

# TOIMINTATAPAMUUTOKSEN TYÖYHTEISÖViestintä

Luotettavuuden kehittämishanke, Neste Oyj

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö  
Tammikuu 2017  
Terhi Lehtinen

Lahden ammattikorkeakoulu  
YAMK

LEHTINEN, TERHI:

Toimintatapamuutoksen työyhteisö-  
viestintä  
Case: Luotettavuuden kehittämis-  
hanke, Neste Oyj

89 sivua, 7 liitesivua  
Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyössä tutkittiin, miten työyhteisöviestinnällä voidaan edistää Neste Oyj:n Tuotannossa toteutettavan Luotettavuuden kehittämishankkeen tavoitteiden saavuttamista. Kehittämishankkeeseen liittyvä toimintatapamuutos toteutetaan vaiheittain kahden vuoden aikana. Tutkimus kohdistui hankkeen ensimmäiseen ja toiseen vaiheeseen.

Tietoperustan muodostivat kotimaiset ja kansainväliset lähteet muutosviestinnästä, esimiesviestinnästä ja organisaatioissa esiintyvän muutospuheen merkityksestä muutosviestinnän johtamisessa. Tutkimusmenetelmänä oli laadullinen kehittämistutkimus. Opinnäytetyön empiriaosuudessa tutkittiin esimiesten kokemuksia toimintatapamuutoksen viestinnän vaikutuksista. Tutkimuksen tueksi kartoitettiin, mitä esimiehet puhuvat muutoksesta. Ensimmäisen vaiheen palautteiden ja havainnointien perusteella tehtiin viestintäsuunnitelma, joka toteutettiin Luotettavuushankkeen toisen vaiheen aikana.

Tulokset osoittivat, että esimiehet kokivat Luotettavuuden kehittämishankkeen aikana tiedonpuutetta ja osan sitoutuminen muutokseen jäi puutteelliseksi. Näistä syistä viestintä esimiesten omille johdettaville vaikeutui. Kasvokkain tapahtuva viestintä oli kaikkein tehokkainta muutostilanteessa. Virallisessa muutospuheessa korostui esimiesten merkitys muutosviestinnän onnistumisessa. Epävirallisen puheen mukaan muutokseen liittyvä viestintä jätettiin esimiesten tulkittavaksi ja yksittäisten esimiesten vastuulle. Kuitenkin virallinen ja epävirallinen muutospuhe liittyen muutoksen päämääriin oli joilta osin yhteneväistä.

Toiminnan kehittämishankkeiden onnistunut läpivienti edellyttää suunnitelmallista työyhteisöviestintää. Henkilöstön näkemykset ja kokemukset sekä työyhteisön erityistarpeet tulee huomioida suunnitelmissa. Hyvä muutosviestintä edellyttää organisaatioilta omistajuutta sekä vahvaa johtajuutta.

Avainsanat: muutosviestintä, työyhteisöviestintä, esimiesviestintä, muutospuhe, viestintäsuunnitelma

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

LEHTINEN, TERHI

Work community communication during organizational change  
Case: Reliability Improvement Project, Neste Plc

89 pages, 7 pages of appendices  
Spring 2017

## ABSTRACT

---

The aim of this Master's Thesis was to study how work community communication helps to achieve the goals of an organizational change project. The project will be carried out in stages within two years. The goals of the project related to organizational change at Neste Plc. The project focuses on improving reliability. This study was conducted during the first and second stage of the Project.

The theoretical framework consists of Finnish and international studies on change communication and supervisor communication, and studies on informal and official discourses in organizational change communication management. The empirical part of the thesis focuses on studying supervisors' experiences regarding the influence of change communication. To improve understanding on the topic, examples of supervisor discourse about the change were collected. The applied research methods were based on a qualitative action research approach. As a result of the action research, a communication plan was created for and implemented during the second stage of the project.

According to the results, supervisors had experienced lack of information during the project. If supervisors themselves were poorly committed to change initiatives, communication about the change to their subordinates was challenging. Face to face communication was considered as the most effective communication channel during organizational change. The official discourse on organizational change emphasized the importance of supervisors' role in successful change communication. However, based on informal discourse, supervisors were left alone and without much support to manage change communication. Nevertheless, both the official and informal discourses also had some common goals.

Communication planning is one tool for work communities to achieve the goals of organizational change projects. Personnel's experiences and views have to be noticed. Strong leadership is also essential.

Keywords: change communication, work community communication, supervisor's change communication, change discourse, communication plan

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Kehittämistutkimuksen tavoitteet	3
1.3	Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys	4
2	MUUTOSVIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ	6
2.1	Muutosviestintä on osa muutosjohtamista	6
2.2	Työyhteisöviestinnän määritelmiä ja tehtäviä	10
2.3	Esimiehen muutosviestintä ja siihen liittyviä haasteita	12
2.4	Muutospuhe	16
2.5	Muutostarinat ja muutoksen kuilut	19
2.6	Muutosviestintä projektinjohtamisen näkökulmasta	21
3	KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
3.1	Kohdeorganisaatio	26
3.2	Tutkimusjoukon ja aineiston kuvailu	31
3.3	Kehittämistutkimuksen toteutus	32
3.3.1	Teemahaastattelut	34
3.3.2	Havainnointi	35
3.3.3	Muut tutkimusmenetelmät	36
3.3.4	Haastatteluaineiston analysointimenetelmät	38
4	TUTKIMUSTULOKSET	41
4.1	Toimintatapamuutoksen kokeminen	41
4.2	Luotettavuushankkeeseen liittyvä työyhteisöviestintä	45
4.3	Esimiehen viestintä toimintatapamuutoksessa	49
4.4	Luotettavuushankkeeseen liittyvä muutospuhe	54
4.5	TL3 Viestintäsuunnitelma	58
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET	61
5.1	Tulosten pohdinta	61
5.2	Vastaukset tutkimuskysymyksiin	70
5.3	Kehittämistutkimuksen arviointi	71
5.4	Jatkokehittämissuhteet	76
	LÄHTEET	82



