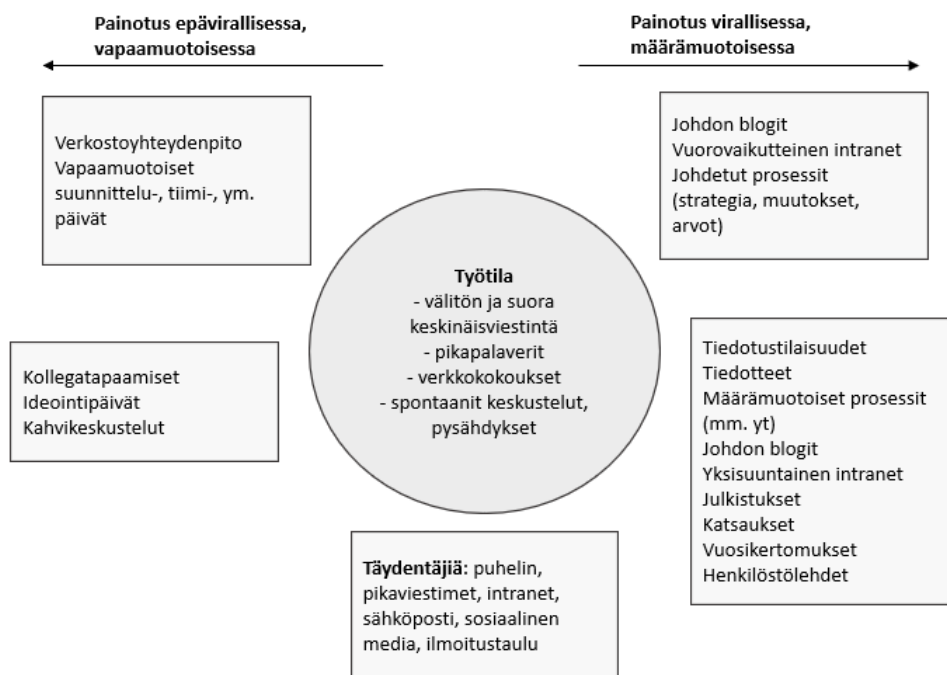
Vuorovaikutteisen viestinnän periaatteena on, että työyhteisön jokaisella jäsenellä on oma viestintävastuu ja -rooli. Omassa roolissa toimitaan itseohjautuvasti tietoa etsien, vaihtaen, tuottaen ja välittäen. Työyhteisön jäsenellä voi oman asemansa puolesta olla vielä enemmän erilaisia veloituksia tai tavoitteita viestijänä. Johtajalta esimerkiksi oletetaan saavan ajantasaista ja kattavaa tietoa, kun taas esihenkilöiltä toivotaan enemmän läsnäoloa ja tukea. Myös luottamushenkilöillä ja asiantuntijoilla on eri lisäveloituksia. (Juholin 2013, 194–211.) Tutkimuksessa oleellimmat roolit ovat esihenkilö, yksilö, sekä osaltaan myös johtaja.

Asemansa puolesta johtajan nähdään tietävän organisaation asioista parhaiten, jolloin johtajan tehtävä viestijänä on ajantasaisen tiedon jakaminen niin henkilöstölle kuin esihenkilöille. Johtajan viestintärooli on muokkaantunut ajansaatossa. Johtajasta on tullut entistä enemmän läsnä olevampi, joka viestintätavallaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Esihenkilön rooli viestinnän näkökulmassa on jopa tärkeämpi kuin johtajan. Esihenkilöt toimivat organisaation keskellä viestin välittäjänä ja tulkitsijana kaikissa organisaation tasoissa. Heiltä odotetaan paljon kasvokkaisuviestintää ja läsnäoloa. Esihenkilöiden viestintäkäyttäytymisellä on suora vaikutus työyhteisön kokemaan työhyvinvointiin ja yhteistyöhön. Heidän toimintatapansa voidaankin nähdä yleisimpänä syynä työpaikan vaihdolle. (Juholin 2013, 195–202.) Tätä väitettä puoltaa myös aiemmin luvussa 2.1 esitelty tutkimus Britannian työntekijöiden viestintäkokemuksista, joissa huonoiten viestivien yritysten työntekijät toivat esille suunnitelleensa lähtevänsä yrityksestä seuraavan kahden

vuoden sisään (Institute of Internal Communication 2023, 19). Lisää esihenkilöiden roolia viestinnässä on kolmannessa pääluvussa muutosjohtajuuden näkökulmasta.

Työskentelytapojen muuttuessa yhä itseohjautuvampaan suuntaan asettaa se viestinnässä veloitteita myös työntekijöille. Työntekijät ovat vastuussa siitä, että he jakavat oman työtehtävän asiat eteenpäin niin, että kaikki tiedon tarvitsevat saavat sen. Itseohjautuva viestintä vaatii jokaiselta työntekijältä omaa motivaatiota sitoutua tiedon jakamiseen. Myös oman työn vaikutusalueiden pohdinta nähdään tärkeänä. Itseohjautuvan viestinnän onnistumisen takana voidaan kuitenkin nähdä esihenkilöiden vastuu siinä, että heidän tehtävänä on luoda ja varmistaa kaikkien ymmärrys organisaation yhteisistä pelisääntöistä. Onnistumista voi tukea myös viestintäkoulutuksilla. (Alanen 2018.) Ajatusta työntekijöiden roolista itseohjautuvana puoltaa myös muut viestinnän ammattilaiset (Juholin 2013, 195; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016).

Roolien lisäksi viestinnässä on eroteltavissa eri foorumeita, joissa vuorovaikutussuhteen osapuolet viestivät. Viestinnän eri kanavia voidaan määrittellä useilla eri tavoilla. Juholin (2013, 212–214; 219–220) lajittelee viestinnän foorumit sen mukaan, onko viestintä epävirallista ja vapaamuotoista, vai virallisempaa ja määrämuotoista. Ryhmittely on nähtävissä kuviossa 3. Juholinin näkemyksen mukaan työtila on tärkein foorumeista. Työtilassa tehdään töitä, kokoonnutaan kokouksiin, ollaan tauolla ja kommunikoidaan kasvotusten. Työtila mahdollistaa myös yhä tärkeämmäksi muodostuneen spontaanin keskustelun.



Kuvio 3. Viestinnän foorumien ryhmittely (mukailtu Juholin 2013, 213)

Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2016) puolestaan määrittelevät kanavat sen mukaan, käytetäänkö viestintään välineitä. Välittöminä kanavina ovat palaverit, neuvottelut, kahvi – ja käytävä keskustelut, tiedotustilaisuudet ja virkistystapahtumat. Välillisinä kanavina taas nähdään sähköpostit, intranet, pikaviestimet, tiedotteet ja vuosikertomukset. Määritelmistä huomataan, että viestinnänkanavat ovat molemmissa hyvin samanlaiset. Siinä missä Juholin määrittelee sähköpostin ja intranetin viestin täydentäjiksi, näkevät Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola nämä normaalina välillisenä kanavana. Tämä kuvastaa Juholinin näkemystä kasvokkaisviestinnän tärkeydestä.

2.3 Muutosviestintä käsitteenä

Muutos määritellään jonkun ajatuksen tai asian siirtymiseksi toiseen muotoon. Muutokset voivat olla niin laadullisia kuin määrällisiä, sekä nopeita tai hitaita. Niiden laajuus vaihtelee organisaation henkilöstöstä sidosryhmiin, tai koko toimialaa koskevaksi. Englannin kielessä muutoksille on monia eri termejä. Transformation tarkoittaa yleensä yrityksen sisäistä isoa muodonmuutosta. Change kuvastaa enemmän pienempää muutosta, kuten työnteen käytännönmuutosta. Muutosviestintä on yksinkertaisuudessaan muutoksista viestimistä. (Juholin 2013, 388–391.)

Organisaatiossa tapahtuvista muutoksista on tullut päivittäisiä, minkä seurauksena muutosviestinnän ja työyhteisöviestinnän raja on entistä häilyvämpi. Muutoksista viestitään samalla tavalla kuin muistakin työpaikan asioista. Ero on lähinnä viestinnän osa-alueiden korostuksissa. Muutoksissa tarvitaan työyhteisöviestintää enemmän keskustelua, osallistamista ja kasvokkaisviestintää. Muutosviestintä tulisi nähdä organisaatioissa osana työyhteisöviestintää ja liittää se osaksi viestintästrategiaa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 14–21; Juholin 2013, 391–392.) Tämän tutkimuksen tutkimuskohteena ovat sekä työarjen pienet muutokset että yrityksen suuret muutokset. Koska työyhteisöviestinnän ja muutosviestinnän käsitteet ovat tiiviisti toisiaan tukevia, on tutkimuksessa yhdistetty molempien käsitteiden käytänteitä. Tutkimuksessa käytetään muutosviestintä termiä kuvastamaan tutkimusrajausta muutoksiin poissulkien muut työyhteisöviestintään sisältyvät asiat, kuten esimerkiksi perhdytyksen tai maineen rakennuksen.

Samoin kuin työyhteisöviestintää, myös muutosviestintää määrittää yt-laki. Laissa (Yt-laki 1333/2021, 16§) on muun muassa määritelty yrityksen järjestettäväksi muutosneuvottelut muutostilanteissa, joissa taloudellisin tai tuotannollisin perustein irtisanotaan, lomautetaan, osa-aikaistetaan tai muuten yksipuolisesti muutetaan työsopimuksen ehtoja. Tähän muutosneuvottelun piiriin kuuluu myös työntekijän asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävässä tai -menetelmässä.

2.3.1 Muutosviestinnän tavoitteet ja tehtävät

Muutostilanteissa työntekijöillä herää huoli omasta asemastaan. Jos muutoksia ei perustella kunnolla, ei tutusta ja turvallisesta työympäristöstä haluta luopua. Viestintä nähdään muutoksissa keskiössä, koska sen avulla muutoksen tavoitteet ja tarve saatetaan työyhteisön tietoon. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20; Juholin 2013, 391; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.) Muutosvastarinnan taustasyinä on yleensä tiedonpuute, osallisuudenpuute, epäusko muutoksen onnistumiseen, sekä pelon ja turvattomuuden tunne (Viitala 2021).

Muutosviestinnän tehtävät ja tavoitteet vaihtelevat aina muutoksen vaiheen ja laajuuden mukaan. Muutosviestinnässä korostuu ajantasaisen tiedon saanti, sekä osallistumismahdollisuus. Tiivistetysti muutosviestinnän tavoitteina voidaan pitää seuraavia asioita:

- Henkilöstöllä ja sidosryhmillä on ymmärrys muutoksesta.
- Kaikki osalliset tietävät oman roolinsa muutoksessa.
- Osallisilla on ajantasainen tieto muutoksen etenemisestä, onnistumisista ja epäonnistumisista.
- Henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi, sekä saa esittää muutoksesta kritiikkiä ja ideoita.
- Henkilöstön ilmaisemat asiat huomioidaan ja niihin reagoidaan.
- Muutoksista keskustellaan, kysytään ja saadaan vastauksia. (Juholin 2013, 390–394.)

Muutosviestinnän tehtävät ovat käännteisiä viestinnän tavoitteista. Muutosviestintä on onnistunutta, kun henkilöstölle informoidaan muutoksien etenemisestä reaaliaikaisesti. Osaltaan muutoksissa on tärkeää proaktiivinen eli ennakoiva viestintä, jossa jo suunnitteluvaiheessa informoidaan muutoksen etenemisestä ja suunnitellusta aikataulusta. Muutoksissa on huolehdittava, että henkilöstöllä on saatavilla tietoa monissa eri kanavissa. Viestiminen on varmistettava kaikilla yrityksen tasoilla. Kysyminen ja keskustelumahdollisuus on tehtävä helppoksi työntekijöille. (Juholin 2013, 393.)

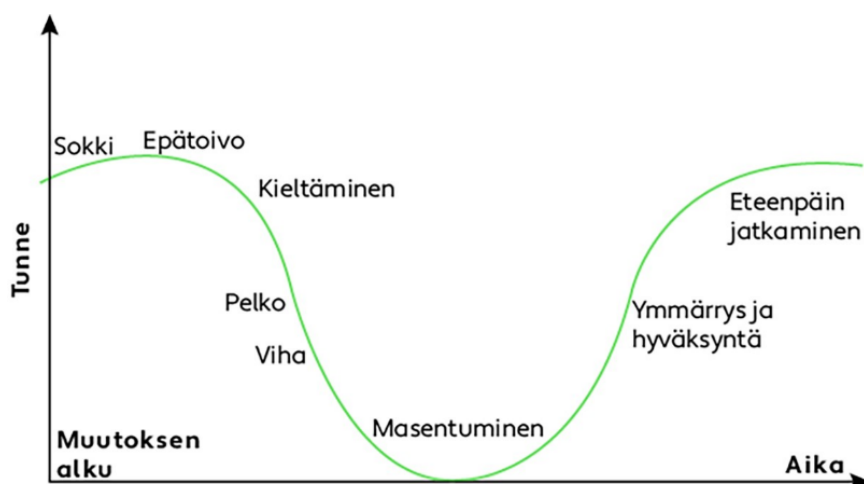
Muutostilanteissa juuri viestintä saa yleensä eniten kritiikkiä. Ydinongelma on viestinnän avoimuudessa ja tiedonsaannissa. Onnistuneella muutosviestinnällä luodaan työyhteisöön yhteistä ymmärrystä muutoksesta. Kun viestintään yhdistetään vuorovaikutus, on myös henkilöstöllä osallisuuden tunne muutokseen. Kokemuksien jakamisella ja positiivisilla muutosuutisilla luodaan yhteenkuuluvuuden tunnetta, joka lisää yhteistyöhalua muutoksien eteen työskentelyyn. (Pirinen 2023, 239.) Osaltaan haasteen yhteisen ymmärryksen luomiseen luo työyhteisöjen jakautuminen tiimeihin, mikä hämärtää kokonaiskuvan hahmottamista ja lisää sirpaleista tietoa (Juholin 2013, 394). Kokonaiskuvan hahmottamiseen ja

kaikkien yhteisen ymmärryksen saavuttamiseen tarvitaan erityisesti esihenkilöltä onnistunutta viestintää. Esihenkilöiden keinoja onnistuneeseen muutosviestintään esitellään lisää kolmannessa pääluvussa.

2.3.2 Tunteet mukana muutosprosessissa

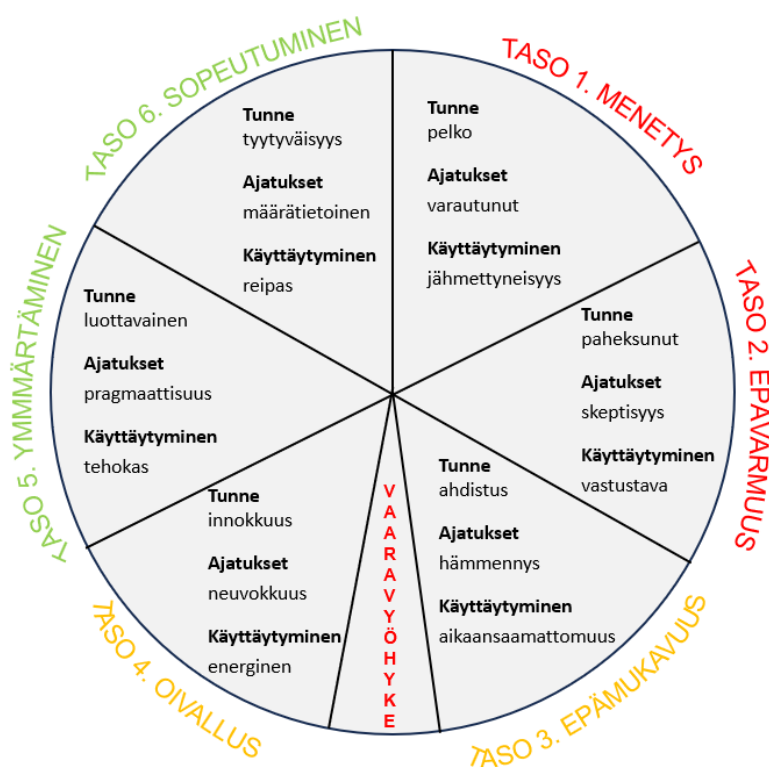
Tunteiden ymmärtämisen tai käsittelyn puutos voi olla yksi syy yritysten muutosten epäonnistumiseen. Jokaisen työyhteisön jäsenen omat kokemukset edellisistä muutoksista vaikuttavat aina uuden muutoksen vastaanottamiseen ja hyväksymiseen. Aina kokemuksen ei tarvitse olla huono, tai edes samankaltainen vaikuttaakseen muutokseen negatiivisesti. Aivojen toimintamallina on luontaisesti saada aiemmista kokemuksista turvaa ja selkeyttä uusiin tilanteisiin. Aivot muokkaavat kaikkia aiempia kokemuksiaan tukemaan uutta tilannetta. Tämä aivojen toimintamalli luo haasteen yritysten muutoksiin, mutta tilannetta voidaan kontrolloida. (Salerno & Brock 2008, 9–12.) Siinä missä ennen kritisointi, vastustus, sekä osaltaan kaikki muutkin tunteet koettiin muutostilanteissa uhkana, nähdään ne nykyään ihmisinä muutoksiin kuuluvina vaiheina. Tunteiden kautta ihmiset tuovat esiin yritykselle kriittisiä näkökulmia muutoksesta, jotka tulisi ottaa huomioon muutoksen päätöksenteossa. (Juholin 2013, 388–391.)

Tunteiden kautta yritys pystyy myös hahmottamaan henkilöstön muutosprosessia. Pirinen (2023, 87–88) esittää kirjassaan Kubler-Rossin (1969) kehittämän muutoskäyrän, mikä kuvaa muutoksen eri tunnetiloja. Muutoskäyrä (kuvio 4) auttaa esihenkilöitä ymmärtämään työntekijöiden käyttäytymistä muutoksen eri vaiheissa, ja osaltaan määrittää käytettäviä työvälineitä kuhunkin muutosvaiheeseen. Käyrän avulla myös työntekijät voivat tunnistaa ja ymmärtää tunteitaan. Parhaimmillaan käyrän avulla voidaan nopeuttaa muutoksen hyväksymistä.



Kuvio 4. Muutoskäyrä (Kubler-Ross 1969, Pirisen 2023, 83 mukaan)

Salerno ja Brock (2008, 14–16) esittävät muutoksien tunteet muutospöyrän avulla. Muutospyörässä (kuvio 5) eri tunnetasoa kuvataan kuuden tunteen kautta. Jokaista tasoa kuvataan lisäksi myös liikennevaloperiaatteiden mukaisesti. Punainen väri kahdessa ensimmäisessä tasossa tarkoittaa vaara-alueita. Punaisella alueella toimimassa tarvitaan erityistä tarkkaavaisuutta ja toisinaan myös pysähtymistä muutoksen ääreen. Keltaisessa vaiheessa on syytä edelleen olla tarkkaavainen, mutta alueella voi kulkea jo omassa tahdissa joko nopeasti tai hitaasti. Lopun vihreällä alueella ollaan jo muutoksen hyväksymisessä ja sitoutumisessa turvallisella alueella. Jokaiseen eri vaiheeseen liittyy myös eri ajatuksia, tunteita ja käytösmalleja, jotka on esitetty jokaisessa lohkoissa.



Kuvio 5. Muutospyörä (mukailtu Salerno & Brock 2008)

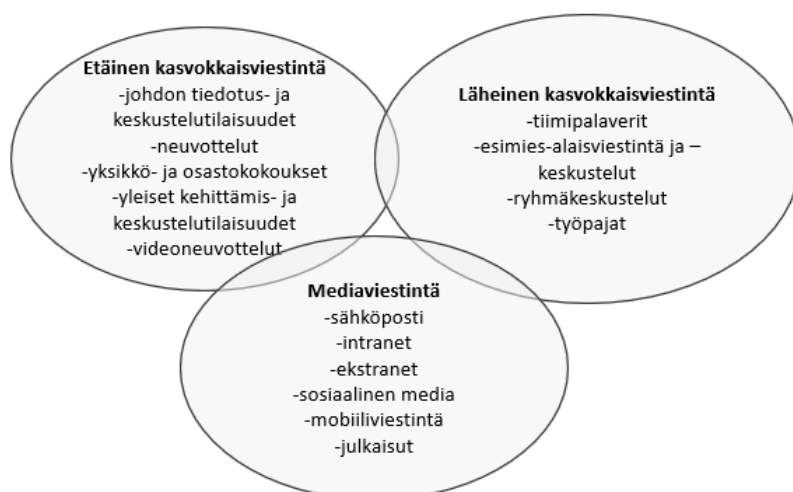
Molemmissa malleissa tunteiden kulku on hyvin samanlainen, missä edetään alun pelkoti-
lasta epävarmuuteen ja masennukseen, josta kuitenkin nousee muutoksen ymmärryk-
seen ja hyväksymiseen. Useissa tutkimuksissa on osoitettu, että jokainen yksilö käy kaikki
tunnetilat läpi kohdatessa muutoksia, mutta niiden kesto ja reagoinnin voimakkuus vaihte-
levat. Molemmat mallit auttavat niin esihenkilöitä kuin työntekijöitä käsittelemään tunteita
muutosprosessissa. Mitä tarkemmin yrityksissä paneudutaan yksilöiden ymmärrykseen ja
turvallisuuden tunteeseen, sen nopeammin vaaravyöhykkeiltä pääsee pois. Joskus tuntei-
den käsittelyssä saatetaan ottaa myös askeleita taaksepäin ja joutua takaisin alun pelkoti-
laan. (Salerno & Brock 2008, 14–16; Pirinen 2023, 87–88.) On yhdentekevää, kumpaa mal-
lia yrityksessä hyödynnetään, koska mallien sisältö ja toimintatapa ovat samanlaiset.

