

# muutos

*"Maailma lepää muutoksessa."*



Viesti muutoksessa  
– opas johdolle ja esimiehille

21.9.2007

kaiku

## Muutosjohtaminen Kaiku-näkökulmasta

Muutosjohtaminen on valittu yhdeksi Valtiokonttorin Kaiku-ohjelman painopistealueeksi tavoitteena ”**Kaikki kunnonssa**” myös muutoksissa. Muutokset ja epävarmuus koettelevat työhyvinvointia, joka taas on olennainen osa organisaation toimintakykyä ja arjen toimintaa. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen linkittyvät kiinteästi perustehtävään ja strategioihin, minkä vuoksi jako varsinaiseen toimintaan ja työhyvinvointitoimintaan ei ole mielekäs.

Jotta ihmiset pysyisivät toimintakykyisinä myös muutosten pyörteissä ja organisaation perustehtävä tulisi suoritetuksi, on muutoksissa syytä kiinnittää erityistä huomiota työhyvinvoinnin kannalta keskeisiin tekijöihin. Peruskysymyksiä muutoksissa ovat

1. Miten minun käy?
2. Miksi tämä muutos tehdään?
3. Mihin olemme menossa?

Avainasioiksi muodostuvatkin ennen kaikkea seuraavat tekijät:

- **tukeva esimiestyö ja oikeudenmukainen johtaminen**
- osaaminen ja työn hallinta
- osallisuus ja **vuorovaikutus**
- tosiasioiden ja **odotusten** sekä **tunteiden ja tulkintojen** väliset suhteet.

Kaiku-työhyvinvointipalvelut tuottaa muutostilanteeseen liittyvää tukimateriaalia ja tuotteistaa ja jakaa olemassa olevaa. Esim.:

- **Työhyvinvointi muutoksessa** -kirja (esimiehet, kehittäjät),
- **Avoimuutta arkeen, varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille ja**
- **Pieni kirja minusta** (yksilötyökirja)
- **Henkilöstöstrategiapohja**, löytyy www-sivuilta
- **Kaiku-viesti** (4 x v.)
- **Kaiku-Luotain** -riskienhallintatyökalua voi käyttää myös muutoksen tukena.

Tekeillä ovat seuraavat julkaisut/mallit:

- **KeMUT eli Kestävän muutoksen tekeminen** -muistilista (9/07)
- **Asiantuntijasta esimieheksi – esimiehestä asiantuntijaksi** (2007) ja **Osaaminen muutoksessa** (2008) -kirjat
- **Strategia-Kaiku**; opas työhyvinvoinnin sitomisesta perustehtävään sekä toiminta- ja hr-strategioihin
- **IIP-mallin** hyödyntäminen Kaiku-kehittäjien työn tukena

Tämän lisäksi Kaiku-työhyvinvointipalvelut

- kokoaa palveluntuottajaverkoston valtiotyöyhteisöjä tuntevista työyhteisön kehittämisen ammattilaisista työpaikkojen kehittämisen tueksi
- tukee verkostoitumista yli hallinnonalojen (Kaiku-kehittäjät)
- toimii kutsuttuina työhyvinvoinnin asiantuntijoina VM:n työryhmissä (VTML, HKO) sekä hallinnonaloilla
- toimii hallinnonaloja koskevien muutosten hr-työryhmässä tyhy-asiantuntijana (edesauttaa tunnistamaan potentiaalisia henkilöstöriskejä)
- konsultoi virastoja muutosprosessien käynnistämisessä sekä tukee viraston omia muutosprosesseja hanke-rahoituksella
  - *osallistavan muutoksen tukeminen*
  - *osaamisen siirtämisen menetelmien kehittäminen*
  - *henkilöstön aktiivisen ja tuottavan työuran tukeminen*
  - *johtoryhmien tukeminen muutoksissa*
- kouluttaa esimiehiä ja muita toimijaverkkoja työhyvinvointinäkökulmasta.

Lisätietoja saa osoitteesta [www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi](http://www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi).

## Sisällys

- 5.
- 4 Miksi muutosviestintä on tärkeää?
  
- 4 Viestintä organisaation eri tasoilla
- 5 Muutosviestintä on vuorovaikutusta!
  