## KESKEISET KÄSITTEET

Tuotantolinja (TL)	Öljynjalostamon tehdasyksikkö, jonka eri prosessiyksiköissä tuotanto tapahtuu. Kullakin tuotantolinjalla on oma käytönvalvojansa.
Käyttöosasto	Vastaa käytönvalvonnasta ja toimintaperiaatteista, ja asettaa operointi-ikkunan, jossa jalostamon yksiköitä voidaan operoida ja optimoida turvallisesti.
Operointiosasto	Toteuttaa tuotannonohjauksen tuotantosuunnitelmat turvallisesti, laadukkaasti ja tehokkaasti sekä halutuissa aikatauluissa käyttöosaston asettamien operointi-ikkunoiden sisällä.
Kunnossapito-osasto	Ylläpitää ja kehittää jalostamoiden käytettävyyttä ja turvallisuutta tuotanto- ja käyttösuunnitelman mukaisesti ennakoivaan ja kriittisyyteen perustuvan kunnossapidon keinoin.
Käyttöpäällikkö	Toimii käytönvalvojana tuotantolinjalla. Vastaa Luotettavuusprojektin toteutumisesta oman vastualueensa osalta.
Luotettavuusaalto	Luotettavuuden kehittämishankkeen vaihe, joka toteutetaan omana projektinaan esimerkiksi eri tuotantolinjoilla. Hankkeen pilotointi eli testaus toteutettiin 1. aallon aikana Tuotantolinja 4:lla.
Aallon vaiheet	Tuotantolinjakohtaisen projektin vaiheet, joita on viisi: esiselvitysvaihe, diagnostiikka eli selvitysvaihe, suunnitteluvaihe, toteutus- eli implementointivaihe sekä tukivaihe, eli pysyvyyden tuki.
Luotettavuus projektiryhmä	Projektiryhmä koostuu Nesteen omaan henkilökuntaan kuuluvista asiantuntijoista, jotka on koulutettu toimimaan muutoksen toteuttajina, eli muutosagentteina. Ryhmää johtaa hankevastuinen. 1. ja 2. aallon aikana ryhmään kuului myös kansainväliseen konsulttiyhtiöön kuuluvia konsultteja.
Priorisoitu työnsarka	Tekemisen osa-alue, joka toteutetaan aallon aikana. Työsaroilla on nimetyt omistajat hyödynsääjän puolesta sekä projektiryhmästä nimetyt asiantuntijat muutosagentteina tukemassa työtä

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Strategian jalkauttamisen päätehtävänä organisaatioissa on varmistaa, että koko henkilöstö ymmärtää strategian merkityksen ennen kaikkea oman työnsä kannalta. Ylin johto vastaa strategian kattavuudesta yli koko organisaation, mutta strategian jalkauttamisen varmistaminen alempien organisaatiotasojen vastuualueella on kaikkein tärkeintä. Strategian jalkauttamisen on oltava suunnitelmallista yhteistyötä. (Tuomi & Sumkin, 2010, 80 – 81.) Strategian jalkauttamisessa hyvin toteutetulla työyhteisöviestinnällä on oleellinen merkitys.

Tämän opinnäytetyönä tehdyn kehittämistutkimuksen kohdeorganisaationa on kemian teollisuuden alalla toimiva Neste Oy (jatkossa Neste) ja Nesteen tuotantotoiminnoissa toteutettava Luotettavuuden kehittäminen – hanke (jatkossa Luotettavuushanke). Luotettavuushanke on toiminnan kehittämiseen liittyvä hanke, joka käynnistettiin lokakuussa 2015 tukemaan yhtiön Strategisten tavoitteiden toteuttamista. Hankkeessa on kyse luonteeltaan aineettomasta, ihmisten käyttäytymiseen ja ajatteluun vaikuttavasta toimintatapamuutoksesta, joka koskettaa yhteensä noin 1000 henkilöä. Luotettavuushanke toteutetaan vaiheittain, eli se etenee aaltomaisesti tuotantolinjalta toiselle. Kuvaan kohdeorganisaatiota tarkemmin luvussa 3.1.

Yleisimmät muutosprojektien läpimenemisen onnistumisen riskit liittyvät siihen, kuinka muutoksen kohteena olevat ihmiset vastaavat muutokseen ja kuinka organisaatiossa johdetaan muutosta. (Jones & Recardo 2013, 13 – 16.) Tilanne ei ole muuttunut. Muutostoimenpiteiden onnistuminen ja niiden pysyvyys pitkällä tähtäimellä on edelleen vaikeaa etenkin henkilömäärältään suurten, yli 1000 henkilön yritysten kohdalla. Konsulttiyhtiö McKinseyn tekemän kartoituksen mukaan 74 %:a vastaajista koki muutoksen organisaatiossaan joko kokonaan tai osittain epäonnistuneeksi. (Jacquemont, Maor & Reich, 2015.)

