Esihenkilö ja muutosviestintä

Hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä on erityisen tärkeä tukitoimi muutostilanteessa. Muutosviestinnän tarkoitus on luoda ja vahvistaa työyhteisössä ymmärrystä muutoksen tärkeydestä, tavoitteista ja toteuttamisesta. Tähän tarvitaan tiedottamista, vuorovaikutusta, kohtaamisia, osallisuuden kokemista ja yhteistä kieltä.

Muutostilanteissa korostuu esihenkilön rooli avoimessa, säännöllisessä, selkeässä ja luottamusta herättävässä viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Tämän julkaisun tavoitteena onkin koota esihenkilöiden käyttöön hyviä käytäntöjä sekä näkökulmia, joihin on syytä kiinnittää huomiota.

Viestintäsuunnitelma

Jos työpaikalla on tehty muutokseen liittyvä viestintäsuunnitelma, on tärkeää, että jokainen esihenkilö sitoutuu yhdessä sovittuihin linjauksiin ja sisältöihin. Esihenkilö voi myös ehdottaa viestintäsuunnitelman laatimista isomman muutoksen yhteydessä.

Suunnitelmaa laadittaessa kannattaa pohtia seuraavia:

- Mitä ja missä vaiheessa viestitään?
- Miten viestintää koordinoidaan? Mikä on eri toimijoiden työnjako viestinnässä? (Johto, kukin esihenkilö, henkilöstön edustajat?)
- Kenelle viestitään? Mistä eri ryhmät kaipaavat tietoa? Mitä on tarpeen kertoa eri ryhmille?
- Miten, millä välineillä ja missä rytmissä viestitään? Miten huolehditaan, että jokainen saa tarvittavan tiedon? Miten ehkäistään infoähkyä?
- Miten toimitaan yllättävissä tilanteissa?
- Miten järjestetään henkilöstön osallistuminen muutoksen eri vaiheissa? Millaisia menetelmiä tai työskentelytapoja käytetään?
- Millaista aineistoa tarvitaan viestinnän ja osallistamisen tueksi?
- Kuka vastaa kysymyksiin? Mikä on eri toimijoiden työnjako?
- Mistä esihenkilöt saavat tukea viestintään liittyvissä asioissa?

Ellei viestintäsuunnitelmaa ole, esihenkilön kannattaa keskustella ja sopia viestintäkäytännöistä vastuualueellaan työskentelevien henkilöiden kanssa.

Hahmota kokonaisuus ja nykytilanne

Hanki riittävästi ajantasaista tietoa muutoksen etenemisestä sekä sen syistä, tavoitteesta ja toteuttamistavoista. Seulo olennainen tieto vastuualueesi näkökulmasta.

Jäsennä muutoksen kulku. Voit havainnollistaa sitä aikajanalla tai kaaviolla. Pidä esitys ajan tasalla ja hyödynnä sitä esimerkiksi kokouksissa tai palavereissa. Mieti, miten muutoinkin voisit hyödyntää havain-

nollistamisen mahdollisuuksia, kuten videoita, kuvia, tarinoita, sanapilviä ja miellekarttoja.

Pysähdy säännöllisesti miettimään, mitä voit missäkin muutoksen vaiheessa sanoa.

Pyri ennakoimaan mahdollisuuksien mukaan, mutta varaudu samalla yllätyksiin. Muutos ei läheskään aina etene täysin suunnitellun mukaisesti, vaan tarvitaan korjausliikkeitä. Tiedosta, että useimmiten muutokseen tarvittava aika aliarvioidaan.

Muista, että muutoksen keskellä tarvitaan rutiineja ja jatkuvuutta. Yksi tapa tähän on säännöllinen viestintä ja säännölliset, tihennetyt kohtaamiset.

Hyödynnä tarjolla olevia tukimahdollisuuksia, kuten vertaistukea, omaa esihenkilöä, HR:ää, työterveyshuoltoa sekä työsuojelupäällikköä ja työsuojeluvaltuutettua.