- 6 Muutosviestinnän suunnittelu
- 6 Tavoitteet ja perusviestit
- 7 Viestinnän keinot ja kanavat – kenelle viestintä suunnataan?
- 7 Muutos osaksi arkipäivää
- 7 Aitoa vuorovaikutusta kasvokkainviestinnällä
- 8 Välillisiä viestinnän kanavia
  
- 9 Onnistunut muutosviestintä
  
- 11 Lähteitä ja muuta organisaatio-, johtamis- ja muutosviestintään liittyvää kirjallisuutta
  
- 12 Muutosviestinnän kultaiset säännöt

## Miksi muutosviestintä on tärkeää?

Muutosviestinnän tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä muutokses-  
sa on kyse, miksi se on välttämätön ja mihin sillä tähdätään. Toisaalta muutosviestinnän  
tavoitteena on henkilöstön asiantuntemuksen mahdollisimman optimaalinen hyödyn-  
täminen itse muutoksen toteuttamisessa.

Työyhteisön muutokset haastavat sekä johdon että koko henkilöstön. Muutoksessa  
luottamus, motivaatio ja työilmapiiri saattavat joutua koetukselle organisaation kaikilla  
tasoilla. Viestinnällä on suuri merkitys kehitystyössä ja muutoksen toteuttamisessa.  
Ennakoiva, rakentava ja inhimillinen muutosviestintä auttaa johtoa ja henkilöstöä hallit-  
semaan muutostilanteita.

Muutosviestintä on osa organisaation strategista viestintää. Muutoksen myllerryk-  
sissä koko organisaation sisäisen viestinnän toimivuus punnitaan. On tärkeää muistaa,  
että muutosviestintä ei voi koskaan olla irrallaan organisaation perustehtävästä. Kysees-  
sä on myös jatkuva, elävä prosessi, jolla ei välttämättä ole selkeää alkua ja loppua ja jota  
ei voi ulkoistaa. Organisaation johto ja esimiehet vastaavat myös muutosviestinnästä,  
sisäinen tiedotus- ja viestintäyksikkö toimii tässä johdon tukena.

*Johdon ja esimiesten keskeisimpiä haasteita muutostilanteissa on luottamuksen säilyt-  
täminen työyhteisössä. On tärkeää jatkuvasti kirkastaa muutoksen tavoitteita. Samalla  
on annettava tilaa muille muutoksen peruskysymyksille, kuten ”Miten minun käy”, ”Mik-  
si tämä muutos” ja ”Mikä muuttuu, mikä ei”. Perustehtävän hoituminen, luottamuksen  
ylläpitäminen ja tavoitteiden kirkastaminen tapahtuvat viestinnän avulla. Aito muutos  
on mahdollinen vasta, kun sen tavoitteet ja uudet toimintatavat ovat riittävän yhtenäis-  
esti hyväksytyjä.*

## Viestintä organisaation eri tasoilla

Oheisessa taulukossa on hahmoteltu muutosviestinnän vastuita ja tehtäviä ministeriön,  
johdon ja esimiehen tasoilla (Kaiku-työhyvinvointipalvelut, 2007). Ministeriön vastuu-  
aluetta ovat muutosviestinnän päälinjaukset, viestinnän mahdollisuuksien luominen ja  
johdon ohjeistus. Johdon tehtävänä on toimia paitsi muutoksen veturina, myös välittäjä-  
nä ministeriön ja esimiestason välillä. Esimiesten tehtävänä on saattaa muutos henki-  
löstön tasolle ja saada se elämään työyhteisössä.