Muutospyörässä voidaan kuitenkin nähdä muutoksien jatkuvuus ja tunteiden kerrostuminen paremmin kuin lineaarisessa Kubler-Rossin käyrässä.

Eri tunnetiloihin tarvitaan erisisältöistä muutosviestintää. Alkutilan shokkivaiheessa työntekijät eivät onnistu käsittelemään kaikkea muutoksen tietoa. Alussa työntekijät prosessoivat ainoastaan itselleen kriittisintä ja tärkeintä tietoa, eli mitä hänelle itselleen muutoksessa käy. Tässä vaiheessa työntekijät tarvitsevat paljon henkilökohtaista keskustelua muutoksen vaikutuksista. Myöhemmässä vaiheessa työntekijät pystyvät prosessoimaan enemmän tietoa, jolloin voidaan siirtyä enemmän kaikille työyhteisön jäsenille yhtä aikaa järjestettäviin tiedotustilaisuuksiin tai foorumeihin. Näissä tilaisuuksissa voi jo keskittyä yleisten hyötyjen kertomiseen, eli miten muutos vaikuttaa yritykseen. Kun muutos aletaan hyväksyä ja vaaravyöhykkeestä päästään pois, palataan taas yksilöidympään tai tiimiin keskittyvään viestintään, jonka tarkoituksena on sanoittaa muutoksen tavoitteet tiimi- ja yksilökohtaisesti. (Pirinen 2023, 262–263.)

2.3.3 Muutosviestinnän kanavat

Aiemmin luvussa 2.2 esiteltiin viestinnän eri kanavia, mutta muutosviestinnässä voidaan mallintaa vielä erilaisempia jaottelutapoja kanaviin. Muutostilanteisiin Juholin (2013, 409) lajittelee viestinnän kanavat etäisiin ja läheisiin kasvokkaisviestinnän kanaviin (Kuvio 6). Kolmanneksi ryhmäksi on jaoteltu mediaviestintä, mikä toimii kasvokkaisviestinnän täydentäjänä. Muutosviestinnän kanavien jaottelu painottaa kommunikaation erityistä merkitystä muutosviestinnässä.



Kuvio 6. Muutosviestinnän foorumit (mukailtu Juholin 2013, 409)

Pirinen (2023, 264) painottaa, että muutostilanteissa tärkeää on tiedon saanti monista eri kanavista. Muutoksissa ei riitä ainoastaan esimerkiksi tiedotustilaisuudet, vaan työntekijöille

on annettava mahdollisuus myös muihin tiedonsaantitapoihin. Tiedotustilaisuuksien ongelmana on, ettei kaikki työntekijät välttämättä uskalla esittää tilaisuuksissa omaa mielipidettä, eikä viestintä näin ollen tue vuorovaikutuksellisuutta. Osaltaan yritysten kannattaa luoda työntekijöille mahdollisuus nimettömään viestintään, jotta myös hiljaisimmat persoonat voivat osallistua keskusteluun.

Viestinnän yhtenä haasteena nykypäivänä voidaan kuitenkin nähdä tiedon ylitarjonta. Uudet teknologiat tiedon jakamiseen ovat kehittyneet huimalla tahdilla. Yleisesti ajatellaan, että myös ihmisten kyky vastaanottaa kasvavaa tietotulvaa olisi kehittynyt samaa tahtia. (Juholin 2013, 59.) Kanavien suuri määrä voi vaikuttaa työn kuormittavuuteen, kun työpäivän aikana tulee monista kanavista erilaista viestintää. Informaatiotulvaa helpottamiseksi työpaikoilla olisi suotavaa kehittää yhdessä eri viestintäkanaville viestintäsisällöt. Työntekijöille olisi selvää, missä kanavassa käydään kiireellisimmät asiat läpi, ja mitä kanavaa ei tarvitse seurata niin useasti. (Jokiranta viestintätoimisto.) Osaltaan on siis hyvin ristiriitaista, miten ja missä tietoa jaetaan, ja kuinka paljon. Tietoa olisi hyvä olla saatavilla monessa muodossa, jotta tiedon ymmärrettävyys saavutetaan, mutta samalla informaatiotulva kasvaa. Tarkka suunnittelu ja yhteiset pelisäännöt ovat siis suuressa roolissa yrityksessä, jotta jokaisella on selvää, mistä tietoa on saatavilla.

2.4 Työhyvinvointi osana viestintää

Työhyvinvointi on monitieteinen alue, jossa erilaisia näkökulmia työhyvinvointiin on useita. Työhyvinvointia voidaan esimerkiksi tutkia psykologian, sosiologian tai terveystieteiden näkökulmista. Kaikista eri näkökulmista voidaan kuitenkin erottaa yhteisiä työhyvinvoinnin tekijöitä. Vaikuttavia tekijöitä on esimerkiksi organisaation rakenne ja toiminta, johtaminen, työyhteisön toimivuus sekä työn organisoinnin tapa. Työhyvinvoinnin ilmentyminä pidetään työn tyytyväisyyttä, motivaatiota, sekä koko organisaation toiminnan tuloksellisuutta. Negatiivisina ilmentyminä puolestaan nähdään muun muassa stressi ja uupuminen. (Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä.) Työhyvinvoinnin näkökulmana tutkimuksissa voidaan myös käyttää viestintää. Euroopan työterveys- ja työturvallisuusviraston (Leclerc ym. 2022, 21–22) teettämän OSH-pulssikyselyn mukaan jopa 41 prosenttia suomalaisista kokee työperäisen stressin aiheuttajaksi yrityksen huonon sisäisen viestinnän ja yhteistyön. Koko Euroopassa viestinnän osuus riskitekijöissä sijoittui kolmanneksi suurimmaksi tekijäksi, kun Suomessa tämä koettiin toiseksi suurimmaksi. Vastaajia tutkimuksessa oli 25 000 henkilöä ympäri Eurooppaa.

Viestinnän ja työhyvinvoinnin suhdetta on tutkittu monissa muissakin eri tutkimuksissa. Zito (2021) muun tutkimusryhmänsä kanssa tutki koronan aiheuttaman etätyön ja viestinnän yhteyttä työntekijöiden itsetehokkuuteen ja stressiin. Tutkimustuloksissa selvisi, että

onnistuneella viestinnällä oli positiivisia vaikutuksia tehokkuuteen. Myös stressin määrä väheni etätöissä, jossa viestintä oli järjestetty toimivaksi. Wiezer ym. (2011, 95–96) ovat tutkineet työhyvinvoinnin ja organisaatiomuutoksen yhteyttä toisiinsa. Yksi tutkimuskysymyksistä heillä oli selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvoinnin kokemukseen. Tutkimukset osoittivat kolmeksi tärkeimmäksi tekijäksi viestinnän, osallistamisen sekä muutostuen niin työntekijöille kuin esihenkilöille. Jotta viestintä toimii työhyvinvoinnin voimatekijänä, on sen oltava kaksisuuntaista vuorovaikutusta. Mölsä ym. (2023, 227–230) vahvistivat teettämässään tutkimuksessa näiden voimavarojen yhteyttä työhyvinvointiin. Käytännön tutkimuksessa tutkittiin terveydenhuoltoalanhenkilöstön työhyvinvointia voimavarojen kautta organisaatiomuutoksen aikana. Tutkimustulokset osoittivat sen, että mitä vahvemmat yrityksen voimavarat olivat, sen vähemmän työssä koettiin työuupumusta, ja sen enemmän työssä koettiin työnimua.

Eri viestinnän ja työhyvinvoinnin tutkimuksista voidaan päätellä, että onnistuneella viestinnällä voi olla suurikin vaikutus työhyvinvoinnin kokemukseen. Juholinin esittämä työyhteisöviestinnän uusi agenda malli on rakennettu erityisesti tukemaan työyhteisön työhyvinvointia viestinnän kautta (Juholin 2013, 180). Malli esitellään 2.1 luvussa. Jotta yrityksen viestintä tukisi työhyvinvointia, olisi yrityksissä syytä rakentaa viestintä malliin heijastaen. Mallissa on myös nähtävissä tässä luvussa esitettyjen tutkimuksien tuloksien tekijöitä, kuten osallistaminen, mikä entisestään vahvistaa viestinnän vaikutusta työhyvinvointiin. Koska tämän tutkimuksen toimeksiantajan yrityksessä työhyvinvointi on nostettu osaksi yrityksen arvoa, on työhyvinvointia vahvistavan viestinnän rakentaminen tärkeässä roolissa.

3 Viestintä johtamisen näkökulmasta

3.1 Henkilöstöjohtaminen

Henkilöstöjohtaminen (Human resource management) voidaan nähdä yrityksissä keskeisenä johtamisen kenttänä. Kirjallisuudessa termille on useita erilaisia määritelmiä. Cascio (1998) määrittelee henkilöstöjohtamisen henkilöstövoimavarojen kautta; työntekijöitä hankitaan, valitaan, sitoutetaan ja kehitetään niin, että yksilöiden ja organisaation tavoitteet saavutetaan. Storey (1995) taas määrittelee henkilöstöjohtamisen sitoutuneen ja kyvykkään henkilöstön kehittämisenä henkilöstökäytänteillä ja eri keinoilla, joilla saavutetaan yrityksen kilpailuetua. (Viitala 2021.)

Henkilöstöjohtamisen tehtäväkirjo on laaja. Henkilöstöjohtamisella voidaan esimerkiksi tavoitella riittävää työvoimaa, henkilöstön osaamista, hyvinvointia tai sitouttamista. Henkilöstöjohtamisella myös varmistetaan eri lakien ja sopimusten mukaan toimiminen sekä yrityksen jatkuva kehittyminen. Yleisenä päämääränä voidaan kuitenkin pitää yrityksen toiminnan ja liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Henkilöstöjohtamisen keskeiset tehtäväalueet voidaan hahmottaa nelikentän avulla (kuvio 7). Tehtäväalueet kulkevat jatkuvassa kehässä suunnittelusta organisointiin, toteuttamiseen, arviointiin ja taas uudelleen suunnitteluun. Suunnitteluvaiheessa yrityksen asettama päämäärä jaetaan pienempiin tavoitteisiin, joiden saavuttamiseen määritellään erilaisia keinoja ja linjauksia. Organisointivaiheessa määritellyt pienemmät tavoitteet jaetaan käytettävissä olevien resurssien mukaan, joilla turvataan toteuttamisvaiheen onnistuminen. Nelikentän viimeisen vaiheen arvioinnilla turvataan yrityksen jatkuva kehittyminen. Henkilöstöjohtamisen nelikentän avulla voidaan tarkastella myös muita johtamisen osa-alueita. (Viitala 2021.) Tämä tarkoittaa, että myös muutosjohtamisessa toimitaan nelikentän periaatteiden mukaisesti jatkuvasti suunnitellen, toteuttaen ja kehittäen.



Kuvio 7. Henkilöstöjohtamisen tehtäväalueet (Viitala 2021)

Henkilöstöjohtamisella ja esihenkilötyöllä on läheinen suhde toisiinsa. Esihenkilöt ovat organisaatiossa heitä, jotka toteuttavat henkilöstöjohtamisen tavoitteita käytännössä. Heidän tehtävänä on siis toteuttaa organisaatiossa määritellyt henkilöstökäytännöt eli keinot, joilla tavoitteet saavutetaan. Käytäntöjä on esimerkiksi osaamisen kehittäminen, työhyvinvoinnin tukeminen, sisäinen viestintä sekä osallistamiskäytännöt. (Viitala 2021.) Koska esihenkilöt toteuttavat henkilöstökäytännöt, eli esimerkiksi sisäisen viestinnän, tarkastellaan tässä tutkimuksessa viestinnän johtamista erityisesti esihenkilöiden näkökulmasta.

3.2 Esihenkilöiden muutosjohtaminen

Vaikka muutostilanteet organisaatiossa ovat entistä vuorovaikutuksellisempia ja myös työntekijöillä on oma vastuunsa muutoksen onnistumisessa, on esihenkilöiden ja johtajan rooli edelleen tärkeässä asemassa. Johtajilla ja esihenkilöillä on kaikista ajantasaisin ja kattavin tieto organisaation asioista, jolloin heidän tärkein tehtävänsä on tiedon välittäminen organisaation kaikille jäsenille. (Juholin 2013, 195–196.) Onnistuneella muutosjohtamisella pyritään saavuttamaan tavoiteltu muutos (Viitala & Jylhä 2019).

Esihenkilön perustehtävät muutoksissa voidaan jakaa neljään osa-alueeseen (kuvio 8). Tärkein tehtävä esihenkilöllä on jalkauttaa muutos työntekijöille. Pääsääntöisesti erilaisissa henkilöstökokouksissa muutoksen strategia ja tavoitteet on kerrottu työntekijöille hyvin, mutta esihenkilön vastuulle jää omien tiimien työntekijöiden konkreettinen ymmärrys muutoksesta. Toisin sanoen, muutoksen tavoitteet tulee yksinkertaistaa jakamalla ne vielä pienempiin osiin tiimien tavoitteiksi. Erityisesti suurissa muutoksissa esihenkilön tulisi keskustella jokaisen työntekijän kanssa myös henkilökohtaisesti muutoksesta ja sen vaikutuksista

työntekijään. Läsnäolon on oltava vuorovaikutuksellista eli myös henkilöstöä osallistavaa, mikä osaltaan tukee ja innostaa työyhteisöä muutokseen. (Pirinen 2023, 113–120.)



Kuvio 8. Muutosjohtamisen esihenkilön ympyrä (Pirinen 2023, 114)

Muutoksien johtamiseen ja viestinnän asemaan johtamisessa on esitelty useita erilaisia teorioita. Seuraavaksi esitellään kaksi erilaista muutosjohtajuuden mallia, jotka eroavat toisistaan viestinnän roolin kautta.

3.2.1 Kotterin muutosjohtajuuden malli

Kotter (1996, 20–22) esittää muutosjohtajuuteen 8 portaan mallin, joka auttaa yrityksiä muutoksien johtamisessa. Mallin portaavat perustuvat kahdeksaan Kotterin havainnoimaan haasteeseen, joihin yritykset voivat törmätä muutosprosessissa. Mallin vaiheina ovat

- muutoksen välttämättömyyden painottaminen
- muutosta ohjaavan tiimin muodostaminen
- vision luominen
- visiosta viestiminen
- henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
- lyhyenajan tavoitteiden laatiminen ja varmistaminen
- kehityksen vahvistaminen ja uusien muutosten aikaansaaminen
- uusien menettelytapojen vakiinnuttaminen.

Mallin ensimmäiset neljä porrasta auttavat yrityksiä saamaan henkilöstö mukaan muutokseen vähentämällä mahdollista muutosvastarintaa osallistamisella sekä tavoitteiden

asettamisella. Seuraavat kolme porrasta ovat mallissa muutosprosessiin sopivia toimintatapoja, ja viimeinen porras sitoo muutokset pysyviksi. (Kotter 1996, 20–22.) Viestinnän ja muutoksen ammattilainen Kirsi Piha (2019) näkee Kotterin mallin vanhanaikaisena. Siinä missä Kotterin teoriassa viestintä on apuväline ja yksi muutoksenteon vaiheista, näkee Piha viestinnän enemmänkin muutoksen onnistumisen ratkaisuna. Jos yritys ei kommunikoi jatkuvasti ja systemaattisesti, ei muutosta synny. Myös Juholin (2013, 391) sekä Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2016) ovat Pihan kanssa samaa mieltä viestinnän asemasta muutoksissa.

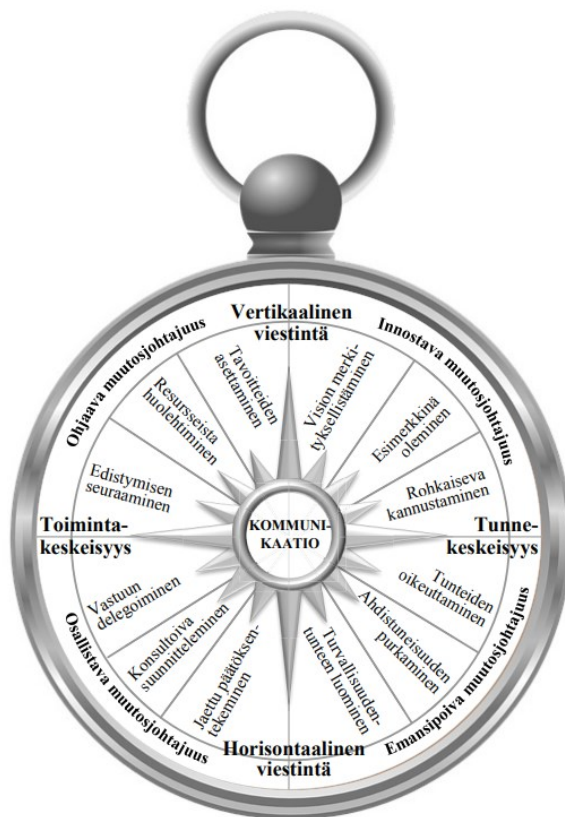
Vaikka Kotterin mallia kyseenalaistetaan, on siinä löydettävissä onnistuneen muutosjohtajuuden piirteitä, kuten henkilöstön osallistaminen, tavoitteiden asettaminen, ja työntekijän sitouttaminen. Kotter myös tuo tehokkaan viestinnän toteuttamisessa esille samanlaisia piirteitä, joita nähdään viestinnässä tärkeinä 2.3.1 luvussa. Hän muun muassa painottaa viestintämonia eri kanavia, viestinnän vastavuoroisuutta, sekä viestintä jatkuvaa toistoa (Kotter 1996, 90).

3.2.2 Muutosjohtajuuden kompassimalli

Laurila (2017, 199–202) esittelee väitöskirjassaan perinteisten muutosjohtajuusmallien rinnalle uudenlaisen mallin, joka poikkeaa aiemmin kehitetyistä malleista juuri Juholinin ja Pihan väitteitä tukien viestinnän roolin näkökulmasta. Mallin ero aiempiin malleihin on myös se, että se keskittyy esihenkilöiden ja henkilöstön näkemykseen toimivasta johtajuudesta. Muutosjohtajuuden kompassissa voidaan erottaa neljä erilaista muutosjohtajuuden käsitettä, jotka ovat osallistava-, ohjaava-, emansipoiva- ja innostava johtajuus. Johtajuuskäsitteet on sijoiteltu kompassiin sen mukaan, painottavatko ne enemmän tunnekeskeistä vai toimintakeskeistä toimintaa, ja onko kommunikaatio enemmän yksisuuntaista johdolta henkilöstölle vai avointa vuorovaikutusta.

Kompassimallista (kuvio 9) on helppo hahmottaa eri johtajuuskäsitteet, niille ominaiset piirteet, sekä niiden suhde toimintatapaan ja viestintään. Ohjaava muutosjohtajuus on lähimpänä perinteistä johtajuutta, jossa johto on muutoksissa suuressa roolissa, ja henkilöstö on enemmän passiivinen tiedon vastaanottaja. Osallistava muutosjohtajuus taas sisältää nimensä mukaisesti henkilöstön osallistamista, sekä esihenkilöiden ja henkilöstön välistä vuorovaikutusta. Innostavassa ja emansipoivassa muutosjohtajuudessa keskitytään tunteisiin ja niiden johtamiseen. Innostavassa muutosjohtajuudessa luodaan ilmapiiri, jossa muutos nähdään positiivisessa valossa. Muutoksen negatiiviset tunteet pyritään muuttamaan positiiviseksi. Emansipoivassa johtajuudessa keskitytään vastavuoroiseen kuuntelemiseen, jossa tunteisiin ei pyritä vaikuttamaan samalla tavalla kuin innostavassa johtajuudessa, vaan tunteet pyritään hyväksymään sellaisina kuin ne ovat. Tunteita käsitellään yhdessä esihenkilöiden kanssa. Tärkeintä on huomioida, ettei mallin eri johtajuuskäsitteet sulje pois

toinen toisiaan. Samassa muutoksessa voidaan, ja toisinaan myös pitää hyödyntää eri johtamistyyliä. (Laurila 2017, 199–205.)



Kuvio 9. Muutosjohtajuuden kompassimalli (Laurila 2017, 202)

Myös Pirinen (2023, 138) näkee muutoksissa tärkeänä erilaisten johtamistyylien hallinnan ja aktiivisen kokeilun, koska johtaminen on aina tilanne- ja yksilökohtaista. Kuten 2.3.2 luvussa jo käsiteltiin, kokee jokainen yksilö muutokset aina erilaisina, ja vaatii näin ollen myös erilaista tukea muutoksien eri vaiheisiin ja tilanteisiin.