Muutoshankkeiden onnistumiseen liittyy toimenpidekokonaisuuksia, jotka Jacquemontin ym. (2015) mukaan ovat oleellisia onnistuneiden muutos-hankkeiden läpiviemisessä. Tehokas muutosviestintä, aktiivinen esimerkillä johtaminen, henkilöstön kannustaminen sekä jatkuva parantaminen muutostoimenpiteiden pysyvyyden varmistamiseksi ovat tällaisia peruselementtejä. Tehokkaan viestinnän toimenpiteet korreloivat tutkimuksen mukaan edellä mainituista toimenpidekokonaisuuksista eniten muutoksen onnistumista.

Toimintatapamuutoksissa pyritään vaikuttamaan ihmisten käyttäytymiseen ja ajatteluun. Nesteellä toimintatapamuutoksiin liittyvä sisäinen viestintä on muutostoimenpiteiden kohteina olevien työyhteisöjen esimiesten vastuulla. Muutosviestinnän toteuttamisessa on siis oleellista varmistaa, että arjen muutostoimenpiteitä toteuttavat esimiehet sitoutuvat muutokseen. Esimiesten tulee ymmärtää, miten muutos konkreettisesti liittyy heidän omiin sekä heidän johdettaviensa työtehtäviin. Esimiesten tulee omaksua muutos sillä tasolla, että he voivat esimerkillään johtaa strategian mukaiset muutostoimenpiteet omassa organisaatiossaan. Muutoksen omaksumiseen vaadittava aika on yksilöllistä ja siihen vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, kuten muutoksen laajuus ja ajankohta.

Muutoksen vaikutukset kohdistuvat työyhteisöön, jolloin on luonnollista, että työryhmät keskustelevat muutoksesta eri tilanteissa ja omista lähtökohdistaan. Juuti, Rannikko & Saarikoski (2004, 9, 20) kutsuvat tällaista työyhteisössä tapahtuvaa keskustelua muutoksesta muutospuheeksi. Muutospuhe voi myös olla strategian mukaisesti johdettua ja johdon linjaama muutosviestintää. Organisaatioiden kannattaa muutospuheita muutostilanteissa tutkia, sillä virallisen muutospuheen ja epävirallisen, arjessa tapahtuvan muutospuheen tarkastelulla voidaan ymmärtää kehittämishankkeiden onnistumisia tai epäonnistumisia.

Tässä kehittämistutkimuksessa muutospuheella tarkoitetaan sekä henkilöstön että johdon puhetta muutoksesta. Henkilöstön muutospuheesta



käytetään myös käsitettä epävirallinen muutospuhe ja johdon muutospuheesta käytetään myös käsitettä virallinen muutospuhe.

## 1.2 Kehittämistutkimuksen tavoitteet

Tavoitteenani on tutkia miten työyhteisöviestintää voidaan hyödyntää tai kuinka sitä tulisi toteuttaa toimintatapamuutoshankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi. Toimintatapamuutos tulee saada jalkautettua työryhmiin ja juurrutettua pysyviksi toimintatavoiksi. Työyhteisöön kohdistuvan toimintatapamuutoksen muutosviestinnän keskeinen toimija on esimies.

Toimintatapamuutoshankkeeseen liittyvä työyhteisöviestintä on tiedottamista muutoksista ensisijaisesti niille henkilöille, joihin muutokset kohdistuvat joko suoraan tai välillisesti. Kokonaisuuden hahmottaminen on suuri viestinnällinen haaste kohdeorganisaatiossa, jossa on samaan aikaan käynnissä useita eri hankkeisiin liittyviä toimintatapamuutoksia.

Toimijoita on useita, eivätkä työyhteisöviestinnän vastuut ole selkeitä. Työyhteisöviestintää toteutetaan Nesteen virallisen viestinnän mukaisesti, ja yleislinjaukset viestintään määrittelee yhtiön johto sekä pörssiyhtiön säännöt. Viestintään liittyvät vastuut ja roolit ovat tuotantopaikkakunnilla epäselviä. Paikallisviestintä vastaa virallisesta viestinnästä paikallisesti ja tukee esimiehiä ja organisaatiota. Hanketta toteuttavan projektiryhmän viestintävastuut työyhteisön suuntaan ovat jossain määrin häilyviä. Projektiryhmäläiset toimivat toimenkuvansa mukaisesti työyhteisön muutosagentteina. Muutosagenttien toimenkuvat ovat uusia, joten vakiintunutta toimintamallia ja ei vielä ole ehtinyt muodostua. Viestintävastuut määritellään tapauskohtaisesti ja usein joko oletetaan, että ”joku muu” vastaa viestinnästä tai sitten viestintää ei huomioida lainkaan. Mielestäni kaikkein oleellisinta onkin hahmottaa se, mikä on muutostoimenpiteiden kohteena olevan organisaation vastuu työyhteisöviestinnän toteuttamisesta.

Haen tietoa kirjallisuudesta sekä aikaisemmista tutkimuksista muutospuheen, työyhteisöviestinnän ja esimiesten muutosviestinnän näkökulmasta.

Tutkin, millä tavalla kohdeorganisaation esimiehet toteuttavat toimintatapamuutokseen liittyvää työyhteisöviestintää omissa ryhmissään ja millaisia muutosviestijöitä he ovat. Tutkin myös, millä tavalla esimiehet itse kokevat muutoksen ja millaista tukea ja työkaluja he kaipaavat toteuttaessaan tavoitteiden mukaisia muutostoimenpiteitä arjen työssä.

Kehittämistutkimuksen tarkoituksena on selkeyttää kuvaa työyhteisöviestinnän kentästä kohdeorganisaatiossa ja laatia toimenpidesuosituksia kuinka työyhteisöviestintää kannattaa muutostilanteissa toteuttaa.