Muutosviestinnän toimenpiteitä	Ministeriö Hallinnonala	Organisaation ylin johto	Lähiesimies
Ihmiset muuttavat toimintatapojaan ja sisäistävät viestin vasta, kun he kokevat, että heitä on kuunneltu.	Linjaratkaisuista tiedottamisen, hallinnonalan verkostojen tukeminen monipuolisten viestintävälineiden avulla.	Toisto ja eri viestintäkanavien käyttäminen, pääjohtajan/johdon näkyvyys muutoksessa, ”muutoksen kasvot”.	Keskustelun ja vuorovaikutteisuuden korostaminen, toisto, monipuolinen viestintävälineiden käyttö, huhuilta siivet faktoilla ja toistoilla.
Viestinnän suunnittelu <ul style="list-style-type: none"> <li>viestinnän tavoite auki kirjoitettuna</li> <li>perusviestit</li> <li>kohderyhmät</li> <li>viestintätavat.</li> </ul>	Perusviestien suunnittelu, yhtenäinen näkemys viestinnän tavoitteista, kuinka varmistetaan, että perusviestit saadaan yhtenäisinä johdolle: tehokkaiden viestintäkanavien valinta, yhteistyö johdon kanssa.	Pääviestien sisäistäminen, niiden sisältöjen yksityiskohtaistaminen ja tarkentaminen organisaatiokohtaisiksi, yhtenäinen näkemys viestinnän tavoitteista, kuinka varmistetaan, että ajatukset saadaan yhtenäisinä esimiestasolle: viestintäkanavien valinta.	Perusviestien ja ennenkaikkea yksityiskohtaisten viestien käsitteleminen henkilöstön kanssa: perusteleva, konkretisointi, kuunteleminen, vuorovaikutus.
Viestinnän roolijako.	Ohjeistus, ylimmän virkamiesjohdon sitoutuneisuus ja näkyvyys, johdon verkottumisen tukeminen.	Tietoisuuden luominen: pääjohtajan/johdon näkyvyys, tiedon jakaminen ja keskusteluun antautuminen, keskinäinen verkottuminen.	Osallistaminen, kuuunteleminen, vuorovaikutus, ymmärryksen ja sitoutumisen tukeminen.
Esimiesten valmistaminen <ul style="list-style-type: none"> <li>viestinnän merkityksen ymmärtäminen</li> <li>luottamuksen rakentaminen</li> <li>ihmisten motivaation tukeminen muutoksessa</li> <li>muutosprosessin ja sen aiheuttaminen tunteiden ymmärtäminen ja kohtaaminen.</li> </ul>	Organisointi, puitteet, tuki johdolle.	Käytännön toteutus, vertaistuki, organisaatiotasoinen yhteisen tilaisuuden järjestäminen.	Itsensä alttiiksi laittaminen muutosprosessissa, kuunteleminen, vastuun kantaminen yhteisössä, esimiesalaiskeskustelut, avoimuus, rehellisyys, nopea asioista kertominen.

Viestinnän tasot muutoksessa, ote Kestävän muutoksen tekeminen -monisteesta, Kaiku-työhyvinvointipalvelut (2007).

## Muutosviestintä on vuorovaikutusta!

Erityisesti esimiesviestinnässä korostuu kuuntelemisen taito. Toisaalta pääjohtajakin on esimies omille alaisilleen. Jukka-Pekka Puron (2002) mukaan esimiesviestinnän peruselementit ovat:

- aito kuunteleminen
- siirtyminen kuuntelemisesta puhumiseen
- tarkoituksenmukainen puhuminen
- puhumisen kontrolli
- paluu kuuntelemiseen.

Kuunteleminen on usein tärkeämpää kuin viestiminen. Itse asiassa ihmisten välinen vuorovaikutus syntyy aidosta kuuntelemisesta. Kuunteleminen on keino kerätä tietoa ja päästä selville toisen ihmisen mielipiteistä ja ajatuksista. Kuunteleminen on myös arvostuksen, luottamuksen ja mielenkiinnon osoittamista. Aito kuunteleminen vaatii asennoi-

tumista, paneutumista ja aitoa kiinnostusta toista ihmistä kohtaan.

Myös muutostilanteissa vuorovaikutuksen lähtökohtana on kuunteleminen. Muutosviestintä ei voi olla yksisuuntaista ja pelkästään tiedottamiseen perustuvaa millään organisaation tasolla. Kehittämisen ja muutosprosessissa on taattava mahdollisuudet vuorovaikutukseen, keskusteluun ja palautteenantoon. Oman työyhteisön ulkopuolelta tulleet määräyksetkin otetaan paremmin vastaan, kun niitä käsitellään yhdessä pelkän esimiehen tai johtajan ilmoituksen sijaan.