3.3 Viestinnän johtaminen ja kehittäminen

Viestintä on koko organisaation lävistävää toimintaa, joka vaatii yritykseltä jatkuvaa tarkastelua eri viestinnän mahdollisuuksien ja riskien osalta (Marjamäki & Vuorio 2021, 28). Myös 3.1 luvun henkilöstöjohtamisen tehtäväkentästä voidaan havainnoida yritysten toimintojen jatkuva kehittyminen. Talous- ja rahoitusjohtaja Lehtisen mukaan yrityksessä tapahtuvat päätökset tulisi pääsääntöisesti perustua analysoituun dataan sekä tietoon. Mitä enemmän päätökset perustuvat olettamuksiin, sen enemmän yrityksen liiketoiminnassa voidaan nähdä olevan riskejä. (Lehtinen 2021.) Viestinnän näkökulmasta periaate on sama. Koska viestintä voidaan nähdä yhä lähemmin yrityksen ydintoiminnassa, on yrityksissä varmistettava myös viestinnän jatkuva kehittyminen faktoihin nojautuen.

Viestinnän kehittämiseen on useita erilaisia toimintamalleja ja näkökulmia. Seuraavaksi viestinnän kehittämiseen tullaan esittämään kaksi eri toimintatapaa, jotka eroavat toisistaan työkalujen näkökulman kautta. Ensimmäinen työkaluista tutkii viestintää yrityksen sisäisestä näkökulmasta, kun taas toinen työkaluista antaa viestintään laajemman katsauksen yritysten toimintaympäristön kautta.

3.3.1 Viestinnän johtamisen timantti

Yrityksen viestinnän nykytilan ja kehityskohteiden havainnointiin voidaan käyttää apuna viestinnän johtamisen timantti viitekehystä. Timantin viisi kulmaa muodostuvat viestinnän tärkeimmistä piirteistä. Viestinnän johtamisen timantin (kuvio 10) kolme alinta kulmaa, eli strategia, vaikuttavuus ja suunnitelmallisuus, luovat viestinnälle pohjan. Strategia luo viestinnälle tavoitteet, jotka saavutetaan suunnitelmallisuudella ja vaikuttavuudella eli onnistumisen arvioinnilla. Näitä kolmea peruspilaria ohjaavat vuorovaikutuksellisuus ja vastuullisuus, joilla koko organisaatiota kannustetaan yhteistyöhön strategian ja viestinnän eteen. (Marjamäki & Vuorio 2021, 29–30.)



Kuvio 10. Viestinnän johtamisen timantti (Marjamäki & Vuorio 2021, 29)

Marjamäen ja Vuorion (2021, 28–29; 55–60) mukaan viestintä on luonteeltaan operatiivista, mutta se ei voi olla viestinnän lähtökohtana. Tärkeää on, että viestintä pohjautuu koko organisaation strategiaan. Heidän mukaansa viestintästrategia on viestinnän johtamisen tärkein työkalu, jossa edellä mainittu organisaation strategia on jaoteltu viestinnän tavoitteiksi. Viestintästrategiassa tulisi ottaa huomioon muun muassa viestinnän nykytila, tavoittila, ydinviesti, viestinnän toimintaympäristö ja mittarit. Juholin (2013, 86–87) puolestaan esittää, että erillinen viestintästrategia on yhä vähemmän organisaatioissa käytössä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että viestintä olisi täysin suunnittelematonta. Yritykset yhä enemmän sitovat viestinnän lähtökohdat organisaation perustehtävään, tavoitteisiin, visioon sekä arvoihin, eli yrityksen omaan strategiaan. Yritykset eivät siis välttämättä tarvitse erillistä viestintästrategiaa, vaan yrityksen perusarvot ja visio voivat toimia suoraan viestinnän perustana.

Myös viestinnän sisällön tai aikataulun tarkkaa suunnitelmallisuutta on kyseenalaistettu. Liian tarkat suunnitelmat voivat jäykistää viestintätilanteita niin, ettei tilannetta nähdä reaaliajassa tapahtuvana viestintänä. Tärkeintä viestinnässä olisi tilanteiden jatkuva tulkinta ja tilanteeseen oikeanlainen reagointi. (Juholin 2013, 86–88.) Muutostilanteissa viestinnän suunnitelmallisuus nähdään kuitenkin tärkeänä, koska oikeanlainen viestintätapa, sisältö ja aikataulullinen ajoitus on tärkeässä asemassa muutoksen onnistumisessa. Yhteiset linjat pääviestistä, kanavista, keinoista ja työvälineistä yhdenmukaistavat muutoksista viestimistä organisaatiossa. (Pirinen 2023, 259–260.)

Strategiassa ja suunnitelmallisuudessa onkin jakauduttu laajasti eri luokkiin, joissa toiset yritykset suunnittelevat viestintää tarkemmin, kun taas toiset tulkitsevat viestintää tilannekohtaisesti. Myös yrityksen koolla voi olla vaikutusta siihen, onko viestintästrategia enemmän suuri linjaus, tai tarkkaan kirjoitettu suunnitelma. Oli lähtökohtana yrityksissä mikä linjaus tahansa, on viestinnällä kuitenkin oltava aina jokin punainen lanka, oli se sitten suunniteltu yksityiskohtaisemmin tai laajemmin. (Juholin 2013, 86–88.) Tässä tutkimuksessa viestinnän pohja on johdettu yrityksen arvoista.

Viestinnän strategian ja suunnitelmien onnistumista voidaan seurata ja kehittää viestinnän arvioinnin avulla, jossa hyödynnetään erilaisia mittareita. Viestintää mitataan, jotta tavoitteiden etenemistä ja toimenpiteiden onnistumista voidaan arvioida, ja jotta viestintää voidaan kehittää luotettavaan tietoon pohjautuen. (Marjamäki & Vuorio 2021, 84–85.) Eri arvioinneilla pyritään saamaan muun muassa tietoa viestintäsuunnitelman onnistumisesta, prosessin sujuvuudesta, tuloksien saavutuksesta sekä kehittämisen kohteista. Arviointiin ei ole kehitetty tiettyä samaa mittaria tai keinoa, vaan mittaustavat ovat aina organisaatio- ja tilannekohtaisia. Yleensä tilanteissa ei ole aikaa suuriin tutkimuksiin, koska mitä ajankohtaisempaa viestinnän onnistumisen mittaaminen on, sen nopeammin esimerkiksi viestinnän epäonnistumisiin voidaan puuttua. Muutostilanteissa kannattaakin turvautua avoimiin pikakyselyihin, jotka mahdollistavat jatkuvan palautteensaannin ja näin ollen jatkuvan kehittymisen. Sen sijaan että kysymyksinä olisi suoranaisesti viestinnän onnistuminen, olisi kysymyksien muotoilu parempi asettaa muutoksen ymmärrykseen. Kysymyksinä voi esimerkiksi olla, mistä muutoksesta on kyse, mitä muutos edellyttää työntekijältä, tai miten työntekijä suhtautuu asiaan. (Juholin 2013, 410; 416.) Viestinnän mittaamiseen ei siis välttämättä tarvita suuria tutkimuksia, vaan onnistumista voidaan mitata helposti yrityksen arjessa. Kyselyt voidaan esittää esimerkiksi sähköpostin välityksellä, tiimipalavereissa tai yhdistämällä muihin organisaation kyselyihin kuten työhyvinvointikyselyyn.

Muutostilanteissa mittareilla on myös toisenlainen näkökulma henkilöstön osalta. Pirisen (2023, 18) mukaan muutoksiin petytään, koska haluttuja muutoksia ei ole saavutettu.

Jatkuva muutoksiin pettyminen laskee työntekijätasolla muutoshalukkuutta. Muutoksissa nähdäänkin tärkeänä muutoksien onnistumisten ja epäonnistumisten mittaaminen, mutta vielä tärkeämpää on näiden viestiminen. Myös 2.3.1 luvussa epäonnistumisten ja onnistumisten viestiminen osoitettiin osaksi viestinnän tavoitteita. Osaltaan yrityksissä olisikin siis hyvä pohtia myös mittareita onnistumisten ja epäonnistumisten mittaamiseen, jotta luotua dataa voidaan hyödyntää muutoksen etenemisen viestimisessä.

3.3.2 Viestinnän trendit

Yrityksen laajemman toimintaympäristön muutoksien tarkasteluun voidaan hyödyntää trendejä ja megatrendejä. Trendit ovat nykyhetkessä vallitsevia piirteitä, joiden kehityssuunta tulevaisuudessa jatkuu ennakoivasti. Megatrendit taas ovat kokonaisia ilmiöitä, jotka ennustetaan jatkuvan hallitsevasti tulevaisuudessa. (Rubin.) Pohtimalla trendejä ja megatrendejä yrityksen viestinnän suunnitteluprosessissa taataan yrityksen kehitys vastaamaan tulevaisuudessa vallitseviin ilmiöihin. Viestinnän ammattilaiset ry (2019) esittelee yhteisöviestinnän periaatteissaan viestintään vaikuttavia megatrendejä sekä hyviä viestinnän käytäntöjä seuraavalle vuosikymmenelle. Megatrendit ovat nähtävissä kuviossa 11.



Kuvio 11. Viestinnän megatrendit (Viestinnän ammattilaiset ry 2019)

Tärkeimpinä toimintamalleina megatrendien haasteisiin vastaamisessa nähdään viestinnän oleminen mukana entistäkin enemmän yrityksen strategiassa, toimintojen suunnittelussa sekä päätöksenteossa. Lisäksi viestinnässä tulee korostumaan vuorovaikutuksellisuus ja osallistaminen, joilla luodaan työyhteisöön työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä. Myös etätyön lisääntyminen vaatii yrityksiltä uudenlaista viestintää sekä johtamista. Viestintä nähdään toiminnan osana kaikissa organisaation tasoissa. Tämä tarkoittaa, että viestintäosaaminen tulisi ottaa osaksi kaikkien organisaatiojäsenten osaamista. Viestinnän osalta tehdyt päätökset tulisi yrityksessä perustua entistä enemmän tutkittuun tietoon ja tutkimuksiin. (Viestinnän ammattilaiset ry 2019.)

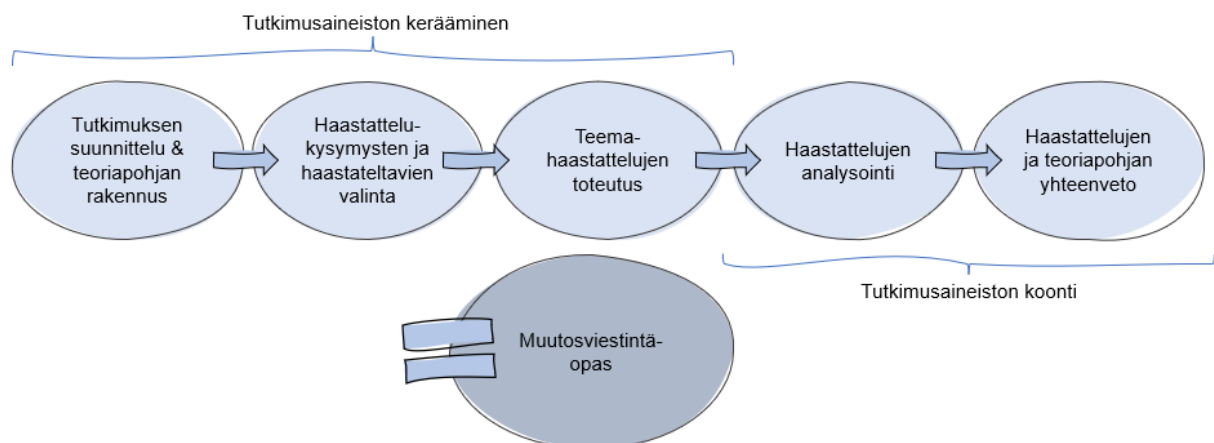
Esitetyissä megatrendeissä on havaittavissa paljon yhteyksiä teoriapohjassa esiteltyihin teemoihin. Megatrendeissä muun muassa korostuu vuorovaikutuksen ja osallistamisen merkitys (luku 2.1), viestinnän strategia (luku 3.3.1), sekä viestinnän osaamisen laajentuminen koko työyhteisöön (luku 2.2). Megatrendeistä voidaankin päätellä, että monissa yrityksissä jo olemassa olevien toimintatapojen merkitys tulee vahvistumaan entisestään seuraavan kymmenen vuoden aikana. Jotta yrityksen kehitys vastaa viestinnän tulevaisuudenkuvaa, olisi yrityksessä viestintää suunnitellessa pyrittävä tehostamaan trendien mukaisia toimintatapoja.

4 Lahden Talojen empiirisen tutkimuksen toteutus

4.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tutkimuksen päätavoitteena oli laatia Lahden Talojen henkilöstölle ja esihenkilöille opas yrityksen sisäiseen muutosviestintään. Lähtökohtana oppaalle oli, että se toimisi henkilöstön apuna yrityksen arjen muutoksissa sekä suuremmissa muutosprosesseissa sisältäen toimintamalleja ja erilaisia työkaluja onnistuneen muutosviestinnän toteuttamiseen. Opas pyrittiin toteuttamaan tutkimuksen teoriapohjan sekä Lahden Talojen työntekijöiden kokemusten pohjalta ajan trendejä ja yrityksen arvoja tukien. Aihe tutkimukselle valikoitui toimeksiantajayrityksen tarpeeseen ja ilmiön ajankohtaisuuteen perustuen. Tutkimusrajukseksi määriteltiin organisaation sisäinen muutosviestintä, mikä rajaa tutkimuksessa pois yrityksen muun kuin muutoksen viestinnän sekä sidosryhmien viestinnän.

Tutkimus oli kaksivaiheinen, minkä rakennetta on hahmoteltu kuviossa 12. Alkuun tutkimuksessa kerättiin tutkimusaineisto. Ensimmäiseksi tutkimukselle valittiin ja rajattiin aihe, jonka jälkeen aloitettiin tutkimuksen tarkka suunnittelu. Suunnitteluvaiheessa toimeksiantajan kanssa pidettiin aloituspalaveri tutkimuksen tarkempien toiveiden kartoittamista varten. Suunnitteluvaiheen jälkeen siirryttiin teoriapohjan rakentamiseen. Aineiston keräämiseen sisältyi myös empiirisen tutkimuksen teemahaastattelut. Tutkimuksen toisessa vaiheessa kerätty aineisto koottiin yhteen, ja niiden pohjalta pyrittiin luomaan tutkimuksen tavoitteita tukeva muutosviestintäopas. Tutkimuksen prosessin rakenne on yksinkertaistettu malli tutkimuksen kulusta. Tutkimus toteutettiin syksyn 2023 aikana. Sen kokonaiskesto oli yhteensä 3 kuukautta.



Kuvio 12. Tutkimuksen prosessi

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen rajoitusten, tavoitteiden ja näkökulman myötä empiirisen tutkimuksen lähestymistavaksi valikoitui laadullisen tutkimuksen tapaustutkimus. Laadullinen tutkimus tutkii ihmisten subjektiivista kokemusta ja näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisissa tutkimuksissa pyritään saamaan tutkimusaineistoksi yleensä sanallista sisältöä. Ero määrälliseen tutkimukseen voidaan nähdä juuri tutkimustuloksien muodosta, vaikka todellisuudessa menetelmiä ei nykyään erotella täysin toisistaan. Määrällisessä tutkimuksessa tulokset on esitetty yleensä numeraalisesti. (Puusa & Juuti 2020.) Tapaustutkimus on Piekkarin ja Welchin (2020) mukaan joustava ja monipuolinen laadullinen tutkimusmenetelmä. Tavoitteena tapaustutkimuksessa on tuoda teoria ja empiirinen maailma yhteen. Kuten tutkimuksen lähtökohdissa esiteltiin, oli empiirisessä tutkimuksessa tarkoitus kartoittaa henkilöstön kokemuksia. Erityisessä asemassa tutkimuksessa oli kokemusten tarkka sanallinen kuvaileminen, jonka vuoksi laadullinen tutkimusmenetelmä oli tutkimukselle parempi vaihtoehto. Tapaustutkimuksen tutkimuksesta tekee tutkimuksen suuntautuminen ainoastaan Lahden Taaloille sekä teorian vahva yhdistäminen empiiriseen tutkimukseen.

Laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmistä tutkimukseen valikoitui teemahaastattelut. Laadullisen tutkimuksen yleisimmät tiedonkeruumenetelmät ovat Juutin (2020a) mukaan yksilö- tai ryhmähaastattelut, dokumenttiaineistot ja havainnointi. Tutkimuksissa tavoitellaan yleensä määrällisen tutkimusaineiston sijaan laatua. Tämä tarkoittaa, ettei tutkimuksen otannan tarvitse olla suuri, vaan tarkoin valittu ja suunniteltu pienempi otanta voi olla laadukkaampi kuin suunnittelematon ja suuri otanta. Valittu tiedonkeruumenetelmä on aina tapauskohtainen. Haastattelut nähdään joustavana tiedonkeruumenetelmänä, joita voi toteuttaa monin eri tavoin. Haastattelut voivat olla kyselylomakkeiden tavoin hyvin strukturoituja, joissa edetään ennalta määriteltujen kysymysten mukaan tietyssä järjestyksessä. Vaihtoehtoisesti ne myös voivat olla hyvin avoimia ilman valmista runkoa, joissa on valittu vain keskusteltavat teemat. Puolistrukturoidussa haastattelussa on yhdistetty molempien haastattelutapojen piirteitä. Avoimet- ja puolistrukturoidut haastattelut antavat mahdollisuuden tarkentaviin lisäkysymyksiin, mitkä voivat tuoda lisäarvoa tutkimustuloksiin.

Tutkimuksessa nähtiin tärkeänä saada kattavia vastauksia tiettyihin teemoihin, kuten tiimien ja esihenkilöiden viestintään, mutta samalla ylläpitää haastattelutilanteissa mahdollisimman luontevaa ja avointa ilmapiiriä. Haastattelutavaksi tutkimukseen muotoutui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tämä aineistonkeruumenetelmä varmisti sisällön kattavuuden kaikissa haastatteluissa, mutta samalla mahdollisti myös joustavan keskustelukulttuurin.

4.3 Teemahaastattelujen toteutus

Haastateltavat työntekijät tutkimukseen valitsi eri tiimien esihenkilöt. Menettelytapa oli toimeksiantajayrityksen kanssa sovittu tutkimuksen alkupalaverissa. Esihenkilöille lähetettiin noin viikko ennen haastatteluja sähköpostiviesti haastateltavien valinnoista (liite 1). Esihenkilöt valitsivat haastateltavat omaan näkemykseen pohjautuen. Esihenkilöitä kuitenkin pyydettiin valitsemaan henkilöt, joiden he uskoivat tietävän tutkimuksen teemasta eniten. Tällä menettelytavalla pyrittiin varmistamaan, että tutkimukseen osallistuvilla olisi kokemusta tutkittavasta teemasta toimeksiantajayrityksessä. Erityisesti laadullisissa tutkimuksissa on tärkeää, että tutkittavilla henkilöillä on paljon kokemusta tutkimuksen ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tutkimusotannan laajuus organisaatiossa varmistettiin sillä, että haastattelun osalliset valittiin tasaisesti jokaisesta eri tiimistä. Tiimin koon mukaan muutamasta tiimistä valittiin useampi henkilö. Tavoitteena haastatteluihin oli saada yhteensä 6 työntekijää.

Haastattelurunko (liite 2) muodostui tutkimuksen tavoitteiden pohjalta. Tutkimuksessa haluttiin saada selville, miten yrityksen nykyinen muutosviestintä toteutuu, ja mitä kehitettävää henkilöstö viestinnässä näkee. Tutkimuksen osa-alueista muodostettiin haastatteluun kolme teemaa, jotka olivat tiimien välinen viestintä, esihenkilöiden viestintä, sekä viestinnän kehittäminen. Kahdessa ensimmäisessä teemassa kartoitettiin kokemuksia viestinnästä sekä käytössä olevista kanavista. Kolmannessa teemassa annettiin mahdollisuus vapaaseen keskusteluun sekä kehitysideoiden esittämiseen. Tutkimuksessa ei nähty tarpeelliseksi kartoittaa tarkemmin haastateltavien taustaa muuten kuin työskentelyajan sekä työnkuvan puolesta, koska pääpainona tutkimuksessa oli kokemukset. Työskentelyajan selvittäminen kuitenkin toi lisäarvoa siihen, kuinka luotettavana kokemuksia voitiin tutkimuksessa pitää työkokemukseen nähden. Haastattelurungon kysymykset pyrittiin muodostamaan niin, että niihin olisi vaikea vastata ainoastaan kyllä tai ei. Tällä pyrittiin varmistamaan vastausten sisällön laajuus.

Haastattelukutsut (liite 3) lähetettiin haastateltaville 3 päivää ennen haastatteluja. Kutsuissa pyydettiin osallisia valitsemaan haastattelupäivälle itselleen sopiva aika erillisellä lomakkeella. Oman haastatteluajan valitseminen mahdollisti oman työn suunnittelun vapauden. Kutsussa lisäksi kerrottiin haastattelun taustasta, anonyymiydestä ja tutkimuksen aiheesta. Haastattelututkimuksien yhtenä tärkeänä osa-alueena Juuti (2020a) esittää yhteisen kielen varmistamisen. Tutkimuksessa on vältettävä teoreettisia käsitteitä ja ilmaisuja, joita tutkittavat eivät käytä arkikielessä. Yhteinen kieli varmistettiin jo siis haastattelukutsuissa, joissa haastateltaville kerrottiin, miten tutkittava ilmiö nähdään tutkimuksessa. Kuten haastattelurungossa, myös kutsuissa varmistettiin tutkimuksen sisällön kattavuutta, kun haastateltaville annettiin mahdollisuus tutustua mahdollisiin haastattelukysymyksiin ja teemoihin

etukäteen. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan käytäntö on perusteltua, jos sillä varmistetaan tutkimuksen onnistumista.