Viesti säännöllisesti ja selkeästi

Kerro muutoksen tavoitteesta ja toteuttamistavoista työn näkökulmasta ymmärrettävästi ja selkeästi, esimerkiksi miten muutos voi auttaa yksikön tai tiimin perustehtävän toteuttamisessa. Yritä kertoa asiat siten, että väärintulkintoja ei syntyisi. Älä kuitenkaan yksinkertaista asioita liikaa. Jos käytät kirjallista viestintää, esimerkiksi sähköpostia tai tiedotetta, voit pyytää kollegalta palautetta viestistäsi ennen sen lähettämistä.

Rytmitä viestintää muutoksen etenemisen mukaisesti. Pyri välttämään infoähkyä, jotta oleellinen tieto ei hukkuisi.

Toista keskeisiä asioita riittävän usein. Perustele ratkaisuja ja valintoja, tarvittaessa kerraten niitä. Käytä tukenasi mahdollisia yhteistoiminnassa käsiteltyjä linjauksia ja asioita. Voit pyytää henkilöstön edustajan, esimerkiksi työsuojeluvaltuutetun, mukaan yksikkö- tai tiimikokoukseen, mutta muista, että sinun roolisi on toimia työnantajan edustajana.

Kerro selkeästi muutoksen eri vaiheisiin liittyvistä päätöksistä ja niiden vaikutuksista heti, kun se on mahdollista. Kerro kaikki, mitä voit. Sano ääneen myös se, jos et tiedä tai sinulla ei ole lupaa kertoa jostakin taikka jotain ei vielä ole päätetty.

Puhu suoraan. Kerro huonot uutiset kasvokkain sekä kaartelematta, selittelemättä, vähättelemättä ja kaunistelematta.

Varmista, että kukaan vastuualueellasi työskentelevä ei jää viestinnän ja vuorovaikutuksen ulkopuolelle. Pidä silmällä mahdollisen sisä- ja ulkopiirin muodostumista.

Tunne ryhmäsi ja sen jäsenet

Tunnista, millaisia yksilöitä vastuualueellasi työskentelee. Pyri saamaan käsitys siitä, millaisia aikaisempia muutoskokemuksia heillä on. Pohdi myös omia muutoskokemuksiasi ja sitä, miten ne voivat vaikuttaa omaan toimintaasi tässä muutostilanteessa.

Tarkkaile kaikkien työ- ja toimintakykyä erityisesti isommissa muutoksissa. Puutu myönteisellä tavalla mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Käytä hyväksesi työterveyshuollon tarjoamia tukimahdollisuuksia. Tunnista myös, jos joku on esimerkiksi jäämässä syrjään työyhteisössä.

Huolehdi siitä, että jokainen saa tarpeensa mukaista informaatiota. Huomioi ihmisten tarpeita, toiveita, mielipiteitä ja tunteita.

Muista, että ihmiset eivät samassa tahdissa sisäistä muutosta, sopeudu siihen ja sitoudu siihen.

Valmistaudu kohtaamisiin

Valmistaudu keskustelemaan ja kertomaan erityisesti seuraavista kysymyksistä:

- Miksi muutokseen on ryhdytty? Mitä sillä tavoitellaan? Mihin etsitään ratkaisua tai toimintatapaa? Miksi muutos on välttämätön?
- Mitä vaihtoehtoja selvitettiin? Miten päädyttiin tähän vaihtoehtoon?
- Miten muutos voi auttaa tai hyödyttää meitä, asiakkaitamme ja sidosryhmiämme?
- Mitä muutos tarkoittaa toiminnassanne? Mikä muuttuu, miten muuttuu ja milloin muuttuu? Mitä meidän tulee jatkossa tehdä eri tavalla? Entä mitä meidän tulee jatkaa, lisätä tai vahvistaa?
- Mitä muutos tarkoittaa itse kunkin työssä?
- Millaista osaamista tarvitsemme enemmän? Miten henkilöstön osaamista vahvistetaan tai laajennetaan muutoksen aikana?
- Miten muutos etenee? Miten etenemisestä viestitään? Mitä tapahtuu seuraavaksi?
- Mitä mahdollisuuksia meillä on vaikuttaa muutoksen eri vaiheissa? Miten ja milloin vaikuttaminen voisi tapahtua? Entä mihin emme voi vaikuttaa ja miten voisimme toimia, jotta ne eivät kuormittaisi haitallisesti?
- Mistä voimme saada apua ja tukea ryhmänä ja yksilöinä? Miten voimme tukea ja auttaa toisiamme?
- Miten ja milloin muutoksen etenemistä arvioidaan?
- Miten ja milloin muutoksen lopullisia tuloksia arvioidaan? Entä sen vaikutuksia esimerkiksi työhyvinvointiin?