## Muutosviestinnän suunnitleminen

Muutoksen tavoitteiden ja linjausten on oltava yhdenmukaiset organisaation ylimmästä johdosta aina työyhteisötasolle. Johdon on myös oltava samoilla linjoilla muutoksen prosessin toimintatavoista. Tämän jälkeen johto pystyy perustelevaan muutoksen syyt ja tavoitteet yhteneväisesti esimiestasolla. Esimiehen tehtävänä on puolestaan kertoa muutoksesta saman linjan mukaisesti työyhteisö- ja työntekijätasolla. Muutoksen linjakuus läpi organisaation mahdollistuu hyvin suunnitellulla muutosviestinnällä.

Muutosviestinnän suurista linjoista vastaa ministeriö. Organisaation johto tuo linjaukset organisaatiotasolle. Työyhteisötasolla esimies on muutoksen sekä muutosviestinnän suunnittelun ja toteutuksen moottorina. Viestinnän vastuista on hyvä sopia mahdollisimman tarkkaan niin ylimmän johdon kuin esimiesten tasolla: kuka vastaa mistäkin sisällöstä, kohderyhmästä tai viestintäkanavasta. Vastuutuksella varmistetaan se, että kaikki muutosviestinnän kannalta oleellinen tulee tehdyksi. Muutosviestinnän suunnitelma voi olla osa organisaation viestintäsuunnitelmaa tai -strategiaa. Muutosviestintäsuunnitelma voi olla myös muutosprosessikohtainen.

Muutosviestinnän suunnittelurunko on yksinkertainen. Se perustuu kolmeen kysymykseen:

- Mitä ovat viestien sisällöt?
- Kenelle viestintä suunnataan?
- Miten viesti saadaan perille oikeille kohderyhmille?

## Tavoitteet ja perusviestit

Muutosviestinnän sisällöt määrittyvät muutoksen ja muutosviestinnän tavoitteiden mukaan. Ministeriötasolla määritellään muutosviestinnän pää tavoitteet hallinnonala-kohtaisesti valtiokokonaisuuteen linkittäen. Organisaation johto tarkentaa ja yksityiskohtaistaa viestinnän tavoitteet organisaatiokohtaisiksi. Esimiesten tehtävänä on asettaa tavoitteet työyhteisötasolla yhdessä henkilöstön kanssa. Työyhteisötasolla voidaan muutoksen taustaksi ja perusteluksi kertoa suurista linjoista, mutta tärkeintä on pysyä konkreettisissa, työyhteisötason asioissa.

Muutosviestintää jäntevöittää perusviestien muotoileminen. Ne johdetaan muutoksen tavoitteista. Perusviestit ovat tavoitteellisia ja ytimekkäitä ilmauksia, joita perustelut, havainnollistukset, esimerkit ja konkretisoinnit tukevat. Perusviestit määritellään ministeriötasolla ja niiden on kuljettava *tavoitteiltaan samanlaisina* läpi koko organisaation. Vain perustelut ja esitystavat voivat muuttua.

Muutosviestinnän sisältöjä mietittäessä on pohdittava, mitä tietoa tarvitsee koko viestinnän kohderyhmä ja mikä tieto olisi joillekin henkilöille erityisen tärkeää. Ihmisiä ei pidä tukehduttaa turhalla informaatiolla, mutta mitään olennaista ei saa jättää kertomatta. Kannattaa kertoa mieluummin liian paljon kuin liian vähän.

## Viestinnän keinot ja kanavat – kenelle viestintä suunnataan?

Muutosviestinnän osapuolet ovat ministeriö -> organisaation johto, organisaation johto -> esimiehet sekä esimiehet -> työyhteisön jäsenet.

Periaatteessa mitään laajaa joukkoa ei kannata määritellä yhdeksi viestinnän kohderyhmäksi. Ylimmän johdon ei kannata määritellä koko esimiesporrasta yhdeksi kohderyhmäksi, vaan on syytä eritellä pienempiä ryhmiä esimerkiksi työn sisältöjen, vastuun, aseman tai fyysisen sijainnin perusteella. Samoin esimiestasolla koko työyhteisö ei kannata olla yksi viestinnän kohderyhmä. Eri henkilöillä ja henkilöstöryhmillä voi olla hyvin erilaisia viestinnän tarpeita ja odotuksia, joten muutosviestinnän sisällöt ja tavat suunnitellaan aina kohderyhmän mukaan.