Teemahaastattelut toteutettiin haastateltavien kanssa kasvokkain yrityksen omissa neuvottelutiloissa. Omat neuvottelutilat olivat haastateltaville tuttu ympäristö, mikä osaltaan toi tilanteeseen luonnollisuutta ja luottamusta. Kasvokkaisviestinnällä pyrittiin vahvistamaan haastateltavan ja tutkijan vuorovaikutussuhdetta, sekä mahdollistamaan tutkimukselle arvokkaiden lisäkysymysten esittäminen reaaliajassa. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa 45 minuuttia. Haastattelun alussa haastateltavien kanssa kerrattiin tutkimuksen tavoite, tutkittavan ilmiön määritelmä sekä tutkimuksen nauhoitus ja osallistujien nimettömyys. Taustakysymysten jälkeen eri teemoista keskusteltiin vapaasti. Tutkimuksessa hyödynnettiin haastattelurunkoa aina tilanteen vaatiessa, jos haastattelua piti ohjata tiettyihin aihealueisiin. Muuten haastatteluissa pyrittiin olemaan avoimia ja antamaan keskustelun edetä luonnollisesti.

4.4 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisten tutkimusten yksi haasteista on luotettavan tutkimustulosten saaminen. Yleisin ongelma on, ettei tutkimusaineistosta saada tarpeeksi vahvaa tieteellistä pohjaa. Tutkija sekä tutkijan tekemät analysoinnit aineistosta ovat laadullisissa tutkimuksissa läheisessä roolissa, mikä osaltaan voi aiheuttaa tutkimukseen epäluotettavuutta. Lisäksi aineistosta suoraan tehtyjä johtopäätöksiä ei voida pitää luotettavana, koska osallisten mielipiteet tutkittavasta ilmiöstä ovat aina omakohtaisia kokemuksia eivätkä näin ollen ole suoraan verrattavissa olevaa faktaa. Jotta laadullinen tutkimus olisi luotettavampi, on tutkimuksissa tärkeässä roolissa aineiston analysointi. Aineiston analysoinnissa yksittäisistä johtolangoista muodostetaan valitulla menetelmällä yhtenäinen kokonaisuus, jolla on yhteyttä ilmiön teorioihin. Yksi yleisimmin käytetyistä menetelmistä aineiston analysointiin on sisällönanalyysi. Näkökulmia tutkimusaineiston sisällönanalyysiin on useita, kuten aineistolähtöinen, teorialähtöinen tai teoriasidonnainen. Menetelmän valinta on aineistonkeruun tavoin aina tutkimuskohtainen. (Puusa 2020b.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Aineistolähtöinen eli induktiivinen sisällönanalyysi voidaan tiivistää Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan kolmeen pääprosessiin, jotka ovat aineiston yksinkertaistaminen (reduointi), ryhmitteleminen (klusterointi) sekä yleiskäsitteiden muodostaminen (abstrahointi). Induktiivisuus tarkoittaa sitä, ettei aineistoa analysoida tietyn viitekehyksen tai mallin avulla, vaan aineiston yksittäisistä ilmaisuista analysoinnin kautta päädytään yleiseen alan teoriaan. Aineiston analysointia varten aineisto on oltava kirjallisessa muodossa. Haastatteluissa tämä tarkoittaa haastattelujen litterointia eli puheen muuttamista tekstiksi. Ensimmäisessä vaiheessa eli

redusoinnissa tutkimusaineistosta etsitään toteutettavalle tutkimukselle tärkeimmät ilmaiset, jotka tiivistetään ja listataan yhteen. Klusteroinnissa puolestaan etsitään muodostuneesta listasta samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden pohjalta aineistosta luodaan erilaisia ryhmiä. Ryhmittelyssä eri ala- sekä yläluokkia muodostetaan niin kauan, että aineistosta voidaan löytää kaikkia ryhmiä yhdistävä käsite. Koko analyysiprosessia ohjaa aina erikseen määritetty analyysiyksikkö, joka voi olla esimerkiksi lause tai sana. Ominaista analyysissä on eri vaiheiden yhtäaikaista prosessointia, alkuun palaaminen ja eri näkökulmien testaaminen. Tutkimustuloksia ei siis muodosteta suoraviivaisesti ensimmäisellä analyysikerroksella, vaan aineistoa on tulkittu mahdollisimman monipuolisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Toteutuneessa tutkimuksessa ei haluttu rajata aineiston käsittelyä ennalta määriteltyyn teoriaan, vaan aineistoa haluttiin tutkia avoimesti eri näkemyksiä tarkastellen. Tästä syystä tutkimukseen valikoitui aineistolähtöinen sisällönanalyysi, jossa teoria ei alkuun johda analyysia. Tutkimusta kuitenkin ohjasi analyysiyksikkö, mikä oli määritelty muutosviestinnäksi.

Haastatteluista saadun tutkimusaineiston käsitteleminen aloitettiin litteroinnilla. Litteroinnissa haastattelut kirjoitettiin auki vain sisällöllisesti. Tutkimuksessa nähtiin, ettei kokonaan sanatarkasti litteroituaineisto olisi tuonut lisämerkityksiä tutkimustuloksiin, koska kokemuk- sia tutkiessa esimerkiksi tauolla tai äänenpainoilla ei ole niin suurta merkitystä. Tärkeintä oli sisältö ja sen merkityksen ymmärtäminen. Haastattelut litteroitiin viikon kuluttua haastatteluista.

Litteroinnin jälkeen siirryttiin suoraan aineiston sisällönanalyysiin. Analyysissä noudatettiin aiemmin esitettyä sisällönanalyysin prosessia. Aineistoa analysoitiin monista eri näkökulmista, ja analyysissä palattiin useasti lähtötilanteeseen. Eri teemoja rakennettiin yhä uudestaan löytäen uusia yhteyksiä ja ryhmittelyjä. Analyysin rakennus kesti kokonaisuudessaan viisi työpäivää. Analyysi pyrittiin rakentamaan eri aiheiden ilmenemiskertojen mukaan, eli osaltaan tutkimuksessa käytettiin kvantifiointia. Schreierin (2012) mukaan kvantifioinnissa lasketaan saman asian esiintyvyys tutkimusaineistossa, tai vaihtoehtoisesti lasketaan, kuinka moni tutkittavista ilmaisee tietystä ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tämän tavan voidaan nähdä tuovan tutkimustuloksien yleistettävyyteen luotettavuutta organisaation sisällä. Mitä useampi haastattelija nostaa esille ilmiön piirteitä, ei ilmiö enää ole vain yksittäisen henkilön kokemus. Lopulliseen sisällönanalyysiin (liite 4) on tiivistetty ne pelkistykset, jotka ilmenivät haastatteluissa useammin kuin kerran. Tutkimustuloksissa (luku 5) tutustuttiin sisällönanalyysissä esiin nousseisiin teemoihin tarkemmin käyttäen haastateltavien kommentteja kuvaamaan kokemuksia yksityiskohtaisemmin.

5 Tutkimustulokset ja oppaan laadinta

5.1 Haastatteluiden tulokset ja johtopäätökset

Haastatteluihin osallistui alkuperäisen suunnitelman mukaisesti yhteensä 6 henkilöä yrityksen jokaisesta eri tiimistä. Kaikkien haastateltavien työura organisaatiossa oli yli 5 vuotta. Tämä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta, koska tutkimuksen osallisilla on pidempiaikainen kokemus kohdeorganisaation muutosviestinnästä.

Aineiston analyysissa muodostuneista kategorioista on eroteltavissa tutkimuksen tavoitteita tukeva jaottelu tiimien väliseen muutosviestintään sekä esihenkilöiden muutosviestintään. Molempiin kategorioihin muodostui lisäksi henkilöstön esittämiä kehitysideoita. Seuraavaksi tutkimuksessa tarkastellaan analyysissa esille nousseita teemoja tarkemmin haastateltavien kommenttien kautta, ja lisäksi tuloksista tehdään johtopäätöksiä.

5.1.1 Kokemukset tiimien välisestä muutosviestinnästä

Tiimien väliseen muutosviestintään henkilöstöllä oli hyvin vaihtelevat kokemukset. Osa haastateltavista koki muutosviestinnän olevan mutkatonta ja saavansa kaiken tarpeellisen tiedon vuorovaikutteisesti. Osa taas koki viestinnässä haasteita enemmän. Ongelmat rajoituivat suurimmalta osin henkilöstömäärältään isompiin tiimeihin. Pidempiaikaisten muutosten viestintä koettiin toimivana, mutta päivittäinen muutosviestintä nopeista muutoksista nimettiin haasteelliseksi.

Tiimien välisissä kuukausipalavereissa tieto ajankohtaisista asioista liikkuu hyvin. Jos kuitenkin kuukauden sisällä tapahtuu muutoksia, niin aina ei välttämättä kauhean hyvin tieto liiku. Mielestäni aika vähäistä tiimien välinen viestintä loppupeleissä on.

Käytännössä tiimit tekevät itsenäisesti omaa työtään, vaikka työtehtävät nivoutuvat tiiviisti yhteen. Eihän meillä ole päivittäin viestintää. Jos kuitenkin tarvitsee tietoa muutoksesta, niin itse täytyy tieto kaivaa jostain.

Onnistunut päivittäisviestintä työyhteisössä varmistetaan yhteisesti sovituilla linjauksilla päivittäisviestintään liittyvistä asioista. Sovittavia asioita on muun muassa useampaa henkilöä koskevat viestinnän asiat, viestinnän säännöllisyys, keinot ja foorumit, sekä yksilöiden oman vastuun määrittäminen. (Juholin 2013, 145.) Myös Alanen (2018) näkee yksilöiden vastuun tietämisen tärkeänä, mutta korostaa itseohjautuvuudessa tarkkaa suunnittelua. Kun tutkimuksen kokemuksia verrataan päivittäisviestinnän onnistumisen osa-alueisiin, huomataan, että ongelmien taustalla on suunnitelmien vajavaisuus. Työntekijät tietävät työyhteisössä käytettävät viestintäkanavat ja tunnistavat oman vastuunsa viestijöinä.

Epäselvyydeksi kuitenkin jää viestintään kuuluvien asioiden ja osallisten tietäminen. Myös viestinnän säännöllisyys koetaan vähäiseksi. Tiimien välillä järjestetään yhteisiä kokouksia kerran kuukaudessa, mutta tiheämpää yhteydenpitoa ei ole määritetty.

Jos omassa työssä ilmenee muutoksia, on muutoksista tiedottaminen tietenkin aina jokaisen omalla vastuulla. Tästä on keskusteltu ainakin meidän tiimipalaverissamme. Ehkä jokaista tulisi muistuttaa, että on itse vastuussa muiden tiedottamisesta.

Kaikki ovat hyvin keskittyneitä omaan työhön, eivätkä ymmärrä mihin kaikkialle oman työn muutokset vaikuttavat. Kokonaiskuva oman työn vaikutusalueista on hakusessa.

Myös työntekijöiden muista esiin nousseista kokemuksista korostui ohjeiden ja suunnitelmien osittaiset vajaavaisuudet. Työntekijöiden mielestä tietoa on saatavilla, mutta tiedon etsiminen koetaan vaikeana ja aikaa vievänä. Henkilöstön mielestä tiedotteet ovat jakautuneet moniin eri kanaviin, eikä aina tiedetä, missä tiedot sijaitsevat. Erityisesti Lahden Talojen dokumenttihakemiston alusta koettiin haasteelliseksi. Kanavien määrä on työntekijöiden mielestä kuitenkin riittävä. Kanavina viestimiseen on Microsoft Teams, sähköposti, kuukausipalaveri, dokumenttipankki ja kasvokkaisviestintä.

Näen, että meiltä puuttuu sellainen yhtenäinen linja siitä, miten muutoksista viestitään. Viestintä on vähän sekalaista nyt.

Viestintä ei aina tavoita vastaanottajaa, kun tiedotteet on niin hajautuneet useaan paikkaan. Olisi hyvä, jos ne olisivat selkeästi samassa paikassa tai jaottelut olisivat kaikille selvillä.

Kanavia on kyllä tarpeeksi, mutta mielestäni niiden käyttö on se ongelma. Tietoa joutuu välillä etsimään etenkin dokumenttienhallinta alustalta. Siellä pitäisi aina tietää millä hakusanalla etsiä.

Kanavat muutoksien viestimiseen ovat kohdeyrityksessä painottuneet sähköiseen muotoon. Tämä osaltaan johtuu siitä, että organisaatiossa työskennellään hybridinä, eikä kasvokkaisviestintä ole aina mahdollinen. Muutoksien viestimisessä olisi kuitenkin painotettava Pirisen (2023) sekä Juholin (2013, 409) mukaan kasvokkaisviestintää, jossa korostuu vuorovaikutus ja keskustelun mahdollisuus. Lahden Taloilta haastatteluiden perusteella vuorovaikutus koettiin tiimien välillä hyvänä. Työpaikalla vallitsee avoin ja keskusteleva ilmapiiri. Vuorovaikutusta kuitenkin tulisi lisätä enemmän myös viikkotasolle niin teorian kuin haastattelutuloksien perusteella.

Koen, että voin kyllä kysyä ihan keneltä vain mitä vain, niin saa kyllä tietoa.

Kyllä ne kanavat ovat ihan hyvät ja riittävät. Teams on meillä vähän niin kuin Intranet. Teams toimii hyvin koko henkilöstön ja oman tiimin viestintään, mutta sen taipuminen tiimien väliseen viestintään on haasteellinen. Jos sitä saisi jotenkin paremmin taipumaan tiimien väliseen viestintään niin se olisi hyvä.

Yhdessä haastatteluista käy ilmi, että Lahden Taloilla on juuri määritelty yhteiset pelisäännöt ja ohjeet viestintäkanaviin. Muissa haastatteluissa kuitenkin käy ilmi, ettei tästä olla tietoisia työyhteisössä. Kuten luvussa 2.2 kerrotaan, on esihenkilöiden vastuulla varmistaa yksilöiden tiedonsaanti uusista muutoksista ja pelisäännöistä, vaikka myös jokaisella yksilöllä on vastuu viestijänä. Ohjeiden tulee olla tarpeeksi selkeät siihen, että jokainen löytää tiedon. Jos tietoa ei löydetä tai ymmärretä, on työyhteisössä pohdittava muita keinoja viestin saavutettavuuteen.

5.1.2 Kokemukset esihenkilöiden muutosviestinnästä

Myös esihenkilöiden muutosviestinnässä koettiin niin haasteita kuin myös onnistumisia. Eri haastattelujen välillä ei kuitenkaan ollut niin suuria eroavaisuuksia kokemuksista kuin tiimien välisessä viestinnässä oli havaittavissa. Haastatteluissa ilmeni eniten tyytyväisyyttä esihenkilöiden lähestyttävyyteen. Myös henkilöstön muutosideoiden kuunteleminen koettiin hyvänä, ja esihenkilöille voi rohkeasti esittää eriäviäkin mielipiteitä.

Osaltaan vastauksissa kuitenkin ilmeni ristiriitoja esihenkilöiden vuorovaikutuksen toimivuuteen, koska työntekijät ilmaisivat kokevansa muutostilanteissa osallistamisen puutetta. Yrityksessä järjestetään osallistavaa toimintaa muun muassa strategiatyöpajojen merkeissä. Lisäksi osassa tiimipalavereita annetaan mahdollisuus kommentoida johtoryhmän pöytäkirjaa ja esittää palautetta seuraavaan johtoryhmän kokoukseen. Työntekijöistä kuitenkin tuntui, ettei osallistamista ja vuorovaikutusta ole niin paljon kuin pitäisi olla.

On ollut muutama tapaus sellainen, ettei ole mitään viestimistä ollut kuin vasta sitten kun se muutos on päätetty. Asioista ei ole kysytty ollenkaan suorittavalta portaalta, onko muutos järkevää. Eli ehkä enemmän avoimuutta ja osallistamista tällekin tasolle.

Kyllähän meillä on osallistamista ja työpajoja, mutta näiden jälkeen homma lässähtää, eikä meille viestitä siitä, onko työpajojen myötä syntynyt jotain konkreettista. Kun seuraava työpaja taas tulee, on motivaatio alhaisempi, kun ei edellisestäkään mitään syntynyt. Tai jos on seurannutkin jotain, niin ei ole viestitty siitä.

Ongelma on enemmän osallistamisen viestimisessä kuin osallistamisen puuttumisessa. Kyse on viestinnän sisällön vajavaisuudesta. 2.3.1 luvussa yhdeksi muutosviestinnän tavoitteiksi on esitelty muutosten onnistumisen ja epäonnistumisten kertominen, joilla

työntekijät pysyvät muutoksien etenemisestä ajan tasalla. Jotta muutoksen vaiheista kuitenkin voidaan viestiä, olisi niitä Pirisen (2023, 18) mukaan syytä myös mitata. Yrityksessä voitaisiinkin henkilöstön osallistamisen kokemuksen vahvistamisessa keskittyä osallistamisen tuloksien viestimiseen, ja kehittää osallistamiseen uusia mittaamisen keinoja.

Kuten 2.3.3 luvussa kerrotaan, on muutoksissa viestimisessä tärkeää kasvokkaisviestintä ja monipuoliset viestintäkanavat, jotta muutos varmasti ymmärretään ja tulee kaikkien tietoisuuteen. Tutkimuksessa selvisi, että viestintäkanavina muutoksissa on Teams, viikkopalaverit, kahdenkeskeiset keskustelut ja henkilöstöpalaverit. Viestinnän kanavia on siis monipuolisesti, ja muutoksissa on myös mahdollisuus tärkeisiin kahdenkeskisiin keskusteluihin. Myös haastateltavat kokivat kanavat riittäviksi.

Suurimmaksi haasteeksi haastatteluissa nousi esille viestinnän sisällön ajantasaisuus. Henkilöstölle on kerrottu tulevista suurista muutoksista kuukausia sitten, mutta niistä ei ole sen jälkeen kuulunut mitään. Henkilöstöstä tuntuu, ettei esihenkilöt välillä itsekään tiedä muutoksien etenemisestä. Myös viestinnän tasapuolisuus nostettiin monissa haastatteluissa esille.

Minulla ei ole mitään tietoa siitä, missä vaiheessa suurissa muutoksissa ollaan menossa. Tuntuu, että olemme lähtöruudussa. Jos asioista kysyy, niin vastaukset ovat tyhjiä korulauseita. Jos muutos on tällä hetkellä tauolla, niin siitäkin olisi hyvä viestiä. Taustalla toiminen luo vain turhaa spekulatiota keskuuteemme.

Työntekijät on heitetty vähän linkoon missä syntyy sitten spekulatiota. On alkupalaveri, minkä jälkeen ei kuulu prosessista mitään kahteen kuukauteen.

Nyt tästä meneillään olevasta järjestelmämuutoksesta esimerkiksi osa tiesi, että muutoksen aikataulua on muutettu ja tiedettiin päätöksen ajankohta. Päätöksestä meni useampi päivä, ennen kuin koko henkilöstöä tiedotettiin asiasta henkilöstöpalaverissa. Kyllä minusta pitäisi nopeammassa aikataulussa viestiä asiasta kaikille, koska tämä luo juuri käytäväkeskustelua, spekulointia ja epäluottamusta.

Tutkimustuloksista voidaan päätellä ongelmien syyksi muutosviestinnän suunnitelmallisuuden puutokset. Viestinnässä huomioidaan tärkeäksi osa-alueeksi nimetty proaktiivinen viestintä, koska työpaikalla tulevasta prosessimuutoksesta on hyvissä ajoin informoitu henkilöstöä. Lisäksi myös osassa tiimeistä on annettu mahdollisuus kahdenkeskisiin keskusteluihin muutoksen osalta. Viestinnässä ei kuitenkaan ole huomioitu tasapuolisuutta ja ajantasaisuutta. Tiimeille kerrotaan osittain asioista eri aikoihin, mikä on herättänyt epäluottamusta työyhteisössä.

5.1.3 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

Kun tutkimustuloksia vertaa 2.1 luvussa esitettyyn työyhteisön peruspilareihin, on jokaiseen mallin osa-alueeseen löydettävissä yhtenäisyyksiä haastattelutuloksista. Tietoa muutoksista sekä muista ajankohtaisista asioista on saatavilla. Asioista keskustellaan, osallistutaan, ja kehitetään uutta. Myös viestintäkanavia ja yhteisiä pelisääntöjä on määritelty. Kohdeyrityksessä on siis hyvä lähtötilanne onnistuneeseen muutosviestintään, jonka myös nähdään tukevan työhyvinvointia. Tutkimustuloksissa kuitenkin osittain on esitetty kritiikkiä peruspilareiden toimivuuteen, joten yrityksessä olisi hyvä vahvistaa entisestään osa-alueita.