### 1.3 Tutkimuskysymykset, rajaukset ja teoreettinen viitekehys

Kehittämistutkimuksen tutkimuskysymys ja sen kaksi apukysymystä olen johtanut kohdeorganisaation tarpeesta varmistaa toimintatapamuutoksen onnistunut toteutuminen.

- Miten työyhteisöviestintää voidaan hyödyntää toimintatapamuutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi?
  - Millaisia muutosviestijöitä esimiehet ovat ja miten heidän viestintätaitojaan voidaan tukea ja kehittää toimintatapamuutoksiin liittyen?
  - Millaista puhetta muutokseen liittyen esiintyy?

Kehittämistutkimus koskee Nesteen Tuotantoa, muut Nesteen toiminnot rajataan tästä pois. Käsittelen konsernin virallista muutosviestintää sekä toiminnan kehittämishankkeeseen liittyvä projektiviestintää vain siltä osin, kun ne liittyvät tai vaikuttavat työyhteisöviestintään. Rajaan pois myös analyysit viestinnän työkaluista, viestintäkanavista sekä dokumenttien hallinnasta. Edellä mainittuja aihealueita kuvaan niiltä osin, miten ne liittyvät empiriaosuudessa ja kirjallisuudessa esiin nousseihin teemoihin.

Toiminnan kehittämishankkeen aaltomaisen etenemisen vuoksi tutkimuksen empiriaosuus koskee ensimmäistä ja toista vaihetta vuonna 2016. Tutkimuksen toimenpide- ja jatkotutkimusehdotukset sijoittuvat ajallisesti hankkeen kolmannen aallon alkuun.

Työn teoreettisena viitekehyksenä on työyhteisön muutosviestintä, jota tarkastellaan esimiesviestinnän, projektiviestinnän sekä muutosviestinnän näkökulmista. Työyhteisön muutosviestintä on oleellinen osa toimintatapa-muutoksen muutosjohtamista. Esimiesviestintä on oleellisessa roolissa, kun muutosviestintää toteutetaan työyhteisöissä.

Muutosviestintä käsitteenä voidaan karkeasti jakaa viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Virallinen viestintä on strategisten tavoitteiden jalkauttamista, jotka organisaation johto viestii työyhteisön suuntaan konkreettisiksi tavoitteiksi ja tekemisiksi. Toimintatapamuutoshanketta toteuttavan projektiryhmä toteuttaa strategisia tavoitteita ja viestii uusista toimintatavoista ja muutoksista muutostoimenpiteiden kohteena olevaan työyhteisölle. Projektin viestintä työyhteisön suuntaan on myös virallista muutosviestintää. Esimiehen muutosviestintä on kanava, jota pitkin virallinen muutosviesti vietään arjen työhön ja työyhteisön omaksuttavaksi.

Epävirallinen viestintä on sitä, kun muutostoimenpiteiden kohteena oleva työyhteisö keskustelee muutoksesta keskenään, omista lähtökohdistaan. Muutokseen liittyy aina puhetta, joka leviää eri kanavia pitkin työyhteisön keskuuteen. Epävirallista ja virallista muutospuhetta ei aina tulkita samalla tavalla, mutta organisaation johdolla on mahdollisuus henkilöstön muutospuhetta kuuntelemalla hyödyntää sitä muutosjohtamisessaan.

## 2 MUUTOSVIESTINTÄ TYÖYHTEISÖSSÄ

### 2.1 Muutosviestintä on osa muutosjohtamista

Japanissa muutos on ”kaizen”, joka tarkoittaa jatkuvaa parantamista ja pyrkimystä kohti täydellisyyttä. Verrattuna länsimaiseen ajatteluun, muutos nähdään jatkumona ja se on olemassaolon perusta – ei poikkeava tilanne. (Åberg, 2006, 123, Åberg, 2000, 68.)

Muutosta tulee johtaa, jotta liiketoiminnan muutostarpeet saadaan toteutettua. Muutosjohtamisen käsite on laaja ja voidaan ymmärtää monella eri tavalla. Organisaatioissa tapahtuva muutos täytyy ymmärtää ja omaksua, mutta sitä ennen se monesti herättää ihmisissä negatiivisia tunteita ja horjuttaa perusturvallisuuden kokemista. Muutoksen kohteena olevat ihmiset miettivät, kuinka muutos vaikuttaa heihin. He pohtivat esimerkiksi kuinka paljon muutos vie heiltä työaikaa, kuinka paljon muutoksen läpiviemiseen saadaan resursseja ja mitä heidän konkreettisesti täytyy tehdä, että muutos onnistuisi. (Jones & Recardo, 2013, 1 – 3, 5.)

Johdon ja muiden sidosryhmien täytyy olla koko ajan perillä toimintaympäristön muutoksista, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan. Näihin muutoksiin tulee myös reagoida. Muutokseen voi liittyä pelkoa, tyytymättömyyttä sekä asiakkaiden että työntekijöiden keskuudessa. Toisaalta muutoksen tarkoitus on yleensä aina luoda parempaa tulevaisuutta, kuten parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä työn edellytyksiä ja sisältöä. Muutosjohtajuudessa johdetaan ennen kaikkea merkityksiä, jolloin organisaatiolle määritellään mikä on oleellista ja osoitetaan mikä on tie eteenpäin. (Helms Mills & Dye & Mills, 2009, 10 – 11, 135.)