## Muutos osaksi arkipäivää

Muutosviestinnän keskeistä sisältöä on muutoksen tosiasioiden ja perusviestien perusteleminen organisaation kaikilla tasoilla. Perustelut voivat olla hyvinkin erilaisia ministeriön, johdon ja esimiesten tasoilla sekä eri henkilöstöryhmille johtuen heidän erilaisista lähtökohdistaan organisaatiossa. Myös persoonakohtaiset erot voivat olla suuria riippuen esimerkiksi muutoksen aiheuttamista tunnereaktioista ja koko muutokseen suhtautumisesta.

Muutosten syiden ja seurausten perustelemisen tavoitteena on ymmärryksen ja sitä kautta hyväksymisen ja sitoutumisen vahvistaminen johdon, esimiesten ja koko henkilöstön keskuudessa. Kun perusteluja mietitään, on hyvä pitää mielessä, mitä oman viestintä tulisi saada aikaan vastaanottajassa: mikä on oman viestinnän tavoite. On hyvä tiedostaa, että toiselle ihmiselle järkeen vetoaminen tosiasioita kertomalla on tehokasta, kun taas toisen ihmisen kanssa täytyy käydä enemmän läpi muutoksen herättämiä tunteita.

Tärkeitä viestinnän sisältöjä ovat – muutoksen syiden ja seurausten lisäksi – muutoksen tavoitteet, aikataulu ja välivaiheet, mikä tulee muuttumaan ja mikä säilyy ennallaan, henkilöstön asema muutoksessa sekä mitä hyötyä muutoksesta saadaan. Välttämättä johdolla ei ole aina lupa kertoa kaikkea tai tietoa ei vielä ole. Tällöin esimiehetkin toimivat puutteellisten tietojen varassa. Siinä tilanteessa on parempi sanoa sekin ääneen ja arvioida, milloin kyseinen tieto voidaan kertoa tai asia selviää. Johtajana tai esimiehenä ei kannata teeskennellä kaikkitietävää. On parempi tunnustaa rehellisesti, mitä ei tiedä, ja luvata kertoa heti, kun asiasta saadaan lisätietoa.

Muutosviestintä jatkuu myös muutoksen jälkeen. Kun muutosprosessi on viety onnistuneesti päätökseen, alkaa työ uusien käytäntöjen vakiinnuttamiseksi. Vanhoihin toimintamalleihin ei voida enää palata. Uusia käytäntöjä täytyykin pitää esillä korostetusti läpi koko organisaation ja julistaa ”Organisaation ja työyhteisön uutta tapaa toimia” ja tehdä asioita. Muutosprosessia on hyvä käydä yhdessä läpi senkin jälkeen, kun se on toteutunut: mistä lähdimme liikkeelle? millaisia vaiheita prosessissa oli? mihin olemme tulleet? mitä eroa on uudella ja vanhalla toimintatavalla? Yllättäen voi olla helppo huomata, kuinka paljon paremmin asiat toimivat muutoksen toteuduttua. Muutoksen jälkiprosessointi myös parantaa työyhteisön valmiutta selviytyä seuraavista muutoksista.

## Aittoa vuorovaikutusta kasvokkaisviestinnällä

Viestinnän sisältöjen ja kohderyhmien jälkeen mietitään, kuinka viestintä saadaan toimimaan jouhevasti ja avoimesti sekä kuinka turvataan, että oikeaa tietoa on kaikkien saatavilla. Viestintäkanavat valitaan aina kohderyhmien ja sisältöjen mukaan. Mitä tärkeämmästä ja voimakkaampia tunnereaktioita aiheuttavasta asiasta on kyse, sitä var-

mempaa on käyttää kasvokkaisviestintää. Tämä koskee niin organisaation johdon kuin työyhteisönkin tasoja. Kasvokkaisviestintä on viestinnän vaikuttavin muoto, koska se mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen. Usein kahdenkeskinen keskustelu tai pienessä ryhmässä kokoontuminen on paras tapa.