Tutkimustuloksia verrattaessa viestinnän johtamisen timanttiin (luku 3.3.1), voidaan viestinnän kehittämiskohteita hahmottaa tarkemmin. Työpaikan viestintä koetaan suurimmaksi osaksi vuorovaikutteisena ja vastuullisena, jota tukee työyhteisössä vallitseva hyvä ilmapiiri. Koska osaa viestintään määriteltyjä tavoitteita (luku 2.3.1) on saavutettu, on viestintää myös suunniteltu. Suunnittelussa on kuitenkin myös puutoksia, mikä näkyy viestinnän ajantasaisuudessa ja tasa-arvoisuudessa tiimien kesken. Myös mittareissa on osaltaan kehitettävää, koska henkilöstöstä tuntuu, ettei muutoksien onnistumisista tai epäonnistumisista tiedoteta.

Suunnitelmallisuuden lisäksi tärkeänä kehityskohteena Lahden Taloilla voidaan nähdä vuorovaikutuksen ja tiedon jakamisen lisääminen erityisesti tiimien välille. Päivittäisen viestinnän ja vuorovaikutuksen lisääminen tiimien välillä koetaan tärkeänä työn onnistumisen kannalta, mutta hybridityöskentely, kiire sekä tiimien suuret koot tuovat viestinnän toteuttamiseen haasteen. Haastatteluissa ei tuotu esille konkreettisia kehitysideoita viestinnän parantamiseen muun osalta kuin työntekijöiden roolien ja vastuiden selkeyttämisellä. Tämän nähtäisiin helpottavan työntekijöiden omaa vastuuta viestijänä. Joki (2018, 193) esittää tiimien välisen viestinnän keinoksi tiimien omien kokouspöytäkirjojen jakamisen eri tiimien välillä, mikä mahdollistaa yrityksissä avoimemman ja ajantasaisemman viestinkulun. Lahden Taloille Joen esittämä toimintatapa toisi tiimien välille nykyistä kuukausitasoa enemmän tiedon jakamista, mutta ei vaatisi työntekijöiden sitoutumista viikkotasoihin kokouksiin, mikä koetaan työyhteisössä haastavaksi toteuttaa.

Haastatteluissa henkilöstön esittämät kehityskohteet muutosviestintään olivat suurimmaksi osaksi tuloksissa esille nousseiden ongelmien vastakohtia. Henkilöstö esitti muutoksiin muun muassa entistä avoimempaa, tasavertaisempaa ja laajempaa viestimistä. Yhteenveto tutkimustuloksista johdetuista kehitysideoista on nähtävillä taulukossa 1.

Osa-alueet

Tiimien välinen muutosviestintä

Kehitysideat

- Teamsin kehittäminen tiimien väliseen viestintään paremmaksi
- Viestintäkanaviin olisi hyvä lisätä pienempien ryhmien vuorovaikutusta
- Työntekijöiden vastuujakojen selkeyttäminen kaikille tiimien jäsenille
- Ymmärryksen lisääminen siinä, että työntekijät toimivat itsenäisinä tiedon jakajina muutoksissa
- Selkeiden ohjeiden laatiminen viestintäkanavista ja sisällöistä

Esihenkilöiden muutosviestintä

- Muutoksiin ajantasaisempaa tietoa muutoksien aikataulusta ja etenemisestä
- Viestinnän tulisi olla tasapuolisempaa sekä yhtäaikaista
- Muutosviestinnässä pitäisi viestiä myös osallistamisen onnistumisista tai epäonnistumisista

Taulukko 1. Yhteenveto viestinnän kehityskohteista

5.2 Oppaan rakentaminen

Tutkimustulosten ja teorian pohjalta tutkimuksessa laadittiin opas Lahden Talojen sisäiseen muutosviestintään. Ilmiön teoriasta ja empiirisen tutkimuksen tuloksista etsittiin toimeksiantajan viestintää ja sen kehittämistä tukevia piirteitä, joista rakennettiin työntekijöitä ja esihenkilöitä tukeva viestintäopas.

Oppaan rakentaminen kesti kokonaisuudessaan kolme viikkoa. Ensimmäisellä viikolla oppaan sisältöä ja rakennetta suunniteltiin toimivaksi kokonaisuudeksi tutkimusaineiston pohjalta. Toisella viikolla opas rakennettiin suunnitelman mukaisesti. Viimeinen viikko oli oppaan viimeistelyä. Muutosviestintäopas jaettiin Lahden Taloille sekä PDF-tiedostona että muokattavana Word-dokumenttina. Tällä toimintatavalla mahdollistettiin oppaan helppo käyttöönotto, sekä samalla mahdollistettiin oppaan jatkokehittäminen yrityksessä.

Valmis muutosviestintäopas sisältää kansilehden, esipuheen, sisällysluettelon, asiasisällön eri luvut ja viimeisenä lähteet. Esipuheessa on kuvattu oppaan taustaa yrityksen käytännönesimerkin kautta, mikä hahmottaa konkreettisesti oppaan käyttötarkoituksen ja johdattelee oppaan sisältöön. Esipuheessa on myös kuvattu lyhyesti oppaan rakennetta. Tarkemman katsauksen oppaan sisältöön saa sisällysluettelosta. Oppaan käyttäjäystävällisyyttä lisää sisällysluettelon linkit, mitkä helpottavat oppaan selailua osa-alueiden välillä. Otsikot on pyritty muotoilemaan mahdollisimman informatiivisiksi, mutta helppolukuisiksi.

Oppaan varsinainen sisältö koostuu neljästä osiosta. Ensimmäisessä osiossa muutosviestintää käydään läpi yleisellä tasolla Lahden Talojen näkökulmasta. Luvussa korostetaan jokaisen omaa vastuuta viestijänä, sekä esitetään työyhteisöviestinnän perusmalli (luku 2.1). Toinen osio keskittyy henkilöstön näkökulmaan, joka sisältää tiimien välisen muutosviestinnän sekä yksilön muutosten keskellä. Tiimien viestinnässä kuvataan ensimmäistä lukuja tarkemmin jokaisen roolia onnistuneessa viestinnässä. Yksilön näkökulmassa jaetaan työntekijöille apuvälineitä, joilla muutoksissa toimimista ja viestimistä voidaan helpottaa. Kappaleessa muun muassa tuodaan esille 2.3.2 luvussa esille tuotu muutospyörä.

Kolmannessa osiossa perehdytään esihenkilöiden viestintään organisaation suurissa muutoksissa, sekä jaetaan erilaisia työkaluja viestinnän johtamiseen. Työkaluina on esimerkiksi muutosjohtajuuden kompassi ja viestinnän johtamisen timantti. Viimeiseen osioon on koottu haastattelutuloksista työntekijöiden näkemys onnistuneesta muutosviestinnästä, ja osiossa myös esitellään haastattelutulosten pohjalta luotu vaihtoehtoinen toimenpidesuunnitelma yrityksen muutosviestinnän kehittämiseen. Henkilöstön onnistuneen muutosviestinnän kuvaus toimii yrityksen visiona muutosviestinnän kehittämisessä. Viimeisenä oppaassa on esitelty oppaan lähteet, mitkä samalla mahdollistavat tutustumisen muutosviestinnän onnistumista tukeviin alan kirjallisuuksiin.

Kokonaisuutena opas rakennettiin monipuoliseksi niin sisällöltään kuin visuaalisesti. Visuaalisuutta ja helppolukuisuutta oppaassa tukevat useat tekstiä havainnollistavat kuvat, sekä lukujen lopuissa olevat visuaalisella elementillä korostetut muistilistat, joissa nostetaan esille eri osioiden ydinviestit. Opas on nähtävissä kokonaisuudessaan liitteessä 5.

5.3 Tutkimuksen ja tuotoksen arviointi

Tärkeänä osana tutkimusta voidaan pitää tutkimuksen laadun ja sisällön arviointia. Arviointi sisältää tutkimuksen luotettavuuden ja eettisyyden. Laadullisissa tutkimuksissa luotettavuutta tutkitaan koko prosessin toteutumisen kautta. Luotettavuuteen vaikuttaa muun muassa tutkimusmenetelmien valinta ja tutkimuksen toteutus. (Aaltio & Puusa 2020.) Eettisyys tutkimuksissa perustuu pohjimmiltaan osallistujien kunnioittamiseen. Tutkimuksessa ei myöskään saa hakea tietyn osapuolen etuutta. (Flick 2007b, 123.)

Toteutuneen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkasti perustellut tutkimusmenetelmät, sekä yksityiskohtaisesti kuvattu tutkimusprosessi. Puusan ja Aaltion (2020) mukaan mitä läpinäkyvämmäksi tutkimuksen eteneminen tehdään, sitä helpommin tutkimuksen luotettavuus on arvioitavissa. Tämän tutkimuksen luotettavuuden varmistaminen on aloitettu jo suunnitteluvaiheessa, jossa tutustuttiin laadullisten tutkimusten yleisiin ongelmiin. Ongelmia pyrittiin minimoimaan tutkimuksen suunnitelmassa. Ongelmakohtina tutkimuksissa voidaan esimerkiksi pitää haastattelukysymysten asettelua, yhteisen ymmärryksen löytämistä sekä haastatteluiden jännittämistä (Aaltio & Puusa 2020). Kuten teemahaastatteluiden toteutuksessa (luku 4.3) tuotiin ilmi, on tutkimusympäristöksi valittu haastateltaville tuttu työympäristö. Tällä pyrittiin luomaan haastateltaville mahdollisimman luonnollista tilannetta, missä ympäristöllä ei olisi suurta vaikutusta tutkimustuloksiin. Lisäksi tutkimuksessa useaan otteeseen varmistettiin kaikkien osallisten yhteinen ymmärrys tutkimuksen termeistä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös tutkimusaineiston kattava analyysi. Haastattelujen tuloksia ei tarkasteltu tutkimuksessa suorina totuuksina, vaan niiden tulkintaan käytettiin laadullisen tutkimuksen yleistä sisällönanalyysimenetelmää.

Yhtenäistä näkemystä tutkittavasta ilmiöstä pyrittiin saamaan myös haastateltaville ennakkoon jaetulla haastattelurungolla. Tällä myös haluttiin varmistaa kattavammat tulokset, kun haastateltavilla oli mahdollisuus pohtia teemoja valmiiksi. Puusan (2020b) mukaan haastattelukysymysten antaminen etukäteen ei kuitenkaan välttämättä aina tuo tutkimukseen lisäarvoa, vaan saattaa jopa vaikuttaa tutkimukseen negatiivisesti. Etukäteen annettu tieto voi suunnata tai rajata haastateltavien ajatuksia, ja jopa kahlita ajatuksia tiettyyn teemaan. Tässä tutkimuksessa rungon antaminen etukäteen osoittautui juuri Puusan osoittamalla tavalla kahliten tutkimustuloksia. Tutkimustulokset keskittyivät suurimmalta osin Lahden Talojen meneillä oleviin suuriin muutoksiin, joita esiteltiin johdannossa. Kun runko jaettiin osallisille etukäteen, olivat haastateltavat jo pohtineet vastauksiksi ainoastaan suurten muutosten kokemuksia, eikä haastattelutilanteessa ollut enää helppoa kääntää keskustelua arki-muutoksiin. Tämä heijastuu myös oppaaseen, koska siihen ei saatu rakennettua kattavaa sisältöä pienempiin muutoksiin tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Ajankohtaan nähden tutkimusaiheen olisi ollut parempi keskittyä ainoastaan suurten muutosten viestintään.

Haastatteluiden pieni otanta asetti ongelmia tutkimuksen etiikalle ja tutkimustulosten esittämiselle. Tutkimuksessa varmistettiin koko yrityksen lävistävä otanta valitsemalla haastateltavat yrityksen jokaisesta tiimistä. Osassa tiimistä osallisia oli vain yksi. Tutkimuksen edetessä kuitenkin huomattiin, että eri tiimien välillä viestinnän kokemuksissa oli huomattavia eroja. Tutkimustuloksissa eroja ei kuitenkaan voinut tuoda esiin tiimien mukaan, koska tällöin haastateltavien henkilöllisyys olisi ollut pääteltävissä yrityksen sisällä. Samalla myös tutkimuksen eettisyys olisi ollut kyseenalainen. Tämä tutkimusasetelma vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja kokonaiskuvaan.

Lisäarvoa tutkimukseen olisi tuonut laadulliselle tutkimukselle yleinen käytäntö uusien tai lisätä eri tutkimusmenetelmiä tutkimuksen edetessä, jos tutkimuksessa huomataan, ettei jokin toimintatapa tuota haluttua lopputulosta. Tutkimuksessa olisi esimerkiksi voitu lisätä haastatteluiden määrää, tai toteuttaa lisänä kvantitatiivinen kyselytutkimus. Kvantitatiivisella tutkimuksella olisi voitu korjata aiemmin mainittu arkimuutosviestinnän sisällön kattavuuden puutokset tai mahdollistaa tiimikohtaisten tulosten analysointi. Tutkimuksen resurssit, kuten aikataulu ja tutkijoiden määrä, kuitenkin rajasi nämä vaihtoehdot tutkimuksen teossa pois.

Luvussa 2.1 tuotiin esille, ettei yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää voida täysin erottaa toisistaan. Työyhteisöviestinnän piiriin nähdään kuuluvan henkilöstön lisäksi myös tiiviissä yhteistyössä toimivat sidosryhmät, kuten asiakkaat ja muut organisaatiot. Tutkimuksessa voidaankin kyseenalaistaa, onko ainoastaan sisäisen viestinnän tutkiminen ja oppaan laadinta kehitysideoineen myös Lahden Talojen sidosryhmien näkökulmasta toimiva ratkaisu. Lahden Taloilla toimitaan tiiviissä yhteistyössä niin asiakkaiden kuin sidosryhmien kanssa.

6 Lopuksi

6.1 Yhteenveto ja pohdinnat

Tavoitteena tutkimuksessa oli luoda toimeksiantajayritykselle eli Lahden Taloille sisäinen muutosviestintäopas. Tutkimus oli kaksivaiheinen, jossa ensimmäisessä osassa perehdyttiin tutkimusaiheeseen alan teorian kautta. Toisessa vaiheessa toteutettiin empiirinen tutkimus, jolla kartoitettiin Lahden Talojen nykyistä muutosviestinnän tilaa ja kehityskohteita. Teorian ja empiirisen tutkimuksen pohjalta tutkimuksessa luotiin Lahden Talojen toimintaa tukeva muutosviestintäopas. Oppaan tavoitteena oli vahvasti myös tukea yrityksen arvoja, kuten työhyvinvointia ja vastuullisuutta.

Tutkimuksen teoriaosuus rakennettiin tutkimuksen pääkäsitteiden ympärille. Pääkäsitteiksi määriteltiin työyhteisöviestintä, muutosviestintä, henkilöstöjohtaminen ja muutosjohtaminen. Teorian rakentamiseksi tutkimuksessa hyödynnettiin laajasti alan kirjallisuutta, asiantuntijoiden artikkeleita ja aiempia tutkimuksia. Tutkimuksessa käytettiin monipuolisesti myös kansainvälisiä lähteitä. Teoriaosuus oli jaettu viestintään ja johtamiseen, joissa molemmissa alkuun määriteltiin käsitteitä yleisesti, jonka jälkeen keskityttiin yksityiskohtaisempaan tarkasteluun. Teoriapohjan tarkoituksena oli vastata tutkimuksen toiseen apukysymykseen, eli mitä apukeinoja yrityksellä on muutosviestintään. Molemmissa osioissa esiteltiin laajasti erilaisia apuvälineitä ja malleja muutosviestinnän toteuttamiseen, kuten esimerkiksi kanavien käyttöä, roolien jakoa sekä eri johtamistyyliä.

Toimeksiantajayrityksen nykytilan kartoittamiseksi ja kehityskohteiden selvittämiseksi tutkimuksessa toteutettiin empiirinen tutkimus, jossa haastateltiin yhteensä kuutta työntekijää. Laajan näkökulman saavuttamiseksi haastatteluihin osallistui työntekijöitä kaikista eri organisaation tiimeistä. Tulosten kokoamisessa käytettiin laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysimenetelmää, jolla tutkimustuloksista saatiin luotettavia. Empiiristä tutkimusta käytettiin tukena oppaan sisällön rakentamisessa. Empiirisen tutkimuksen tarkoituksena olikin vastata tutkimuksen toiseen apukysymykseen; Millainen kohdeyrityksen nykyinen muutosviestintä on henkilöstön mielestä ja mitä kehitettävää siinä on. Tutkimustuloksissa saatiin kattava näkemys yrityksen muutosviestinnästä suurten muutosten osalta, mutta arjen muutoksiin ei saatu niin laajaa näkemystä.

Pääkysymykseen, eli Miten Lahden Talot voi toteuttaa onnistunutta muutosviestintää, saatiin vastaus yhdistämällä teoria sekä empiirinen tutkimus yhdeksi kokonaisuudeksi. Kokonaisuus rakennettiin yritykselle oppaan muodossa. Tämä 22-sivuinen opas rakennettiin erilliselle tiedostolle sisältäen muutosviestinnän teoriaa, yritystä tukevia apuvälineitä sekä empiirisen tutkimuksen tuloksista muodostuneita kehitysideoita vaihtoehtoisen

toimintasuunnitelman muodossa. Opas tukee niin työntekijöitä kuin esihenkilöitä muutosviestinnässä.

Kokonaisuutena tutkimuksessa saavutettiin tutkimukselle asetetut tavoitteet. Lisäksi tutkimuksessa vastattiin kaikkiin tutkimuskysymyksiin laajasti ja onnistuneesti. Kuten 5.3 luvussa tutkimustulosten pohdinnassa kuitenkin tuodaan ilmi, ei empiirisessä tutkimuksessa saatu tarpeeksi kattavaa näkemystä yrityksen pieniin muutoksiin. Tähän suurin vaikutustekijä oli tutkimuksen ajoittuminen yrityksen suurten muutosten kanssa samalle ajanjaksolle. Oppaaseen ei saatu pieniin muutoksiin Lahden Talaja tukevaa sisältöä empiirisen tutkimuksen kautta, mutta osuus rakennettiin onnistuneesti teorian ja yrityksen arvojen pohjalta. Tutkimus toteutettiin alkuperäisen suunnitelman mukaisessa aikataulussa, mikä myös kuvastaa onnistunutta tutkimusta.

Oma mielenkiinto viestintään sekä työhyvinvointiin motivoi tutkimuksen loppuunsaattamisessa. Myös kesätyöni Lahden Talajoilla loi motivaatiota oppaan tekemiseen, koska koin sen tuovan lisäarvoa yrityksen toimintaan. Oma tietopohja yrityksen toiminnasta helpotti tutkimuksen toteuttamista. Yllättävää tutkimuksessa oli, ettei henkilöstö kokenut muutostilanteiden osallistamista tarpeeksi vuorovaikutteisena, koska itselleni yrityksen tavat näyttäytyivät kesätyöissä mallikkaana toimintana.

6.2 Jatkotutkimukset

5.3 luvussa pohdittiin tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista. Luvussa tuotiin esille, ettei tässä tutkimuksessa voitu eettisyyden ja haastateltavien nimettömyyden turvaamisen takia tarkastella tiimien välistä viestinnän toteutumista. Kun tämän työn empiiristä tutkimusta toteutettiin ja analysoitiin, huomattiin yrityksen eri tiimeissä eriäviä näkemyksiä muutosviestintään. Jatkotutkimuksena Lahden Talojen kannattaakin toteuttaa uusi tutkimus muutosviestinnästä, jossa tutkimusotantana olisi suurempi joukko henkilöstöä. Tällä toimintatavalla tutkimuksen eettisyys olisi turvattu, ja tutkimuksessa voitaisiin tarkastella yksityiskohtaisemmin tiimien välisiä ongelmakohtia. Tässä tutkimuksessa laadittua muutosviestintäopasta voi jatkojalostaa seuraavan tutkimuksen myötä tukemaan myös tiimien välistä viestintää.

Viestintästrategia kietoutuu vahvasti yrityksen toimintastrategiaan. Kun yrityksen toimintastrategiaa muutetaan, on syytä pohtia myös viestintästrategiaa. (Juholin 2013, 89.) Strategia nähdään tärkeänä myös megatrendeissä luvussa 3.3.2. Lahden Talojen strategia uudistettiin vuonna 2023, jossa painotetaan asiakkaita ja heidän palvelunsa kehittämistä (Lahden Talot 2023b). Jatkotutkimuksena Lahden Talot voi toteuttaa oppaan työntekijöille onnistuneeseen asiakasmuutosviestintään, mikä tukisi erityisesti yrityksen strategiaa.