Lewis (2014, 503) toteaa, että muutos voi myös olla väärinsuunnattua, se voi osoittautua muotioikuksi tai tarpeettomaksi resurssien tuhlaamiseksi. Jonesin & Recardon (2013, 36) mukaan vaikka muutos toteutettaisiin näennäisesti onnistuneesti, ympäristön paineet ja uudet korkeammalle priorisoidut tekemiset työelämässä saavat muutoksen kohteena olevat ihmiset hämmentymään ja muutostoimenpiteet siirretään syrjään. Ihmismielelle on

luonteenomaista palata takaisin vanhoihin totuttuihin toimintatapoihin. Näitä muutoksen pysyvyyden esteitä voidaan ehkäistä jatkuvalla muutosviestinnällä.

Muutos voidaan määritellä joko onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi riippuen tilanteesta sekä muutosta tulkitsevasta ihmisestä. Muutos voi olla epäonnistunut, kun se perustuu väärään arviointiin ja väriin päätöksiin. Muutos voi olla hyvä työntekijöiden näkökulmasta silloin, kun se parantaa heidän työskentelyolosuhteitaan. Johdon näkökulmasta muutos on hyvä silloin, kun se parantaa liiketoimintaa. Lähtökohtaisesti muutos on aina hyvä, silloin kun se on välttämätön. Toisaalta välttämätön muutos voi olla epäonnistunut, jos se toteutetaan väärällä tavalla. (Erämetsä, 2003, 18 – 20.) Tämän päivän työelämässä muutosta tapahtuu koko ajan, sillä ilman muutosta ei olisi jatkuvuutta (Juholin, 2013, 388). Mattila (2006, 214) kuvaa väitöskirjassaan muutosjohtamisen käsitettä ”hapantuneeksi”, sillä muutosjohtamisessa on jo kyseessä vakiintuneiden käytäntöjen eli toisin sanoen arjen johtamisesta.

Muutoksiin liittyvät mielipiteet ja uskomukset ovat sosiaalisesti rakentuneita, aivan kuten organisaatiot ja organisaatioympäristötkin. Hyväkin muutos voidaan ymmärtää väärin joissakin konteksteissa, aikasidonnaisesti tai joidenkin sidosryhmien toimesta. Sosiaaliset tulkinnat organisaation muutoksesta muuttuvat jatkuvasti, mikä tulee huomioida muutosjohtamisessa ja sitä kautta muutosviestinnässä. (Lewis, 2014, 505, 513 – 514.)

Organisaatioiden kannattaa suunnitella muutosviestintää muutostilanteissa tarkkaan, jotta muutostoimenpiteet tulisi viestitettyä niiden kohteena olevalle henkilöstölle oikeissa asiayhteyksissä. Muutoksen hyödyt halutaan kokea omiksi ja niille haetaan merkitystä sitä kautta. Siitä syystä muutoksen hyödyistä ei kannata viestiä kertomalla jonkun toisen organisaation menestyksestä vastaavanlaisessa tilanteessa. Sillä voi olla jopa negatiivisia vaikutuksia muutoksen ymmärtämiseen. (Tucker, Yeow & Tendayi Viki, 2012, 204.)

Mikään muutos ei ole mahdollista, jos sen tarkoitusta ja tavoitteita ei sanoida viestinnällä. Muutosviestintä on osa strategista viestintää ja johtamista. Se on kehittämisen edellytys ja siten pysyvä olotila. (Juholin, 2013, 391 – 392.) Allenin, Jimmiesonin, Bordian & Irmerin (2007) mukaan viestinnällä pystytään luomaan muutokselle yhteinen tarkoitus ja vähentämään siten muutoksen kohteena olevien henkilöiden kokemaa epävarmuutta (Sydow Campbell, K., Carmichael, P., Naidoo, J.S. 2014, 197).

Muutosviestinnän merkitys organisaatioissa korostuu vaikeissa muutostilanteissa, kuten henkilöstövähennyksissä. Kryger Aggerholmin (2014, 490 - 493) artikkelissa tutkittiin muutosviestinnän merkitystä niille työntekijöille, joita irtisanomistoimenpiteet eivät olleet koskeneet. Puutteellinen viestintä irtisanomisten jälkeisessä tilanteessa lisää jäljelle jääneiden työntekijöiden negatiivisia reaktioita muutosta kohtaan. Puutteellinen muutosviestintä voi siis vaikeuttaa oleellisesti organisaation kykyyn selviytyä muutoksesta. On tärkeää, että johto muutosviestinnässään informoi henkilöstöä avoimesti muutostilanteeseen liittyvistä asioista. Informaation lisäksi ihmiset tarvitsevat tilaa keskustella vapaasti muutostoimenpiteiden vaikutuksista ja tuntemuksista. Henkilöstön keskinäistä keskustelua muutoksesta kannattaa hyödyntää myös siitä syystä, että se auttaa johtoa ymmärtämään mitä organisaatiossa todella tapahtuu.

Organisaatioviestinnän tutkimuskenttä on muuttunut radikaalisti viimeisten vuosikymmenten aikana. Perinteisesti ajatellaan, että organisaatiot itse luovat viestintänsä haluamukseen. Nykyorganisaatiot ovat muuttuneet haavoittuviksi ja epävakaisiksi, sillä maailma ympärillä ei ole ennustettavissa. Asiantuntijat ovatkin yhä enemmän sitä mieltä, että organisaatiot ovat ennemminkin jäsentensä viestintäkäytäntöjen tuotoksia. (Putnam & Mumby 2014, 1, 12.) Tätä tukee myös Aulan (1999, 252) dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Organisaatioviestinnällä tarkoitetaan organisaation jäsenten yhdessä luomia ja ylläpitämiä prosesseja. Näiden prosessien merkityksiä muutetaan yhdessä sanomien avulla, eli tehdään sekä omaa että organisaatioiden toimintaa ymmärrettäväksi.