Organisaation ylin johto toimii muutoksen veturina. Siksi ylimmän johdon näkyminen ja sitoutuminen muutokseen on keskeistä muutoksen onnistumisen kannalta. Ylimmän johdon on hyvä tehdä tiivistä yhteistyötä unohtamatta kasvokkaisviestinnän merkitystä. Kun ylin johto pystyy muovaamaan yhteiset tavoitteet, pelisäännöt ja toimintatavat, asioista kertominen esimiestasolle helpottuu. Myös johdon ja esimiesten välillä kasvokkaisviestintää täytyisi olla riittävästi. Tällöin vuorovaikutuksessa syntyy yhtenäisen käsitys muutokseen liittyvistä asioista ja esimiesten on helpompi perustella muutoksen syitä ja seurauksia työyhteisöissä.

Kasvokkaisviestintä on mahdollista organisaation kaikilla tasoilla:

- muodollisissa tai vapaamuotoisissa kahdenkeskisissä tai pienryhmän tapaamisissa
- tavallisessa arkipäivän kanssakäymisessä
- palaverissa ja kokouksissa
- kehityskeskusteluissa
- tiedotus- ja keskustelutilaisuuksissa
- kehittämis- ja ongelmanratkaisutilaisuuksissa
- seminaareissa ja koulutustilaisuuksissa
- kahvihuoneissa ja käytävillä.

Myös koko organisaation taseisia tilaisuuksia on hyvä järjestää säännöllisesti. Henkilöstön on hyvä saada tietää, että ylin johto on kiinnostunut aidosti heidän asioistaan. Koko organisaation taseiset tapaamiset voivat parhaimmillaan lieventää hierarkisuuden tunnetta ja tuoda johtoa lähemmäksi työntekijöitä. Tämä on erityisen tärkeää muutostilanteissa, jossa luottamus johdon ja henkilöstön välillä on ensiarvoisen tärkeää. Suuret henkilöstötilaisuudet eivät kuitenkaan ole kasvokkaisviestintää parhaimmillaan. Tällaisia tilaisuuksia järjestettäessä on hyvä muistaa, että keskustelua syntyy suurryhmässä vain harvoin eikä niissä moni uskalla ottaa esille itseänsä ja todennäköisesti isompaa ryhmää koskevia kysymyksiä. Tilaisuuden kannattaakin olla luonteeltaan tiedottava, eikä se voi perustua vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksellisuutta voidaan tukea jakamalla osallistujat pienryhmiin pohtimaan annettuja tehtäviä. Tämän jälkeen pienryhmät esittelevät tuotoksensa koko osallistujajoukon kesken.

## Välillisiä viestinnän kanavia

Mikäli muutosta koskeva viesti on luonteeltaan neutraali, ilmoitusluontoinen, eikä sen odoteta aiheuttavan kummempia tunnekuohuja, asia voidaan tiedottaa. Tällöin käytetään välillisiä viestinnän kanavia:

- sähköpostiviesti tai kirje
- intranet
- puhelin
- henkilöstölehti
- muistio.

Nykyteknologia mahdollistaa helposti erilaisten tietopankkien ylläpidon (intranet, www-sivut, yhteiset verkkokansiot), joissa voi olla kaikkien saatavilla pysyväisluonteista ja ajan tasalla olevaa tietoa muutoksesta. Tietopankkien asiasisällöt voivat vaihdella käyttäjärühmän mukaan. Esimerkiksi ylin johto saattaa tarvita sellaista materiaalia, jolla



ei ole käyttöä esimiehille tai henkilöstölle. Työyhteisötasolla tietopankkien materiaali voi olla puolestaan niin tapauskohtaista, ettei ylin johto hyödy siitä.

Viestintävälinettä valittaessa on hyvä arvioida sen tasapuolisuus ja ulottuvuus kohderyhmään nähden koko organisaation tasolla. Viestin perillemeno ja tasapuolisuutta voidaan varmistaa käyttämällä useampaa eri viestintävälinettä päällekkäin, jolloin sama tieto välittyy ihmisille eri kanavia pitkin.

Viestintäkanavien valintaan liittyy myös viestinnän aikataulutus. Viestinnän aikataulu on hyvä suunnitella, mahdollisuuksien mukaan, etukäteen. Johtoajutuksena voidaan pitää mahdollisimman nopeaa asiasta kertomista määritellylle kohderyhmälle ennakoon sovitulla viestintäkanavalla. Mitä nopeammin asiasta kerrotaan, sitä pienemmäksi jää puskaradion vaikutus kaikissa organisaation osissa. Tiedon panttaaminen ei hyödytä; lähes kaikki tieto on lähes kaikkien saatavilla pienellä vaivannäöllä.