Lähteet

- Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon. Teoksessa Juuti, A. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Alanen, T. 2018. Onnistunut sisäinen viestintä on itseohjautuvan organisaation perusta. Vastuugroup. Blogi. Viitattu 13.10.2023. Saatavissa <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/blogi/itseohjautuvuus-ja-onnistunut-sisainen-viestinta>
- Flick, U. 2007a. Designing Qualitative research. E-kirja. London: SAGE Publications, Ltd. Sage Research Methods.
- Flick, U. 2007b. Managing Quality in Qualitative Research. E-kirja. London: SAGE Publications, Ltd. Sage research Methods.
- Heiskanen, M & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hertzen, P., Melgin, E., Åberg, L. 2012. Vuosisata suhdetoimintaa: Yhteisöviestinnän historia Suomessa. Helsinki: Otava.
- Institute of Internal Communication. 2023. IC Index Report 2023. Viitattu 19.11.2023. Saatavissa <https://www.ioic.org.uk/resource/ic-index-report-2023.html>
- Jiang, L. & Probst, T.M. 2014. Organizational communication: A buffer in times of job insecurity. Economic and Industrial Democracy. Vol. 35 (3), 557–579. Viitattu 10.11.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.1177/0143831X13489356>
- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 6. painos. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari. Kauppakamari ammattikirjasto.
- Jokiranta viestintätoimisto. Kielestä kiinni työyhteisöviestintään kannattaa panostaa. Blogi. Viitattu 4.10.2023. Saatavissa <https://www.jokiranta.fi/jutut/kielesta-kiinni-tyoyhteisoviestintaan-kannattaa-panostaa>
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6. painos. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena: Yritysviestinnän käsikirja. 2. painos. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Ellibslibrary.
- Kotter, J.P. 1996. Leading change. Boston (MA): Harvard Business School Press.

Lahden Talot. 2023a. Vastuullisuusraportti. Viitattu 3.11.2023. Saatavissa <https://vastuullisuusraportti.lahdentalot.fi/>

Lahden Talot. 2023b. Vuosikertomus. Viitattu 3.11.2023. Saatavissa <https://vuosikertomus2022.lahdentalot.fi/>

Lahden Talot. 2023c. Sanna Karppinen Lahden Talojen toimitusjohtajaksi. Viitattu. 3.11.2023. Saatavissa <https://lahdentalot.fi/sanna-karppinen-lahden-talojen-toimitusjohtajaksi/>

Lainio, J. 2023. Ratkaistaan: Organisaation muutoskyvykkyys nojaa tietoon, tunteeseen ja toimintaan. Tiedolla johtamisen keskus. Viitattu 10.10.2023. Saatavissa <https://www.tiedollajohtaminen.fi/ratkaistaan/ratkaistaan-organisaation-muutoskyvykkyys-nojaa-tietoon-tunteeseen-ja-toimintaan/>

Laurila, M. 2017. "Me ollaan kaikki samassa veneessä ja soudetaan yhdessä samaan suuntaan" Esimiesten ja henkilöstön käsityksiä hyvästä muutosjohtajuudesta. Vaasan yliopisto. Väitöskirja. Viitattu 15.10.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-476-772-9>

Leclerc, C., De Keulenaer, F., Belli, S. & IPSOS – European Public Affairs. 2022. OSH Pulse – Occupational safety and health in post-pandemic workplaces. Publications Office of the European Union. Viitattu 6.11.2023. Saatavissa <https://data.europa.eu/doi/10.2802/478476>

Lehtinen, T. 2021. Kuinka johtaa yritys menestykseen? Almatalent. Blogi. Viitattu 19.11.2023. Saatavissa <https://www.almatalent.fi/blogi/kuinka-johtaa-yritys-menestykseen/>

Marjamäki, P.L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Alma Talent Bisneskirjasto.

Mölsä, E., Salmirinne, T., Herttälampi, M. & Feldt, T. 2023. Muutosvoimavarojen yhteydet henkilöstön työhyvinvointiin sekä työpaikan ja alanvaihtoaikaisiin terveysalan organisaation muutosprosessissa. Työelämän tutkimus. Vol. 21 (2), 210–238. Viitattu 1.11.2023. Saatavissa <https://doi.org/10.37455/tt.120953>

Nieminen, K. 2019. Muutos vaatii yhteistyötä, epävarmuuden sietokykyä ja jatkuvaa oppimista. Sitra. Blogi. Viitattu 21.11.2023. Saatavissa <https://www.sitra.fi/blogit/muutos-vaatii-yhteistyota-epavarmuuden-sietokykyja-ja-jatkuvaa-oppimista/>

Piekkari, R. & Welch, C. 2020. Oodi yksittäistapaustutkimukselle ja vertailun moninaiset mahdollisuudet. Teoksessa Juuti, A. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

- Piha, K. 2019. Kotter oli ehkä oikeassa – mutta ei ole enää. Ellun Kanat. Viitattu 5.10.2023. Saatavissa <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kotter-oli-ehka-oikeassa-mutta-ei-ole-ena/>
- Pirinen, H. 2023. Esihenkilö muutoksen johtajana. 5. painos. E-kirja. Helsinki: Alma Talent Oy. Alma Talent Bisneskirjasto.
- Puusa, A & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Juuti, A. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Juuti, A. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Teoksessa Juuti, A. & Puusa, A. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.
- Rogiest, S., Segers, J. & van Witteloostuijn, A. 2015. Climate, communication and participation impacting commitment to change. Journal of Organizational Change Management. Vol. 28 (6), 1094–1106. Viitattu 30.10.2023. Saatavissa rajoitetusti <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2015-0101>
- Rubin, A. Trendianalyysi tulevaisuudentutkimuksen menetelmänä. Tulevaisuuden tutkimuskeskus, Turun kauppakorkeakoulu & Turun yliopisto. Viitattu 16.10.2023. Saatavissa <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/toimintaympariston-muutosten-tarkastelu/trendianalyysi-tulevaisuudentutkimuksen-menetelmana/>
- Salerno, A. & Brock, L. 2008. The Change Cycle: How People Can Survive and Thrive in organizational Change. 1. painos. E-kirja. San Francisco: Better-Koehler Publishers. ProQuest Ebook Central.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Ellibslibrary.
- Työhyvinvoinnin tutkimusryhmä. Työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen malli. Tampereen yliopisto. Viitattu 30.10.2023. Saatavissa <https://www.tyohyvinvointi.fi/>
- Viestinnän ammattilaiset ry. 2019. Yhteisöviestinnän periaatteet: Viestintä on muutosvoima! – 2020-luvun uudet haasteet. Procom. Viitattu 9.10.2023. Saatavissa <https://www.procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/procom-yhteisoviestinnan-periaatteet-2020/>

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Ellibslibrary.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. 1. painos. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy. Ellibslibrary.

Wiezer, N., Nielsen, K., Pahkin, K., Widerszal-Bazyl, M., de Jong, T., Mattila-Holappa, P. & Mockallo, Z. 2011. Exploring the link between restructuring and employee well-being. Työterveyslaitos. Viitattu 1.11.2023. Saatavissa <https://urn.fi/URN:ISBN:978-83-7373-112-7>

Yhteistoimintalaki 1333/2021.

Zito, M., Inguschi, E., Cortese, C.G., Gianxaspro, M.L., Manuti, A., Molino, M., Signore, F. & Russo, V. 2021. Does the End Justify the Means? The Role of Organizational Communication among Work-from-Home Employees during the COVID-19 Pandemic. International Journal of Environmental Research and Public Health. Vol. 18 (8), 3933. Viitattu 10.11.2023. Saatavissa <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/8/3933>

Liite 1. Saateviesti esihenkilöille

Hei!

Toteutan tulevan syksyn aikana opinnäytetyötutkimusta Lahden Talolle koskien yrityksen muutosviestintää. Näkökulmana tutkimuksessa on Lahden Talojen henkilöstö. Lahden Talojen nykyistä muutosviestintää, sekä henkilöstön kehitysideoita, kartoitetaan haastattelujen avulla. Haastattelujen ja kirjallisuuden pohjalta opinnäytetyössä laaditaan muutosviestintäopas henkilöstön ja esihenkilöiden käyttöön.

Muutoksella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa työarjessa tapahtuvia pieniä muutoksia esimerkiksi työskentelytavassa tai aikatauluissa, joilla voi kuitenkin olla vaikutusta laajemmin yritykseen eri tiimeissä. Osaltaan tutkimuksessa otetaan kantaa myös isoihin muutoksiin.

Haastatteluiden toteutukseen tarvitsen teidän apuanne.

Yhdessä Lahden Talojen ohjaajani kanssa olemme sopineet, että jokaisen tiimin esihenkilöt valitsevat aina oman tiiminsä haastateltavat henkilöt. Haastattelujen tavoite on saada mahdollisimman kattava näkemys Lahden Talojen nykyisestä muutosviestinnästä ja henkilöstön kehitysideoista. Pyydänkin siis, että valitsitte omasta tiimistänne teidän omaan näkemyksenne pohjautuen sopivimman haastateltavan henkilön/henkilöt alla olevan jaon mukaan:

- 1 Tukipalveluista
- 1 Kiinteistöpalveluista
- 2 Asiakaspalveluista (1 asuntojen vuokraus, 1 vuokra- ja vuokrauspalvelu)
- 2 Ylläpitopalveluista (1 kiinteistöhallintotiimi, 1 ylläpitotiimi)

Oman tiimin kanssa voi keskustella haastattelusta etukäteen ja valita haastatteluun osallistuva henkilö yhdessä. Toivon, että haastatteluun valittu henkilö/henkilöt ilmoitetaan minulle tähän sähköpostiin **maanantaihin 9.10. klo 12:00 mennessä**.

Haastattelut tullaan toteuttamaan neuvottelutila Mastossa torstain 12.10. päivän aikana. Yksittäinen haastattelu kestää noin 30–45 minuuttia. Tarkemmat kuvaukset haastattelusta sekä päivän haastattelun ajanvarauskalenteri lähetetään valituille haastateltaville heti maanantaina.

Haastattelut tullaan nauhoittamaan ja säilyttämään vain tutkimuksen teon ajaksi. Tutkimuksessa ei käsitellä haastateltavien vastauksia niin, että henkilöllisyys tulisi esiin tutkimustuloksissa.

Jos teillä heräsi kysymyksiä tutkimukseen, haastatteluun, tai opinnäytetyöhön liittyen, olkaa minuun rohkeasti yhteydessä. Kiitän omasta puolestani jo etukäteen tutkimuksen avustamisesta ja haastateltavien valinnoista.

Ystävällisin Terveisin,
Noora Tuulaniemi

Haastattelu – Yrityksen muutosviestintä

Taustatiedot

Lupa haastattelun nauhoitukseen

Työskentelyaika yrityksessä

Haastateltavan työnkuva

Teema 1 Muutosviestintä - tiimit

1. Millaisena koet tiimien välisen viestinnän muutoksissa?
2. Mitkä tekijät uskot olevan onnistuneen muutosviestinnän taustalla?
3. Onko viestinnässä ongelmia? Mitkä taustasyyt uskot olevan ongelmien taustalla?
4. Mitkä ovat viestinnän kanavat muutoksissa?
5. Millaisena koet viestinnän kanavien toimivuuden?
6. Minkälainen dialogi eri tiimien välillä on?

Teema 2 Muutosviestintä - esihenkilöt

1. Millaisena koet esihenkilöiden viestinnän muutoksissa?
2. Missä esihenkilöt erityisesti onnistuvat muutosviestinnässä?
3. Onko viestinnässä ongelmia? Mitkä taustasyyt uskot olevan ongelmien taustalla?
4. Mitkä ovat viestinnän kanavat muutoksissa?
5. Millaisena koet viestinnän kanavien toimivuuden?
6. Minkälainen dialogi esihenkilön ja henkilöstön välillä on?

Teema 3 Muutosviestinnän kehittäminen - tiimi ja esihenkilöt

1. Millainen on mielestäsi hyvä muutosviestintä?
2. Mitä kehitettävää yrityksessä on muutosviestinnässä? (esim. kanavat, sisältö, ajantasaisuus, viestintätyyli)

Vapaa sana teemoihin liittyen

Liite 3. Haastattelukutsu

Hei ja tervetuloa haastatteluun!

Teidät on valittu mukaan opinnäytetyöni tutkimukseen koskien Lahden Talojen muutosviestintää.

Tutkimuksen haastattelut järjestetään torstaina 12.10. neuvottelutila Mastossa klo 8–16 aikana. [Klikkaamalla tästä pääset ajanvarauskalenteriin](#). Varaathan itsellesi sopivan ajan keskiviikkoon mennessä lisäämällä oma nimesi ja tiimisi taulukkoon. Jos sinulle sopivaa aikaa ei löydy, niin olethan yhteydessä.

Sähköpostin liitteestä löydät tulevan haastattelun teemat ja kysymykset. Tutkimuksessa annetaan haastateltaville mahdollisuus tutustua haastatteluun etukäteen, jotta haastattelutilanne olisi rennompi ja tutkimustuloksiksi saataisiin toivon mukaan kattavampi sisältö. Tutustuthan ja pohdithan siis haastattelua etukäteen, kiitos!

Muutosviestintä määritellään tässä tutkimuksessa seuraavanlaisesti:

Muutosviestintä on yrityksen sisällä tapahtuvien muutosten viestimistä. Tutkimuskohteina on viestintä tiimien välillä, sekä esihenkilöiden viestintä tiimin jäsenille. Muutoksilla tutkimuksessa tarkoitetaan yrityksen arjessa tapahtuvia pieniä muutoksia, joilla voi kuitenkin olla suuri vaikutus koko työyhteisön jäsenten työskentelyyn. Muutokset voivat olla esim. työskentelytavan tai aika-aulun muutokset. Esihenkilö-teemassa osaltaan otetaan kantaa myös suurempiin muutoksiin, kuten organisaatiomuutoksiin tai hankkeisiin.

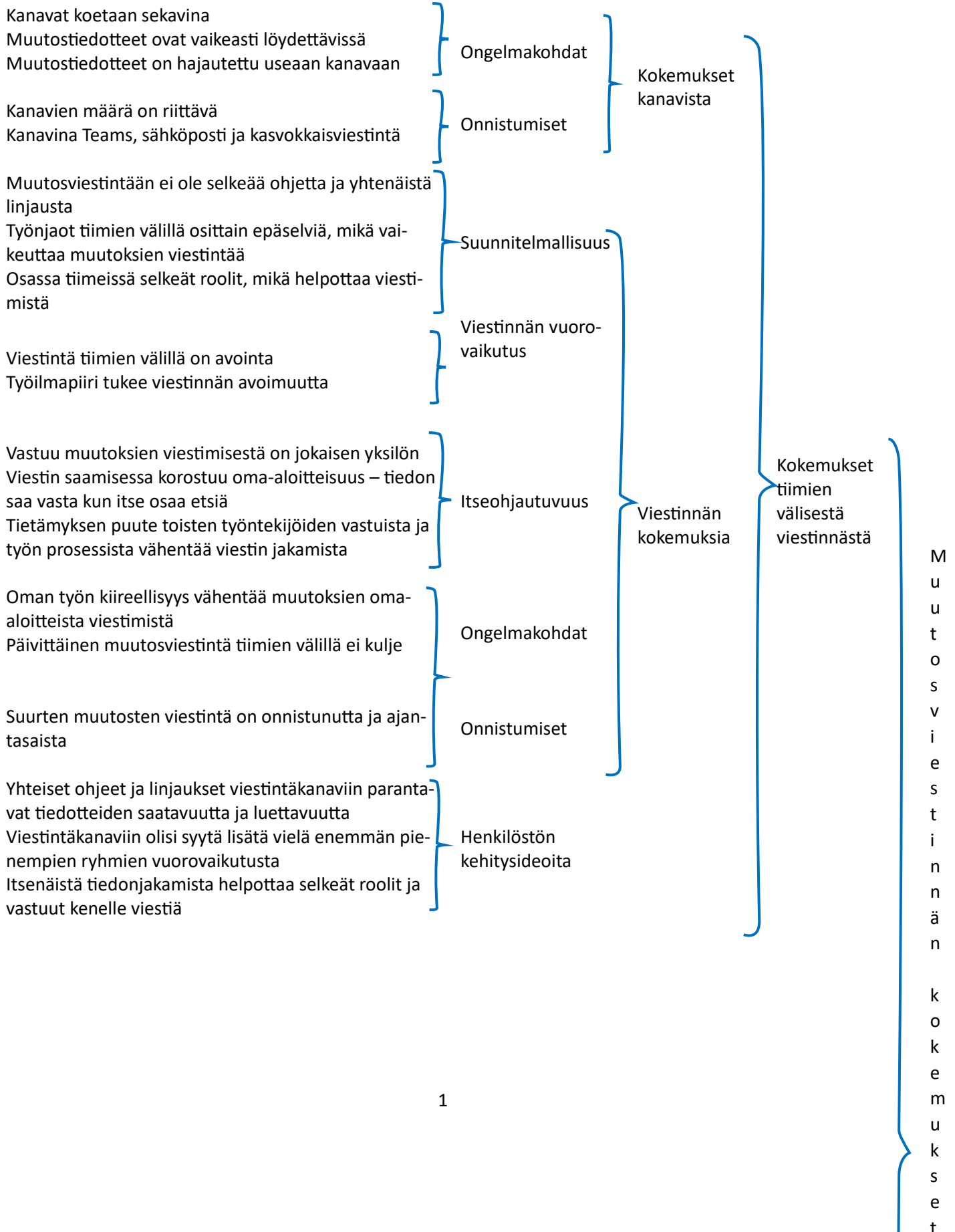
Haastattelut tullaan nauhoittamaan ja säilyttämään tutkimusta varten vain tutkimuksen teon ajaksi. Tutkimuksessa ei käsitellä haastateltavien vastauksia niin, että henkilöllisyys tulisi esiin tutkimustuloksissa.

Kiitos jo etukäteen haastatteluun osallistumisesta. Nähdään torstaina!

Ystävällisin terveisin,

Noora Tuulaniemi

Liite 4. Sisällönanalyysi





Liite 5. Sisäisen muutosviestinnän opas

LAHDENTALOT

Muutosviestintäopas

Esipuhe

Yritykset työskentelevät yhä enemmän jatkuvan muutoksen alla. Yrityskenttä monimutkaistuu, ja muutoksista tulee päivittäisiä. Aina muutoksen ei tarvitse olla iso ollakseen vaikutusvaltainen. Olette jo varmasti kohdanneetkin yrityksenne monia tilanteita, joissa pienelläkin työssä tapahtuneella muutoksella onkin ollut suuri merkitys monien työkavereiden työskentelyyn. Tilanne on voinut olla myös päinvastainen, jossa jonkun toisen työnkuvan muutos onkin vaikuttanut omaan työhösi. Ärsyttävän tilanteesta on tehnyt se, ettei muutos ollut tullut tietoosi. Muutoksista ei ole viestitty, tai viesti ei ole tullut perille asti.

Tämä muutosviestintäopas on laadittu juuri teille edellä mainittuun viestinnän ongelmaan apuvälineeksi. Oppaaseen on koottu teidän omiin kokemuksiinne, alan tutkimuksiin ja teorioihin pohjautuen apuvälineitä, muistilistoja, ja kehitysideoita onnistuneeseen muutosviestintään. Opas tarjoaa apua niin yksilö- ja tiimitasolle, kuin myös esihenkilöille suurten muutosten viestimiseen.

Opas koostuu neljästä osasta. Ensimmäisessä osassa paneudutaan muutosviestinnän käsitteeseen, ja peilataan viestinnän merkitystä teidän omiin arvoihinne. Toisessa osassa muutosviestintää tarkastellaan yksilön ja tiimin näkökulmasta, kun taas kolmannessa osiossa näkökulmana on esihenkilöt. Viimeisessä osiossa on esitelty erilaisia kehitysideoita yrityksenne muutosviestintään.

Toivottavasti pääsette hyödyntämään oppaan ideoita ja työvälineitä arjessanne monipuolisesti, sekä kehittämään myös oppaan sisältöä yhdessä vielä lisää!

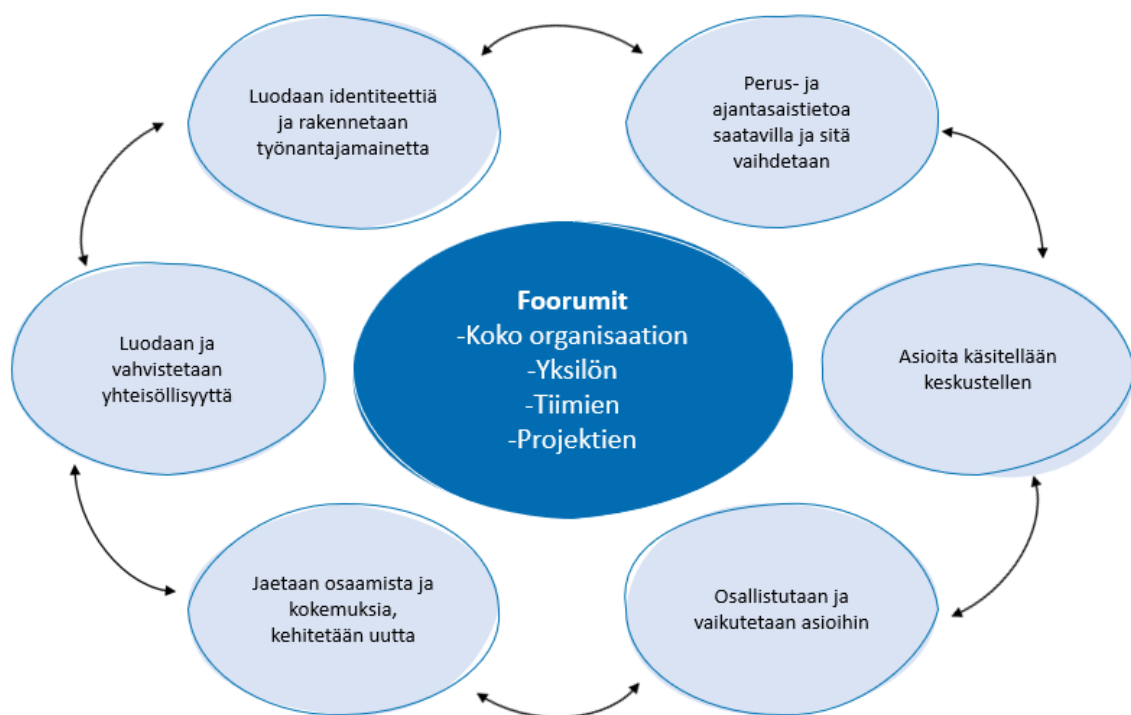
Sisällysluettelo

Muutosviestintä	1
Mitä on muutosviestintä?	1
Jokainen on viestijä	1
Arvot ohjaamassa viestintää	2
Henkilöstön muutosviestintä	4
Onnistunut muutosviestintä tiimien välillä	4
Yrityksen muutosten keskellä	6
Esihenkilöt muutosviestinnässä	9
Mitä työntekijät ovat mieltä muutosviestinnästä?	9
Esihenkilöt ja muutosviestintä	9
Onnistunut muutosviestintä lyhyesti	10
Erilaisia apuvälineitä muutosviestintään	11
Kehitysideoita muutosviestintään	16
Muutosviestinnän tavoitetila	16
Vaihtoehtoinen toimenpidesuunnitelma muutosviestinnän kehittämiseen	17
Lisätietoa onnistuneesta muutosviestinnästä (lähteet)	18

Muutosviestintä

Mitä on muutosviestintä?