Muutosviestinnän tarkoitus on luoda merkityksiä (Helms Mills ym. 2009, 171). Keytonin (2014, 549, 563) mukaan nykyinen organisaatiokulttuuritutkimus viestinnän näkökulmasta korostaa merkityksien luomista organisaation joka tasolla. Eli se ei tarkoita pelkästään perinteistä johdon näkökulmaa organisaatiokulttuurista tai sen vaikutuksista, vaan merkityksiä luovat myös muut sidosryhmät, kuten esimerkiksi henkilöstö. Juuti (2001, 229 - 231) havainnollistaa johtamisen tekstinä. Johtamisella pyritään vaikuttamaan toisiin ja ohjeistamaan, kuinka organisaatioita tulisi ohjata ja hallinnoida. Johtamiseen liittyvillä teksteillä pyritään ottamaan kokonaisuus haltuun ja samalla ne pyrkivät dominoimaan muita tekstejä. Työyhteisöt tarvitsevat johtamisen kieltä, sillä se selkeyttää ja ohjaa toimintaa.

Tutkimuksen kenttä fokusoituu nykyään enemmän yksilöihin organisaation joka tasolla. Näin on saatu parempaa ymmärrystä myös siitä, kuinka epävirallinen viestintä vaikuttaa organisaatiokulttuuriin siinä missä virallinenkin viestintä ja sen käytännöt. (Keyton, 2014, 563.) Yksilö korostuu monissa ajattelumalleissa myös Juutin ym. (2004, 10) mukaan. Yksilö on sekä organisatorisen tiedon tuottamisen että organisatorisen muutoksen tärkein lähde.

Kaizen -ajattelumalli kiteyttää Åbergin (2006, 126 – 132) mukaan muutosviestinnän kolmeen pääkohtaan. Organisaatioympäristön ulkoinen ja sisäinen luotaaminen eli analysoiminen tarkoittaa sitä, että muutoksia havainnoidaan etupainotteisesti. Tavoitteena on viestinnällisin keinoin luoda yhteinen käsitys muutoksen tavoitteista, että työyhteisö toimisi samansuuntaisesti. Kun ryhmälle muodostuu yhteinen käsitys muutoksen tarkoittamista asioista, puhutaan jaetusta merkityksestä. Se on edellytys sille, että ryhmä toimii muutoksen edellyttämällä tavalla yhtenäisesti. Toinen muutosviestinnän pääkohta on se, että toiminta suhteutetaan analysoinnin edellyttämiin toimenpiteisiin. Kolmas muutosviestinnän pääkohta on muutoksen joka vaiheet kuvaava viestintä. Muutostilanteessa on oleellista viestiä visiosta ja strategiasta, sillä tavoitekuva tuo turvallisuuden tunnetta. Muutoksesta on tiedotettava jatkuvasti. Muutoksesta on tiedotettava silloinkin, kun varsinaista tiedotettavaa ei ole. Näin vältetään huhupuheiden syntyminen.

## 2.2 Työyhteisöviestinnän määritelmiä ja tehtäviä

Työyhteisöiksi määritellään yritysten, julkisyhteisöjen ja järjestöjen organisaatiot, joissa työskennellään tavoitteellisesti. Työyhteisöön kuuluvat ihmiset antavat organisaatioiden käyttöön työpanoksensa ja osaamisensa ja odottavat vastavuoroisesti palkan lisäksi ammatillisten ja sosiaalisten tarpeidensa täyttämistä. (Juholin, 2013, 26.) Erämetsän (2003, 235 - 237) mukaan yrityksessä tapahtuva viestintä kattaa lähes kaiken tekemisen. Lähes kaikki yrityksiensä toiminta joko tapahtuu tai on tapahtumatta riippuen kommunikaation onnistumisesta.

Latinankielinen verbi "communicatione" tarkoittaa osallistumista, yhteenliittymistä sekä ryhtymistä yhteisesti toimenpiteisiin. Viestintä on merkityksien yhteistä tulkintaa. Viestintä on eleitä, toimintaa ja käyttäytymistä yleensä. (Matos Marques Simoes, P. & Esposito, M., 2014, 325.) Viestintä on ihmisten välisen vuorovaikutuksen perusta (Aula, 1999, 239). Viestinnän vuorovaikutus tapahtuu joko sanallisesti tai sanattomasti. Sekä viestin lähettäjä että vastaanottaja ovat ihmisiä, joten inhimillisyydestä johtuen viestintätapahtumaan liittyy aina häiriöitä. Häiriöt voivat olla joko ihmismielen sisäisiä, jolloin vastaanottaja ymmärtää viestin eri tavalla, kuin lähettäjä on sen tarkoittanut. Häiriöt voivat olla myös ulkoisia ja ne voivat liittyä esimerkiksi viestintävälineen käyttöön, viestintävälineen toimimattomuuteen tai viestintäympäristön häiriötekijöihin. Viestintätapa valitaan sen mukaan mitä viestitään ja mikä on viestin kohderyhmä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihorinta-Rapo, 2012, 11 – 13.)