## Onnistunut muutosviestintä

Onnistuneen kehittämistyön ja rakentavan muutoksen taikasana on toimiva työyhteisö. Toimivassa työyhteisössä on hyvä ja avoin ilmapiiri, työntekijät luottavat johtoon, itseensä ja toisiinsa, esimies-alaissuhteet ovat kunnossa ja henkilöstö on motivoitunut työsäään. Tällöin suuretkaan muutokset eivät pääse nakertamaan yhteisöä ja viemään sitä pois perustehtävästään. Päinvastoin, muutosprosessissa työyhteisö puhalttaa entistäkin tiiviimmin yhteen hiileen ja pyrkii aktiivisella toiminnalla ottamaan muutoksesta kaiken hyödyn irti.

Hyvät vuorovaikutussuhteet ovat kullannarvoisia erityisesti vaikeita asioita käsiteltäessä. Toimiva vuorovaikutus esimies-alaissuhteessa perustuu siihen, että toinen ihminen kohdataan hänen omasta ajattelustaan käsin. Pyrkimyksenä on välttää korostunutta hierarkia-asettelua. Tämä vaatii toisen ihmisen tuntemista, hänen ajatustensa ja mielipiteidensä aitoa kuuntelemista sekä erilaisten arvojen ja asenteiden arvostamista ja ymmärtämistä. Vaikeat asiat on esitettävä keskustellen ja kuunnellen, jolloin niiden käsittelemisestä tulee rakentavaa ja syntyy tunne, että asioihin voidaan jollain tavalla vaikuttaa. On hyvä muistaa, että johdon tai esimiehen näkökulmasta vähäpätöinen asia voi olla merkittävä yksittäiselle työntekijälle.

*Proaktiivisella eli ennakoivalla toiminnalla* voidaan parhaiten vaikuttaa muutoksen onnistumiseen jo ennen kuin varsinainen muutosprosessi on käsillä. Ennakoivuus on nimenomaan työyhteisön tilasta huolehtimista, luottamuksen ylläpitoa, motivoituneen työilmapiirin vaalimista sekä rehellistä ja avointa viestintää. Proaktiivinen asennoituminen lähtee ministeriötasolta vahvana signaalina ja näkyy työyhteisöissä hyvänä työssä viihtymisenä.

Proaktiivinen muutosviestintä varautuu muutostilanteisiin ennakoon ja käyttää viestintää muutoksen hallinnassa. Proaktiivinen viestintä on prosessiluonteista ja siinä korostuu kasvokkainviestinnän osuus. Proaktiivisuuden tarkoituksena on vahvistaa työyhteisön näkemystä omasta perustehtävästään, ottaa työntekijöiden näkemykset ja osaaminen huomioon ja antaa jokaiselle mahdollisuus vaikuttaa muutosprosessissa.

Onnistuneesta muutosviestinnästä löytyvät seuraavat ainesosat:

- proaktiivisuus työyhteisössä (työyhteisön tilasta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen)
- selkeä vastuun määrittäminen niin työtehtävien kuin viestinnänkin suhteen
- huolellinen viestinnän sisällön suunnitteleminen kohderyhmän mukaan
- muutoksen syiden ja seurausten perustelevuus
- viestintäkanavien valinta ja viestinnän aikataulutus.

Onnistunut muutosviestintä näkyy henkilöstön ajattelussa ja toiminnassa muutosprosessin aikana. Muutosviestintä on onnistunut, kun henkilöstö on ymmärtänyt muutoksen tärkeyden ja sitoutunut siihen, työmotivaatio on korkealla ja työyhteisössä tehdään töitä perustehtävän suuntaisesti. Kaikkein tärkein tunnusmerkki onnistuneesta muutosprosessista on kuitenkin luottamuksen säilyminen työntekijöiden kesken, esimies-alais-suhteissa sekä henkilöstön ja ylimmän johdon välillä.