Koska muutokset ovat yhä enemmän työssä jatkuvia ja päivittäisiä, on muutosviestintäkin entistä enemmän arkiviestintää. Muutosviestintä on lähes kaikkea tiedon vaihdantaa, mitä yrityksessä käydään. Viestinnässä on kuitenkin huomioitava, ettei se ole ainoastaan tiedon jakamista, vaan sillä on laajempi kokonaisuus ja merkitys. Parhaimmillaan onnistuneella viestinnällä vahvistetaan työyhteisöä ja sen hyvinvointia. Työyhteisön viestintä koostuu kuudesta peruspilarista. Peruspilarien avulla luodaan onnistunutta muutosviestintää, avoimuutta sekä hyvää yhteishenkeä työyhteisöön.



Jokainen on viestijä

Työyhteisössä tärkeintä on huomioida, että jokainen on viestijä. Jokainen työyhteisön jäsen on työssään itsenäinen tiedon etsijä, vaihtaja, tuottaja, ja välittäjä. Viestijänroolissa myös onnistunut vuorovaikutus on avainasemassa. Vuorovaikutustaitoja on muun muassa kuuntelu, havainnointi ja argumentointi. Peruspilareiden toimivuus vaatii siis koko työyhteisön sitoutuneisuutta ja viestintäosaamista.

Arvot ohjaamassa viestintää

Viestintää ohjaa yrityksen ydin, eli arvot. Jokaisessa viestintätilanteessa, niin käytäväkeskustelussa, Teams-keskustelussa kuin sähköpostissa, tulee näkyä yrityksen arvot. Kun siis seuraavan kerran viestitte missä tilanteessa tahansa, muistuttakaa itseänne toimimaan yrityksenne arvojen mukaisesti. On hyvä esimerkiksi huomioida, että muutoksien ajantasaisella viestimisellä on vaikutusta työhyvinvoinnin arvon lisäksi myös asukastyytyväisyyteen.



ASUKASTYYTYVÄISYYS

VASTUULLISUUS

TYÖHYVINVOINTI

TULOSELLISUUS



Työhyvinvoinnin ja hyvän ilmapiirin ylläpitäminen yhdessä



Työntekijöiden tasa-arvoinen tukeminen ja kannustaminen osaamisen kehittämiseen



Tasapuolinen ja yhdenvertainen kohtelu koko työyhteisössä



Vastuullisena työnantajana toimiminen



Kaikki työyhteisön jäsenet ovat samanarvoisia



Toimimme oikeudenmukaisesti sekä hyvää hallintotapaa noudattaen

Muistilista muutosviestinnästä

- Työyhteisön peruspilareilla luodaan onnistunutta muutosviestintää.
- Jokainen työyhteisön jäsen on omassa roolissaan viestijä.
- Päivittäistä viestintää ohjaa yrityksen arvot.

Henkilöstön muutosviestintä

Onnistunut muutosviestintä tiimien välillä

Itsenäisten, mutta tiiviisti samojen työalueiden kanssa toimivien tiimien välinen viestintä voi välillä olla hyvin haasteellista. Jokainen työntekijä on keskittynyt omaan työhönsä, eikä välttämättä muista omaa rooliaan viestinnässä.

Onnistuneeseen muutosviestintään tiimien välillä tarvitaan selkeitä suunnitelmia, vastualueita, rooleja, ohjeita ja yhteisiä pelisääntöjä, jotka tulisi laatia työyhteisössä yhdessä. Suunnitelmien ja pelisääntöjen laatimiseen tarvitaan esihenkilöiden johtamista ja pitkää suunnitelmallisuutta. Jokainen voi kuitenkin omalta osaltaan vaikuttaa muutoksien eteenpäin viemiseen sekä muutosviestintään.

Kuten työyhteisössänne hyvin jo tiedostetaan, on jokainen työyhteisön jäsen itsenäinen viestijä. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että jokainen työntekijä on itse vastuussa omien työtehtävien viestinnästä eteenpäin niin, että jokainen osallinen vastaanottaa viestin. Samalla työntekijä on myös itse vastuussa tiedon etsinnästä ja saannista. Työssä koetaan paljon kiireeltä ja sinusta voi tuntua, ettei ole aikaa esimerkiksi pöytäkirjojen lukemiseen. Niiden lukeminen tiedonsaannin kannalta on kuitenkin tärkeää. Ongelman ratkaisuksi voi esimerkiksi kokeilla varata itselleen joka viikko kalenterista tilaa tiedotteiden itsenäiseen lukemiseen. Monesti tämä unohtuu, jos asiaa ei tiedosta, tai kirjaa itselleen ylös.

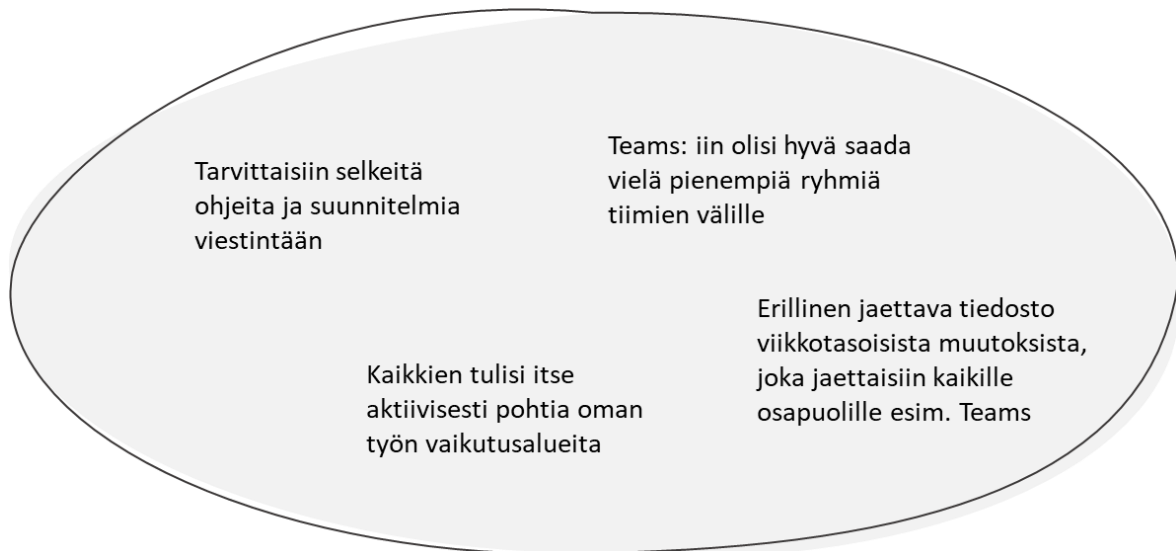
Työntekijä itsenäisenä viestijänä tarvitsee

- **Motivaatiota** sitoutua yhteisiin viestinnän tavoitteisiin.
- **Oma-aloitteista** aktiivisuutta pohtia esimerkiksi oman työn vaikutusalueita.
- **Aktiivisuutta** jakaa itse oman työn muutoksia muille.
- **Avoimuutta** jakaa omia mielipiteitä ja kehitysideoita viestintään niin kanssatyökavereille kuin esihenkilöille.
- **Työn organisointikykyä** kiireen keskelle turvaamaan tiedon itsenäinen etsintä ja saanti.

Informaation ajantasaisella liikkuvuudella kaikille muutoksen osapuolille on suuri merkitys siihen, että kaikkien työ sujuu mutkattomasti. Informaatiokatkoksilla voi olla suuri vaikutus myös asiakasrajapintaan. Viestin kulussa tärkeässä roolissa on kanavat, joissa viesti kulkee. Työyhteisössänne on

sovittu tiimien väliseksi viestintäkanaviksi Teams ja sähköposti. Suuressa roolissa on myös kasvokainen viestintä työtiloissa. Muutamana tiimin kesken järjestetään myös yhteisiä tiimipalavereja kerran kuukaudessa, joista pöytäkirjat jaetaan muiden asianosaisten kesken luettavaksi.

Muutoksien viestimisessä tarvitaan kuitenkin vielä enemmän vuorovaikutusta myös viikkotasolle, jotta tieto liikkuu tiimien välillä mahdollisimman ajantasaisesti. Hybridityö ja tiimien suuret koot asettavat tähän kuitenkin haasteita. Miten viestinnästä voitaisiin rakentaa vielä ajantasaisempaa ja vuorovaikutteista? Alla on koonti teidän esittämistänne kehitysideoista.



Työyhteisöön olisi hyvä myös lisätä enemmän spontaaneja ja vapaamuotoisia keskustelualustoja, joilla rikottaisiin tiimien rajoja. Yksi tapa viestinnän lisäämiseen on suunnitellut yhteiset kahvitaukiot, joihin myös etätyöläiset saadaan mukaan Teams-kanavan kautta. Yhteisillä kahvihetkillä vahvistetaan ajantasaisen tiedon liikkuvuuden lisäksi myös tiimien välistä vuorovaikutusta ja ilma-
piiriä. Vartin kahvihetki ei vaadi niin paljon järjestelyjä kuin tunnin palaverit tiimien välillä, mutta sillä voi olla suuri vaikutus tiimien vuorovaikutuksen lisäämiseen sekä tiedon ajantasaiseen saantiin.

Teams-kanavaan voi myös kokeilla luoda pienempiä tiimien välisiä ryhmiä, joissa ajantasaista tietoa jaetaan niin keskustelukanavan kautta, kuin tiedostoja jakamalla. Tiimien kanaviin voidaan esimerkiksi jakaa omien tiimien pöytäkirjoja muiden luettavaksi, joita kaikki työyhteisön jäsenet voivat halutessaan lukea.

Mikä tärkeintä: Ole rohkea ja näytä muille esimerkillisesti, kuinka työyhteisössä viestitään avoimesti päivittäin!

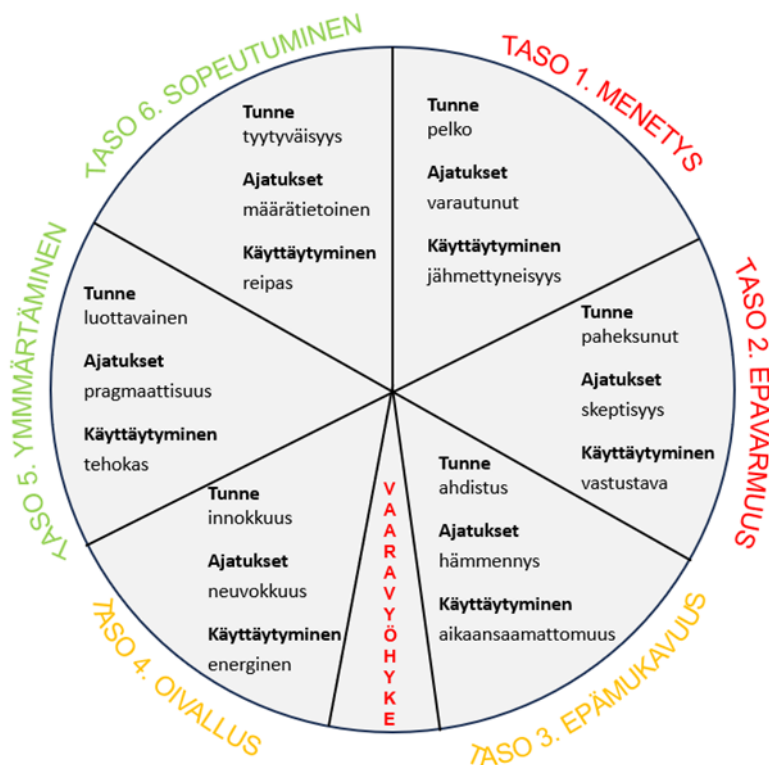
Yrityksen muutosten keskellä

Yrityksien suurten muutosten keskellä oma turvallisuuden tunne horjuu ja rutiinit särkyvät, mikä aiheuttaa huolta omasta asemasta ja työstä. Miten minun käy muutoksessa? Mikä työssäni muuttuu?

Tunteet muutoksissa ovat luonnollisia, eikä niitä tarvitse hävetä – päinvastoin. Avoimessa ja hyvässä työyhteisön ilmapiirissä on sallittua kaikkien tunteiden ilmaisu. Tunteiden kautta työyhteisössä saadaan muutoksiin lisäarvoa, ja mahdollisesti myös uudelleen pohdittavaa muutoksien toteutukseen.

Joskus tunnevyöryt voivat kuitenkin tuntua jopa pelottavilta ja hallitsemattomilta, jolloin tunteita saattaa peitellä tai kieltää. Muutoksien onnistumiseen kuitenkin tarvitaan koko työyhteisön muutostahtoa ja muutoksen hyväksymistä. Tähän tarvitaan myös pelon ylitsepääsemistä ja eteenpäin jatkamista.

Alla esitetty käyrä on muutoksien tunnekäyrä, jonka kaikki työyhteisön jäsenet kokevat muutoksissa. Jokainen työyhteisön jäsen kokee muutokset omanlaisena omiin aiempiin kokemuksiin peilaten, jolloin jotkut saattavat päästä tunnevyöryssä etenemään nopeastikin kohti hyväksymistä. Jo pelkästään itsensä sijoittaminen tunnekäyrälle muutoksen tunteissa voi helpottaa tunteiden hallinnassa – kun omat tunteet tunnistaa, voi tunnekäyrällä seurata omien tunteiden tilaa ja etenemistä kohti hyväksyntää. Missä vaiheessa olet tällä hetkellä pyörässä yrityksen muutoksien keskellä?



Tunteita ja epätietoisuutta voidaan myös helpottaa muutosinventaarion avulla. Kun muutostilannetta hahmotellaan ja pohditaan omaan tilanteeseen verraten, huomataan muutostilanteessa paremmin asioita, jotka vielä ovat epävarmoja. Inventaariolla myös selviää, mitä asiat ovat edelleen hyvin, joilla luodaan turvallisuuden tunnetta. Tunteiden ja asioiden käsittely selkeyttää omia ajatuksia muutoksen keskellä.

Mikä muuttuu varmasti?	Mitä seurauksia näillä muutoksilla on?	Keihin muutokset vaikuttavat?	Miten suuri merkitys tällä muutoksella on elämääni? (1-5)
Mikä muuttuu mahdollisesti?	Mitä seurauksia näillä muutoksilla on?	Keihin muutokset vaikuttavat?	Miten suuri merkitys tällä muutoksella on elämääni? (1-5)
Mikä ei tule muuttumaan?	Mitä seurauksia näillä muutoksilla on?	Keihin muutokset vaikuttavat?	Miten suuri merkitys tällä muutoksella on elämääni? (1-5)

Kun itselleen epäselvät asiat ovat tiedossa joko muutospöytäkirjan tai muutosinventaarion avulla, voi epäselviin asioihin etsiä tietoa esimerkiksi esihenkilöiltä kysymällä. Täten esitetyt mallit auttavat omien tunteiden käsittelyn lisäksi myös itseäsi viestimään omista tunteista, sekä antaa mahdollisesti lisäarvoa yrityksen muutokseen.

Miten siis onnistun muutostilanteissa?

Ole rohkea Aloita pienin askelin ja tavoittein, joilla pääset hitaasti kohti muutoksen hyväksymistä.

Ole utelias Kysy avoimesti ja selvitä epäselviä asioita työyhteisössä.

Etsi mahdollisuuksia Ole avoin ja positiivinen - näe muutoksissa myös mahdollisuuksia.

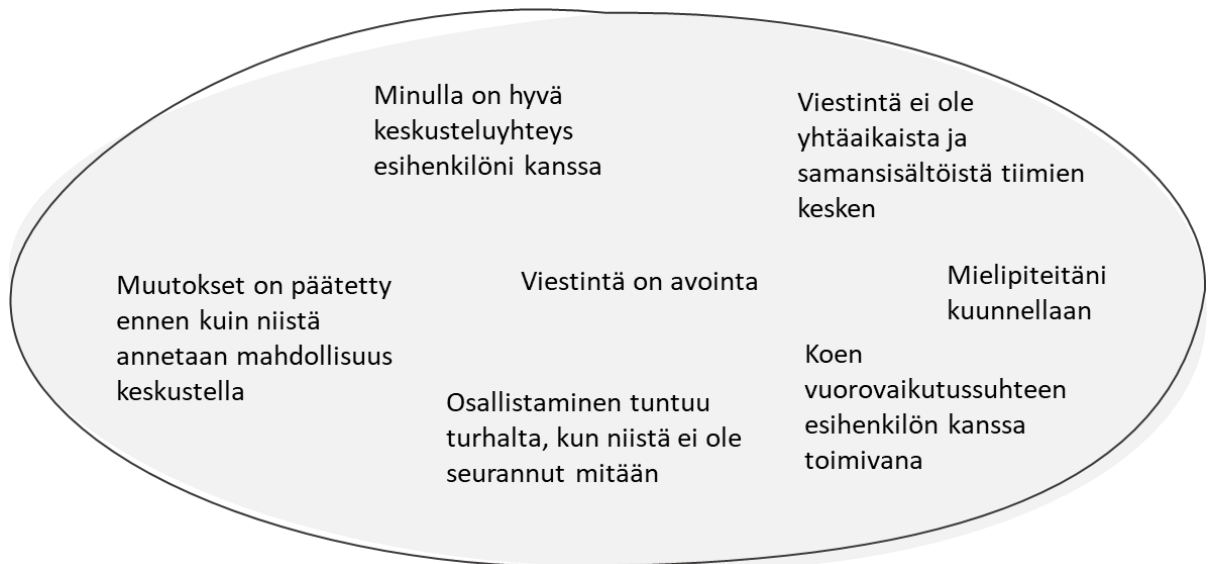
Hanki tietoa ja analysoi Etsi myös itse aktiivisesti tietoa muutoksesta varmistamaan oma ymmärryksesi.

Muistilista henkilöstön muutosviestinnästä

- Muutoksien onnistumiseen tarvitaan kaikkien työyhteisön jäsenten muutosvalmiutta.
- Tunteet muutoksissa ovat luonnollisia eikä niitä tarvitse hävetä.
- Omien tunteiden hallinta nopeuttaa muutosvalmiuden saavuttamista.
- Ole rohkea, utelias, positiivinen ja oma-aloitteiden tiedon etsijä.
- Toimi työyhteisössä esimerkillisesti aktiivisena viestijänä, ja rohkaise muita työyhteisön jäseniä omalla toiminnallasi!

Esihenkilöt muutosviestinnässä

Mitä työntekijät ovat mieltä muutosviestinnästä?



Esihenkilöt ja muutosviestintä

Vaikka muutostilanteissa on jokaisella oma rooli ja vastuu, myös jokaisella työntekijällä, on esihenkilöillä silti tärkein rooli. Esihenkilön tehtävät muutoksessa voidaan esittää esihenkilöympyrän avulla.



Esihenkilön päätehtävä muutoksissa on viedä yrityksen strategiset tavoitteet käytäntöön. Yleisin ongelma muutosviestinnässä esihenkilön ja työntekijän välillä on, ettei esihenkilö onnistu viestimään strategiaa tarpeeksi käytännönläheisesti työntekijöilleen. Kun muutokset ovat olleet esihenkilöille tiedossa jo pidempään, ja esihenkilöt ovat saattaneet jo osallistua muutoksen tekemiseen, ei välttämättä aina osata kommunikoida muutosta henkilöstölle ymmärrettävästi. Viestin muuttaminen ymmärrettävään muotoon vaatii esihenkilöltä viestin suunnitelmallisuutta, jotta muutoksen ydinasiat saadaan viestittyä tehokkaasti.