Keskustelkaa yhdessä myös siitä, millaisia muutoshankkeita olette käyneet läpi tähän mennessä ja mitä olette oppineet niistä.

Ole tavoitettavissa ja läsnä

Ole mahdollisimman paljon läsnä työn arjessa. Älä väistä epämukaviakaan kohtaamisia, vaikka ne välillä tuntuisivatkin kuormittavilta. Hanki osaamista niiden käsittelyyn.

Luo riittävästi mahdollisuuksia kahdenkeskisiin, myös luottamuksellisiin, keskusteluihin kanssasi. Tämä on yksi esihenkilön keskeisistä tehtävistä muutostilanteissa.

Pyri välittämään rauhallisuutta ja luottamusta tulevaan. Kuulostele itseäsi, ettet tiedostamatta näyttäisi esimerkiksi huolestuneelta, lannistuneelta tai kiireiseltä.

Kuuntele enemmän kuin puhut. Tarkkaile itseäsi: Millainen kuuntelija olen? Opettele sietämään hiljaisuutta.

Osallistu myös vapaamuotoiseen keskusteluun. Kuulostele kohtaamisissa, missä mennään, mistä muutokseen liittyvistä asioista puhutaan ja miten niistä puhutaan. Kuulostele erityisesti sitä, mitkä asiat pohdituttavat.

Pysäytä väärinkäsitykset, virheelliset tulkinnat sekä haitalliset huhut ja mielikuvat. Näin voit myötävaikuttaa siihen, että turhat huolet ja pelot eivät leviä. Voit pyytää toista esimerkiksi kertomaan, mitä hän kuuli sinun sanoneen.

Pyri lujittamaan hallinnan tunnetta. Ohjaa rakentavasti ryhmää tai yksilöä keskittymään niihin asioihin, joihin tämä voi vaikuttaa. Hyödynnä vaikuttamisen kolmea kehää. Pyri pitämään keskustelut tulevaisuuteen katsovina.

Ota vastaan palautetta ja tunnista, kenen kanssa se on tarkoituksenmukaista käsitellä. Kerro ylemmälle taholle omaa vastuualuettasi koskevista huolista ja kysymyksistä.

Luo keskustelupaikkoja

Suunnittele kohtaamisia ja tarjoa tilaisuuksia, joissa muutosta käsitellään. Muutoksen yhdenmukainen ymmärtäminen vaatii yhteistä keskustelua ja mahdollisuuksia kysymysten esittämiseen.

Auta nostamaan erilaisia näkökulmia, huolenaiheita ja myönteisiä puolia esiin. Henkilöstö on yksi keskeisistä tiedonlähteistä muutoksen eri vaiheissa. Arvosta heidän esille tuomiaan näkemyksiä.

Ota valmistelussa huomioon erilaiset työjärjestelyt, kuten osa-aikatyö, hybrideityö, monipaikkainen työ ja vuorotyö.

Mahdollista asioiden pohtiminen pienryhmissä. Hyödynnä Työturvallisuuskeskuksen **Yhdessä tekemisen käsikirjaa**. Selvitä, mistä tarvittaessa voit saada tukea ryhmäkeskustelujen fasilitointiin.

Ota huomioon yksilökohtaiset erot. Muista, että kaikilla ei ole samanlaisia valmiuksia osallistua esimerkiksi nopeaan ideointiin tai oman näkemyksen kertomiseen. Anna aikaa ajatella.

Anna tilaa kysymyksille, myös välittömille. Vastaa kysymyksiin ystävällisesti ja selkeästi. Jos et tiedä taikka osaa tai voi vastata, kerro se: "En tiedä, mutta otan selvää.", "Tätä ei ole vielä päätetty." tai "Minulla ei ole lupa tässä vaiheessa kertoa tarkemmin. Lupaan palata asiaan heti, kun se on mahdollista." Nämä ovat vastauksia, joita tarvitaan ajoittain.