Nykypäivänä organisaatioiden on kehitettävä toimintaansa, jotta ne selviävät ja menestyvät ympäristön muutospaineissa. Muutokset aiheuttavat työyhteisöissä lähes väistämättä jonkinlaisia ristiriitoja ja joidenkin ihmisten välisten suhteiden kiristymistä. Se on kuitenkin luonnollista, eikä sitä kannata pelätä. Muutosprosessin läpivieminen vaatii johdolta määrätietoisuutta, jämäkkyyttä ja päätöksentekokykyä. Yhtä lailla se vaatii herkkyyttä ja kykyä kuunnella mielipiteitä. Kun muutoksen tavoitteet ovat selvät ja onnistuneen muutosviestinnän ainesosat ovat kunnossa, kehittämistyö voi olla oikeasti opettavaa ja koko organisaatiota rikastavaa.

## Lähteitä ja muuta organisaatio-, johtamis- ja muutosviestintään liittyvää kirjallisuutta

- Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen. Juva: WSOY.
- Bennis, W., Nanus, B. & Berman, P. 1985. Leaders. New York: Harper & Row.
- Hämäläinen, V, Maula, H. 2004. Strategia viestintä. Infor.
- Ikävalko, E. 1994. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Tietopaketti.
- Ikävalko, E. 1996. Ylivoimapeli mediassa. Julkisuusmekanismit ja julkisuuden hallinta. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva, WSOY: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: PS-Kustannus.
- Jämsä, H. 2005. Muutoskriisi paljastaa johtajan taidot. Teoksessa Johtajuus! Ekonomiesimies-sarja. Helsinki: Suomen Ekonomiliitto.
- Järvinen, P. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 1998. Konfliktien haasteet työyhteisössä, Ekonomia-sarja, 1998 WSOY.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 1997. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Kotter, J.P. 1996. Leading by Change. Harvard Business School.
- Kunelius, R. 1997. Viestinnän vallassa. Juva: WSOY.
- Miller, C. 2002. Organizational Communication: approaches and processes. Wadsworth Pub Co .
- Puro, J.-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.
- Puro, J.-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Infor.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä – mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. R. Liljamo & A. Miettinen. Espoo: Weilin+Göös.
- Vartia, M, Lahtinen, M. 2005. Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikoilla. Työterveyslaitos.
- Vuokko, P. 1993. Markkinointiviestintä. Juva: WSOY.
- Åberg, L. 1993. Viestintä – tuloksen tekijä. 3. painos. Helsinki: Tietopaketti.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva, WSOY: Inforviestintä.

Julkaisija Valtiokonttori, Kaiku-palvelut  
Kaiku-työhyvinvointipalvelut yhteistyössä Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen kanssa  
Kannen kuvat Hannu Jukola ja Soile Kallio  
Kannen sitaatti Jyrki Laine  
Graafinen suunnittelu Jaana Viitakangas  
Helsinki 2007

## Muutosviestinnän kultaiset säännöt

- Viesti, kuuntele, viesti, kuuntele ja viesti.
- Ole kannustava: huomioi työntekijöiden pienetkin onnistumiset.
- Perustele ja kerro muutoksen syistä väsymättä pyydetessä ja pyytämättä: kertominen ja perusteleminen luovat ymmärrystä, ymmärrys mahdollistaa hyväksymisen ja hyväksyminen mahdollistaa sitoutumisen.
- Pyri olemaan johtajana ja esimiehenä lähellä henkilöstöä ja helposti tavoitettavissa.
- Älä panttaa tietoa. Ole avoin. Kerro kaikki, minkä voit. Sano ääneen myös se, että sinulla ei ole lupa kertoa tai et tiedä kaikkea.
- Ole rehellinen. Puhu aina totta, vaikka totuus olisi epämiellyttäväkin, sillä tekojen ja puheiden on oltava tasapainossa.
- Pyri huomioimaan kaikki kysymykset. Oikaise virheelliset tiedot faktoilla, mutta arvosta mielipiteitä.
- Älä anna katteettomia lupauksia.
- Arvioi muutosprosessia rehellisesti ja avoimesti yhdessä henkilöstön kanssa muutoksen aikana ja sen toteuttua.
- Kerro asioista asianomaisille mahdollisimman nopeasti, jotta huhut eivät pääse leviämään.