Erityisesti muutoksissa työntekijät tarvitsevat esihenkilöiltä erilaista ja tasoista läsnäoloa. Läsnäoloksi voidaan määrittää niin työntekijöiden kanssa kaksin kuin tiimin kanssa toteutettu kasvokkainviestintä, jossa korostuu osapuolten vuorovaikutus. Onnistuneet muutokset voit siis varmistaa sillä, että olet työntekijöille aidosti läsnä. Kuuntele työntekijöitä, sekä anna heidän esittää kysymyksiä, ideoita ja kritiikkiä muutosta kohtaan. Kirjoita kommentit itsellesi ylös ja vie kommentit tietoon päättävälle henkilölle. Keskustele ja anna mahdollisuus myös kahdenkeskiseen viestintään. Läsnäololla ja osallistamisella innostetaan työntekijöitä muutokseen.

Onnistunut muutosviestintä lyhyesti

Onnistuneen muutosviestinnän taustalla on valtavasti strategiaa, suunnitelmia sekä jatkuvaa kehittämistä. Muutosviestinnän ydin lähtee siis yrityksessä strategiasta ja arvoista, mutta onnistunutta muutosviestintää voi kuitenkin toteuttaa myös arkityöskentelyssä. Perusrakenne viestintään tulee työyhteisön peruspilareista, jotka esiteltiin oppaan alussa.

Muutosviestinnällä on useita erilaisia tavoitteita:

1. Henkilöstö ymmärtää muutoksen syyt ja osaa kuvata sen omin sanoin.
2. Jokainen osallinen tietää oman roolin muutoksessa.
3. Henkilöstöllä on tieto siitä, miten muutoksessa edetään ja paljonko määritellyjä tavoitteita on saavutettu.
4. Jokainen tuntee tulevan kuulluksi, saa esittää kysymyksiä ja saa myös vastauksia.
5. Ideat ja kritiikit henkilöstön suunnalta otetaan huomioon.
6. Muutosten niin onnistumista kuin epäonnistumisista on saatavilla seurantatietoa ja tuloksia käsitellään yhdessä.

Kun eri tavoitteet pitää mielessä aina viestinnän sisältöä suunnitellessa, tulee viestistä tarpeeksi kattavaa. Tavoitteet voidaan kiteyttää muutosviestinnän ydinkysymyksillä. Kun jokainen viesti rakennetaan ydinkysymyksiin, varmistetaan viestinnän sisällön kattavuus.

Muutosviestinnän ydin päivittäiseen viestintään:

mitä, missä, milloin, miten muutos vaikuttaa työntekijään ja hänen työhönsä.

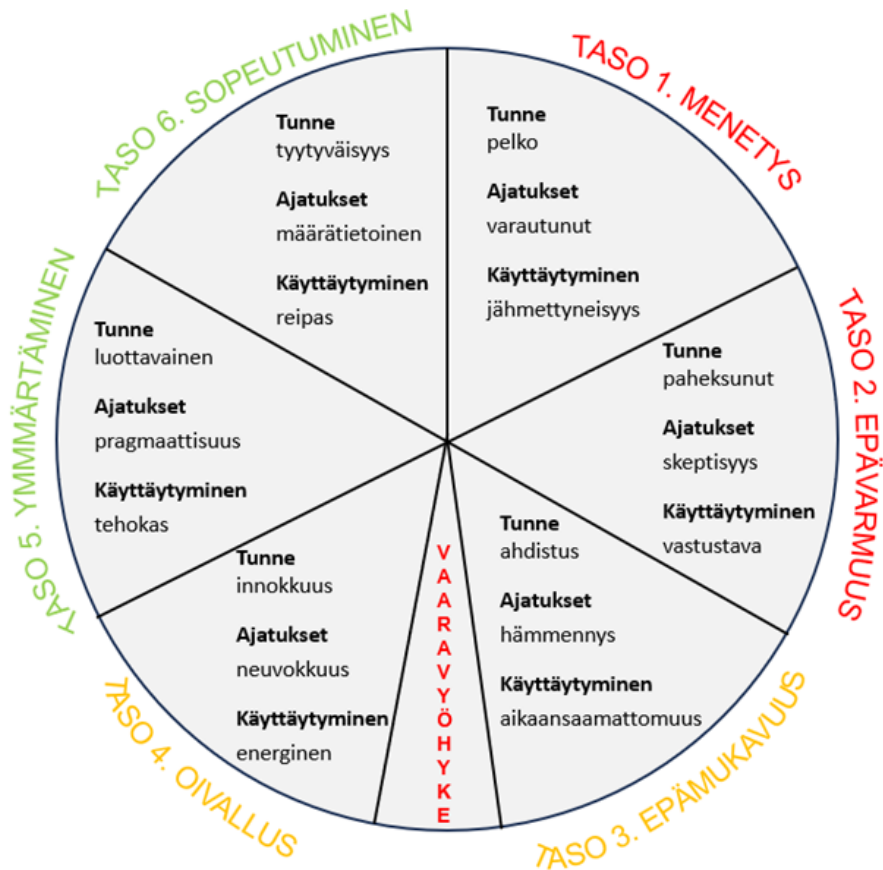
Yhdessä muiden esihenkilöiden kanssa on sovittava yhtäaikaisesta ja sisältöisestä viestinnästä työntekijöille. Viestin sisältö tulisi muokata tiimikohtaisesti, mutta sisällön tulee kuitenkin olla syvimmiltään sama. Jos viestintä ja sen sisältö muutoksissa tapahtuu työyhteisössä eri aikaan, aiheuttaa se turhaa spekulointia. Osaltaan henkilöstönne kokee tällä hetkellä muutosviestinnässä eri aikaista ja sisältöistä viestintää tiimien kesken.

Parhaimmillaan muutosviestintä on proaktiivista eli ennakoivaa. Tärkeää muutosviestinnässä on myös vastavuoroisuus ja osallistaminen. Tällä hetkellä yrityksessänne henkilöstö kokee tulevansa kuulluksi ja myös saavansa osallistua muutoksiin, mutta osittain tämä koetaan vajavaiseksi. Henkilöstöstä tuntuu, ettei työpajoista ole syntynyt mitään konkreettista. Viestinnässä olisi siis syytä entistä enemmän kiinnittää huomiota kolmanteen, viidenteen ja kuudenteen esitettyyn tavoitteeseen.

Erilaisia apuvälineitä muutosviestintään

Tunteiden johtaminen

Muutosviestinnän onnistumista voi tehostaa sillä, että muutosviestin suunnittelee muutosprosessien vaiheiden mukaan. Vaiheita voidaan kuvata eri tunnetilojen avulla. Jokaiseen eri tunnevaiheeseen soveltuu erilainen muutosviestintä. Muutosprosessia voidaan hahmottaa muutospyörän avulla.



Tasot 1–2: Henkilöstö käsittelee ainoastaan kriittisimmän tiedon: mitä minulle käy muutoksessa? Viestintä on onnistunutta, kun työntekijöille annetaan tilaa kahdenkeskiseen keskusteluun, jossa keskustellaan muutoksen vaikutuksesta työntekijään.

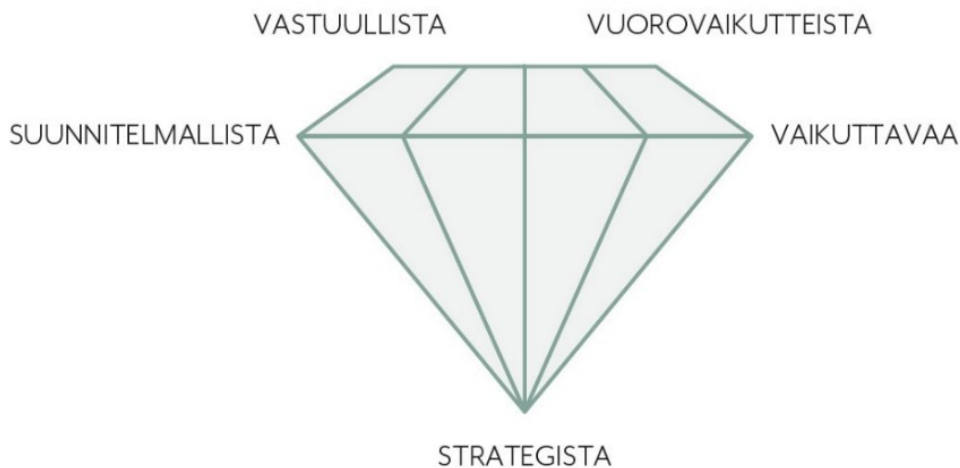
Tasot 3–4: Henkilöstö alkaa vastaanottaa myös yleispätevää tietoa muutoksesta, jolloin muutoksesta voi keskustella koko työyhteisön kesken. Mitä muutos merkitsee yritykselle? Mitä tavoitteita muutoksella on koko työyhteisölle?

Tasot 5–6: Henkilöstö hyväksyy muutoksen, ja muutosviestinnässä voidaan siirtyä takaisin yksityiskohtiin. Mitä muutos vaatii minulta? Miten onnistun ja onnistumme muutoksessa? Hyväksymisvaiheessa aletaan siis keskustelemaan niin henkilö- kuin tiimikohtaisista tavoitteista.

Jokainen työyhteisön jäsen käy muutosprosessin kaikki vaiheet läpi, mutta tunnetilojen voimakkuus ja kesto vaihtelevat yksilöiden aiempien kokemusten mukaan. Kun muutosviestintää suunnittelee tunteiden kautta, voidaan parhaimmillaan yrityksessä saavuttaa nopeampi muutoksen hyväksyminen. Jos tunteilla johtamista hyödynnetään vielä yksilöidymmässä viestinnän suunnittelussa, tehostetaan viestintää entisestään.

Muutosjohtajuuden timantti

Yrityksen muutosviestinnän onnistumista voidaan tutkia sekä varmistaa muutosjohtajuuden timantin avulla. Timantin eri kulmat ovat muutosviestinnän tärkeimpiä peruspilareita. Kolme alinta kulmaa muodostavat perustan, kun taas kaksi ylintä kulmaa ohjaavat viestintää.



Strategia

Viestinnän lähtökohtana on aina yrityksen strategia ja arvot, minkä mukaan yrityksessä viestitään. Teidän yrityksessänne sisäisen muutosviestinnän lähtökohtana voidaan nähdä työhyvinvointia tukeva viestintä, joka myös tukee vastuullista toimintaa.

Vaikuttavuus

Vaikuttavuudella tarkoitetaan viestinnän mittaamista. Mittaamisen avulla yrityksessä saadaan tietoa tavoitteiden ja toimenpiteiden onnistumisista. Lisäksi mittareiden avulla luodaan luotettava tietopohjaa viestinnän kehityskohteille.

Muutostilanteiden viestinnän mittaaminen voi toisinaan olla haasteellista, koska muutostilanteissa nopea viestinnän kehittäminen on tärkeää, mutta perusteelliset tutkimukset viestinnän onnistumisesta vievät aikaa. Muutostilanteissa onkin yleensä kannattavampaa hyödyntää nopeampia pikakyselyitä, joissa muutosviestinnästä kysytään henkilöstöltä avoimen kysymyksen kautta. Avoin kysymys kannattaa muotoilla enemmän viestin ymmärrettävyyden mittaamiseen, kuin itse viestinnän onnistumiseen. Hyviä kysymysmuotoja ovat esimerkiksi: ”Mistä muutoksesta on kysymys? Mitä muutos edellyttää minulta? Miten suhtaudun asiaan?”. Kyselyn voi helposti toteuttaa esimerkiksi tiimipalaverissa, tai työhyvinvointikyselyn yhteydessä.

Suunnitelmallisuus

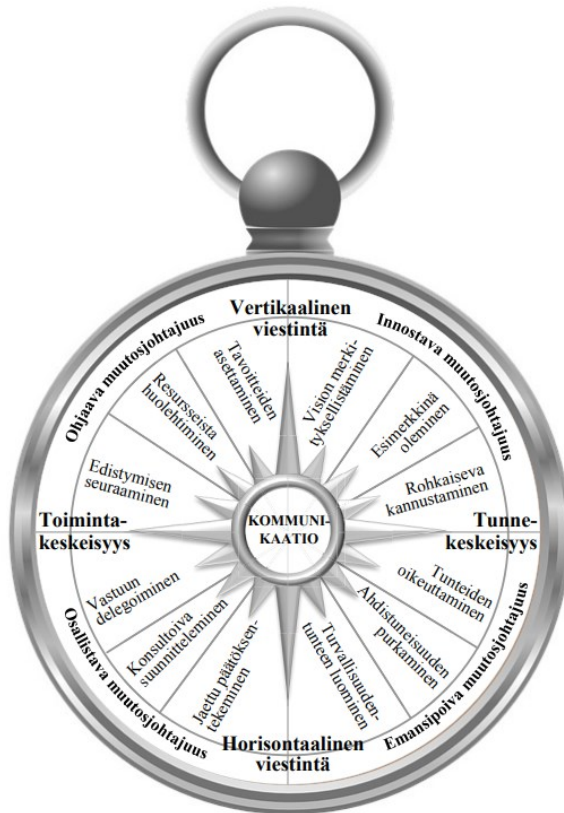
Muutostilanteiden viestinnän suunnitelmallisuus on sitä tärkeämmässä roolissa, mitä suurempi muutos on kyseessä. Kuten jo muutosviestinnän onnistumisessa esiteltiin, on viestinnän suunnitelmallisuudessa otettava huomioon viestin tasapuolisuus, ajankohtaisuus, sekä sisältö. Viestin suunnitelmallisuuteen sisältyy myös viestintäkanavien määrittely, yhteiset pelisäännöt ja ohjeistukset.

Vuorovaikutus ja vastuullisuus

Kaiken suunnitelmallisuuden, strategian ja mittareiden taustalla on jatkuva vuorovaikutus ja vastuullisuus. Eri ohjeistukset ja suunnitelmat on tehtävä yhdessä työntekijöiden kanssa, jotta myös he kokevat tuntevansa työssään merkitystä ja vaikutusvaltaa. Työntekijöiden tämän hetken kokemus on, ettei osallistamista ja vuorovaikutusta muutoksista ole tarpeeksi. Tähän panostaminen vahvistaa yrityksen onnistunutta muutosviestintää.

Muutoskompassi

Muutoskompassi esittelee esihenkilöiden erilaisia tapoja toimia muutoksissa. Muutosjohtamisessa tulisi rohkeasti kokeilla erilaisia johtamistyyliä, koska eri johtamisentyylit sopivat aina eri muutostilanteisiin sekä myös yksilöihin. Joku työntekijä esimerkiksi saattaa tarvita toista työntekijää enemmän tukea ja ohjausta, kun taas toinen haluaa enemmän tunteilleen tilaa. Ensimmäiseen tilanteeseen tarvitaan siis ohjaavaa muutosjohtajuutta, kun taas toiseen tilanteeseen soveltuu paremmin emansipoiva muutosjohtajuus.



Ohjaava muutosjohtajuus on lähimpänä perinteistä muutosjohtajuutta, jossa henkilöstö on passiivinen tiedonvastaanottaja. Ohjaava johtaja asettaa itse työntekijöilleen tavoitteen muutokseen, seuraa sen edistymistä sekä huolehtii resursseista.

Innostava muutosjohtajuus on positiivisen ilmapiirin luomista innostamalla työntekijöitä muutokseen. Esihenkilön tehtävä on toimia muutoksen roolimallina ja kääntää työntekijöiden negatiiviset tunteet positiiviseksi innokkuudeksi.

Emansipioiva muutosjohtajuus on vastavuoroista keskustelua sekä tunteiden ymmärtämistä ja hyväksymistä sellaisina kuin ne ovat. Esihenkilö on aidosti läsnä työntekijöilleen, ja pyrkii olemaan työntekijöiden tukena.

Osallistava muutosjohtajuus on henkilöstön osallistamista, eli jatkuvaa vuorovaikutusta esihenkilön ja työntekijöiden välillä. Tässä johtajuudessa osalliset itse suunnittelevat muutosta ja tekevät aktiivisesti päätöksiä.

Muistilista

- Esihenkilöt ovat muutoksissa tärkeimmässä roolissa.
- Esihenkilön päätehtävä muutoksissa on viedä yrityksen strategiset tavoitteet käytäntöön.
- Esihenkilöltä tarvitaan muutoksissa erityistä läsnäoloa niin yksilö- kuin tiimitasolla.
- Muutosviestinnän onnistuminen taataan, kun muutoksien ydin viestitään: mitä, missä, milloin, miten muutos vaikuttaa työntekijään/tiimiin.
- Parhaimmillaan muutosviestintä on proaktiivista, osallistavaa, ja muutoksen kaikkien vaiheiden viestimistä.
- Muutosviestintä koko organisaatiossa vaatii tarkkaa viestinnän strategista suunnittelua esihenkilöiltä ja johdolta.
- Esihenkilön olisi hyvä kokeilla ja hallita monia erilaisia johtamistyyliä muutoksissa, joissa huomioidaan yksilöiden tarpeet viestintätavasta.

Kehitysideoita muutosviestintään

Muutosviestinnän tavoitetila

Henkilöstölle teetetyissä haastatteluissa kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä onnistuneesta muutosviestinnästä. Tulosten pääpointit koottiin yhteen, josta muodostettiin alla oleva muutosviestinnän tavoitetila työyhteisöön.



Kehittämistyössä tärkeää on tiedostaa, ettei muutokset ja kehitykset tapahdu heti. Ratkaisuja ongelmiin ei voida edellyttää nopeiksi muutoksiksi, jos ongelmaa on ilmennyt yrityksessä pitkään. Organisaatiot ovat aina puutteellisia, jota jatkuvasti muuttuva maailma lisää entisestään. Viestinnän kehittämisessä on siis hyvä pitää mielessä, ettei muutokset näy ja kehity heti. Käyttäkää kehittämisen tukena mittareita ja pienempiä tavoitteita, joilla konkretisoidaan muutokset koko työyhteisölle. Pienillä askelilla ja muutoksilla huomaamatta kehitetään jatkuvasti viestintää onnistuneemmaksi.

Vaihtoehtoinen toimenpidesuunnitelma muutosviestinnän kehittämiseen

Haastatteluissa nousseita kehitysideoita on koottu alla olevaan toimenpidesuunnitelmaan, jossa on nostettu esille myös haasteiksi koettuihin tilanteisiin vaihtoehtoisia kehitysideoita. Kehitysideat ovat siis sekä henkilöstön esittämiä, sekä teoriapohjasta luotuja ideoita tukemaan muutosviestinnän onnistumista.

Muutosviestinnän kehittämisen	Toimenpiteet	Tarkempi erittely
Isojen muutosten viestiminen henkilöstölle	Viestintäsuunnitelman rakentaminen	<ul style="list-style-type: none">Ajantasainen viestintä muutoksen kaikista vaiheistaMuutoksien aikataulun tiedottaminen

		<ul style="list-style-type: none"> • Tasavertaisuuden turvaaminen eri tiimien välillä • Osallistamisen ja kehitysideoiden tulosten esille tuominen (osallistamisen mittaaminen) • Muutosviestinnän onnistumisen mittaaminen (spontaanikyselyt, kuukausikyselyyn avoin kysymys)
	Vuorovaikutuksen lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstön kehitysideat kerätään ylös ja vietään johtoryhmien kokouksiin • Anonyymin viestintäkanavan luominen tiedostustilaisuuksien jälkipuintiin, jolla taataan kaikkien osallistamista reaaliaikaisesti
Tiimien välinen päivittäisviestintä	Vuorovaikutuksen lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> • Teams-kanavia enemmän tiimien välille • Yhteisten kahvihetkien lisääminen toimistossa • Vapaaehtoinen Teams-kahvitauko viikoittain ajankohtaisten asioiden käsittelyyn
	Tiedon jakamisen lisääminen	<ul style="list-style-type: none"> • Tiimien omien kokouspöytäkirjojen jakaminen • Koontitiedosto ajankohtaisista muutoksista eri tiimien välillä viikoittain
	Suunnitelmallisuus tehotyöpajoja hyödyntäen	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeiden tiedonetsintä ohjeiden laatiminen • Tiimin jäsenten vastualueiden selkeyttäminen ja vastuujakojen kirjaaminen kaikkien nähtävälle
Työyhteisön muutosviestintä	Yhteinen ymmärrys	<ul style="list-style-type: none"> • Selkeät ohjeet tiedon etsimiseen ja kanaviin • Erillinen koulutus/palaveri työyhteisön viestinnän pelisäännöistä

Lisätietoa onnistuneesta muutosviestinnästä (lähteet)

Juholin Elisa, Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF, Helsinki 2013.

Heiskanen Mia & Lehikoinen Sari, Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum, Helsinki 2010.

Pirinen Helka, Esihenkilö muutoksen johtajana. Alma Talent Oy, Helsinki 2023.

Marjamäki Pipsa Lotta & Vuorio Jenni, Viestinnän johtaminen: Strategiasta tuloksiin. Alma Talent Oy, Helsinki 2021.

Salerno Ann & Brock Lillie, The Change Cycle: How People Can Survive and Thrive in organizational Change. Better-Koehler Publishers, San Francisco 2008.

Tiedotuspodcast

Opas pohjautuu opinnäytetyöhön:

Tuulaniemi Noora, Yrityksen sisäisen muutosviestinnän opas, Case: Lahden Talot Oy. LAB-ammattikorkeakoulu, 2023.