Työviestintä on operatiivista viestintää, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat voidakseen hoitaa työtehtävänsä. Työviestintä voi olla suoraa tai välitettyä. Merkittävin suoran työviestinnän kanava on lähiesimies. Muita suoria kanavia ovat esimerkiksi suulliset työhjeet, palaverit, infotilaisuudet sekä ihmisten satunnainen tapaaminen kahvitauoilla tai käytävillä. Välitettyä työviestintää ovat esimerkiksi sähköiset dokumentit, ohjeet, raportit, muistiot sekä sähköposti, verkkosivut sekä sähköiset neuvottelut. (Åberg, 1997, 112 – 113, Ruuska, 2007, 87.)



Työyhteisön eli työorganisaation tavoitteellisen työskentelyn keskeinen edellytys on tehokas viestintä (Ruuska, 2007, 84). Työyhteisöviestintä on Juholinin (2013, 175) mukaan työyhteisön jäsenten sekä siihen läheisesti kuuluvien muiden sidosryhmien välistä keskinäistä viestintää. Työyhteisöviestintä on muuttunut ylhäältä alas tapahtuvasta sisäisestä tiedottamisesta vuorovaikutteiseksi tiedon, kokemuksen ja osaamisen vaihtamiseksi. Aikaisemmin sisäisen tiedottamisen kohderyhmänä oli henkilöstö, mutta verkostoitumisen ja ympäristön muutoksien myötä puhutaan kumppaneista ja osapuolista.

Työyhteisöviestintä on prosessi, jossa työyhteisön tai sen jäsenten toimintaa tulkitaan eri merkityksien kautta. Tämä tulkinta välitetään vuorovaikutteisesti viestintäverkoston kautta muiden tietoisuuteen. Työyhteisöviestinnän kokonaisuus rakentuu viestintäkanavista, säännöistä ja muista järjestelyistä. Se on myös toiminto, jossa viestinnällisin keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. (Åberg 2000, 95 – 96.) Juholinin (2013, 178 – 179) mielestä viestintä ei ole tänä päivänä erillinen toiminto tai toimintojen sarja, vaan oleellinen osa kaikkea työyhteisöjen tekemistä. Hän kuvaa työyhteisöviestintää organisaation verenkiirroksi ja hengitykseksi.

Ihmisillä on muutostilanteessa kasvava tiedon tarve sekä tarve keskustella muutoksesta. Työyhteisön muutosviestintään liittyy monenlaisia tehtäviä, jotka eroavat toisistaan muutosprosessin edetessä. Johdolla, viestintäammattilaisilla ja esimiehillä on erilaisia rooleja muutosviestinnässä. Myös työyhteisön jäsenillä ja heidän verkostoillaan on omat roolinsa. Muutosviestien sisältö ja viestintävälineet riippuvat siitä, missä vaiheessa muutosprosessia ollaan ja kuinka merkittävästä muutoksesta on kyse. (Juholin, 2013, 392 – 393.)

Työyhteisön muutosviestinnässä on tärkeää jatkuvasti artikuloida muutokselle asetettua visiota ja reittiä, kuinka sinne päästään. Muutoksen kohteena olevia henkilöitä täytyy tukea ja rohkaista esimerkiksi eri vaiheissa julkaistuilla tarinoilla ja onnistumisilla. On tärkeää, että muutoksen omistaja tai muutoksen kohteena olevan toiminnon vetäjä viestii muutoksesta, sillä näin sille saadaan enemmän painoarvoa. Välitetyn viestin täytyy olla uusi

ja asiapitoinen, sillä ihmiset haluavat tietää tarkkaan kuinka se vaikuttaa heihin. Viestinnällisesti on viisasta hyödyntää muutoksen kohteena olevien ihmisten kokemuksia, näin muut voivat samaistua heihin myöhemmin. Viestintäkanavia kannattaa käyttää monipuolisesti mutta harkiten. Sähköinen viestintä ei korvaa kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia, sillä ihmiset viestivät myös sanattomasti eleillään ja olemuksellaan. (Jones & Recardo, 2013, 36–37.)

Sosiaalisen median ratkaisut ovat tulossa osaksi työyhteisön työskentelyä. Erityisesti nuorempi työssäkäyvä sukupolvi näkee ne tulevaisuuden työyhteisöviestinnän välineinä. Tutkimuksen mukaan perinteisiä kommunikointivälineitä käytetään kuitenkin vielä tänä päivänä enemmän. Tiimipalaverit, henkilökohtaiset keskustelut sekä puhelinkeskustelut nähdään tehokkaampina työyhteisön viestintävälineinä kuin sosiaalisen median työkalut. Huomionarvoista on, että sähköposti on edelleen käytetyin työyhteisön viestintäväline. Sähköposti ei ole häviämässä pois käytöstä niin nopeasti, kuin uskotaan. (Cardon & Marshall, 2015, 273, 284 – 287.)

Työyhteisöviestintää tulee käsitellä voimavarana. Voimavaroja on suunniteltava, ohjattava ja valvottava. Viestintä tukee organisaation tavoitteellisuutta sekä tuloksellisuutta. Jos organisaatiossa ei viestitä, työyhteisön jäsenet eivät voi olla tietoisia tavoitteista tai menestyksestä. Mikään työyhteisö ei toimi ilman viestintää. (Åberg, 2006, 96.)