Kannusta kysymiseen sekä havaintojen, huolten ja onnistumisten jakamiseen. Arvosta uuden kokeilemista. Mieti, miten voit omalla toiminnallasi vahvistaa työyhteisön psykologista turvallisuutta, luottamusta tulevaan sekä tiedon ja osaamisen jakamista.

> Avointa vuoropuhelua tarvitaan, ja sitä ei koskaan voi olla liikaa.
> (Riitta Viitala 2020a, 28.)

Auta säätelemään tunteita

Tiedosta, että tunteet ovat läsnä työssäkin ja ne vaikuttavasti tiedonkäsittelyyn, kuten havainnointiin, tiedon vastaanottamiseen ja oppimiseen. Lisäksi jokaisen omat ominaisuudet ja voimavarat vaikuttavat siihen, miten hän tulkitsee ja reagoi eri tilanteissa.

Anna tilaa tunteille kohtuuden rajoissa. Muista, että muutos voi herättää kaikenlaisia tunteita: epäluulosta ja pelosta innostukseen ja helpotukseen. Mitä isompi muutos on tai mitä merkityksellisemmäksi se koetaan henkilökohtaisesti, sitä todennäköisempää on, että se voidaan kokea uhkana etenkin alkuvaiheessa. Tämä voi pohjautua esimerkiksi huoleen toimeentulosta, oman aseman muuttumisesta, osaamisen riittämisestä tulevaisuudessa tai työyhteisön hajoamisesta taikka tietämättömyydestä tai aikaisemmista kokemuksista muutostilanteissa.

Huomaa, että muutosvastarinta ei ole huono asia, sillä usein sen kautta nousee näkyviin asioita, jotka muutoin saattaisivat jäädä vaille riittävää huomiota.

Luo tarvittaessa yhdessä työyhteisön kanssa toimintatapa, jossa esimerkiksi turhautumista voi purkaa turvallisesti ja kohtuudella.

Mieti, miten voit omalla toiminnallasi vahvistaa ryhmän ja sen jäsenten resilienssiä.

Tunnista ja hyväksy omat muutokseen liittyvät tunteesi, esimerkiksi epävarmuus.

> Työyhteisö muutoksessa = tieto x ymmärrys x vaikuttaminen x osallisuuden kokemus
> (Elisa Juholin 2002, 139.)

Lähteet:

Juholin, E. (2022). Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun.

Kokkonen, O. & Oikarinen, A. (2023). Avaimet vaikuttavaan muutosviestintään. Blogikirjoitus 14.3.2023. Jyväskylän yliopisto.

Lehto, K. (2020). Teoksessa Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. (toim). Ikkunoita henkilöstövaihtuvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja 15, s. 65–69.

Mönkkönen, K. & Roos, S. (2023). Työyhteisötaidot digiajassa.

Naumanen, P. (2020). (toim.) Fokus kriisien hallintaan. Vaasan yliopisto.

Pekkala, K. & Luoma-Aho, V. (2019). Osallistava viestintä. PROCOMMA ACADEMIC 2019, s. 14–27.

Salminen, J. (2022). Muutoksen johtaminen. Matkaopas organisaation muutosmatkalle.

Tampereen ammattikorkeakoulu (2019). Etänä enemmän -hankkeen verkkosivusto.

Viitala, R. (2020a). Johtamisen kohteena muutos. Teoksessa Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. (toim). Ikkunoita henkilöstövaihtuvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja 15, s. 25–29.

Viitala, R. (2020b). Esimiesten tärkeä rooli. Teoksessa Hakonen, A., Viitala, R. & Kääntä, L. (toim). Ikkunoita henkilöstövaihtuvuuden muutokseen. Vaasan yliopiston raportteja 15, s. 63–64.

Lisätietoa

Työturvallisuuskeskus
Erityisasiantuntija Seija Moilanen
etunimi.sukunimi@ttk.fi
P. 050 3310 719

ttk.fi/muutos
@tyoturvallisuus
Työturvallisuuskeskus

Teksti: erityisasiantuntija Seija Moilanen, Työturvallisuuskeskus

Kuvitus: Jutta Aaltio, Kapina Oy

Taitto: Milla Toro, Innocorp Oy

Julkaisija: Työturvallisuuskeskus

Tuotenumero 202331