### 2.3 Esimiehen muutosviestintä ja siihen liittyviä haasteita

Esimiestyö on viestintää ja vaikuttamista sekä luottamuksen saavuttamista vuorovaikutuksen ja tekojen kautta. Esimiehen rooli muutosviestijänä on mahdollistaa yhteisymmärryksen syntyminen eri näkökulmista tapahtuvien keskustelujen kautta. Viestintä on vaikea laji, ja yleensä avoimutta ja viestinnän riittävyttä kritisoidaan. Esimies voi merkittävästi vaikuttaa muutosviestinnän onnistumiseen omalla esimerkillään. (Pirinen, H. 2014, 116.) Erämetsän (2003, 122 - 126) mukaan esimiestyön rooli ja esimiesten osaaminen on ratkaiseva tekijä muutosjohtamisen alalla. Esimiestyön ja johtamisen mittarina ovat keskustelut, jotka esimies ja johdettava käyvät

keskenään. Huomionarvoista on, että sparraavien, toimintaa kehittävien ja epämuodollisten keskustelujen avulla kehitetään tosiasiasa yksilön lisäksi myös yrityskulttuuria ja siten koko yritystä.

Muutostilanteissa tulee paljon informaatiota ja esimiehen tehtävänä on suodattaa informaatiotulvasta oleellinen osa sekä avata monesti vaikeat käsitteet työntekijöilleen siten, että heillä on mahdollisuus muodostaa muutoksesta yhteinen ymmärrys. Työntekijä kokee muutoksessa esiin tulevat asiat omista lähtökohdistaan, joten tulkinta tapahtuu työntekijän omien kokemusten kautta. Esimiehen tehtävänä on avata käytännönläheisesti mitä muutos tulee tarkoittamaan kunkin henkilön työssä. Vain niihin asioihin voidaan sitoutua, jotka ovat meille itsellemme merkityksellisiä. (Pirinen, H. 2014, 117 – 118.)

Merkittävin yhteinen nimittäjä muutuskirjallisuudessa on Lewisin (2014, 511 - 512) mukaan työntekijöiden ja muiden sidosryhmien asenteet ja reaktiot muutokseen. Asenteet muutostoimenpiteitä kohtaan on usein mainittu olevan ydintekijä muutokseen liittyvien tavoitteiden saavuttamisen onnistumisessa. Henkilö voi käyttäytyä yhteistyöhalukkaasti, mutta samaan aikaan hänellä on negatiivisia tuntemuksia muutosta kohtaan. Muutosvastarinta, kyynisyys, kokemus lupauksen pettämisestä sekä muut negatiiviset reaktiot riippuvat siitä, kuinka oikeudenmukaisiksi menettelytavat muutostilanteessa koetaan ja kuinka ne viestitään.

Esimiehet ovat muutostilanteissa entistä useammin sidottuina projektitehtäviin työyhteisönsä ulkopuolella. Tämä on ristiriitaista, sillä työyhteisö tarvitsee esimiehen läsnäoloa ja tukea muutoksien kaikissa vaiheissa. Muutos on esimiehillekin koettelemus. Alempi työnjohtajaporras kokee jäävänsä toisaalta työnantajan vaatimuksien ja käskyjen sekä toisaalta johdettavien kysymysten ja tyytymättömyyden väliin. Esimiesten viestintätaitoissa on puutteita, varsinkin silloin kun joudutaan viestimään ikäväksi koettuja asioita henkilöstöä sitouttavalla tavalla. (Mattila, 2006, 199.)

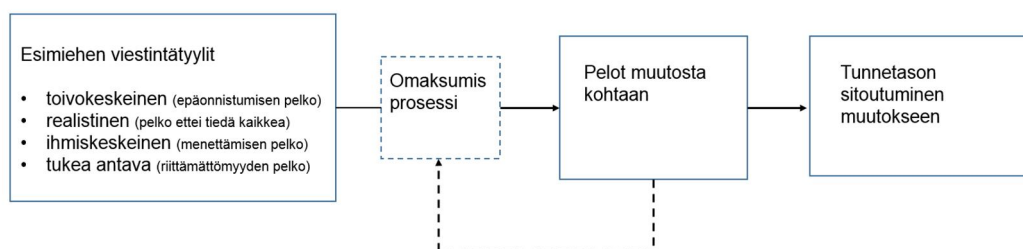
Nykyaikana viestintää saadaan reaaliaikaisesti eri kanavilta ja interaktiivisesti. Viestintään kohdistuu monesti myös epärealistisen suuria odotuksia.

Esimiehen odotetaan panostavan viestintään ja samalla koetaan, ettei tietoa saada tarpeeksi. Kuitenkin viestintä on kaksisuuntaista, eli myös viestin vastaanottajalla on vastuu viestin perillemenosta. Esimiehen tulee huomioida alaistensa erilaiset aktiivisuustasot viestinnässä. Toiset ovat aktiivisia ja heitä tulisi kannustaa ja palkita siitä. Toiset taas ovat passiivisia ja he odottavat, että joku kertoo heille kaiken tarvittavan tiedon muutoksesta. Esimiehen tulee rohkaista työntekijöitä hakemaan itse lisätietoa muutoksesta. Tietoista syrjäytymistä ei tule sallia, sillä se aiheuttaa klikkiytymistä työyhteisössä ja saa ihmiset eristäytymään. (Pirinen, H. 2014, 119 - 121.)

Ei-kielellinen viestintä on tiedostamatonta viestintää. On oleellista, että esimiehen ei-kielellinen viestintä on linjassa kielellisen viestinnän kanssa ja tukee sitä. Jos se on ristiriidassa kielellisen viestinnän kanssa, vastaanottaja uskoo mieluummin ei-kielellistä sanomaa. Kuunteleminen on tärkeä esimiehen vuorovaikutustaito. Kiire ei saisi vaikuttaa tulkintoihin tai keskittymiseen. (Pirinen, 2014, 118 – 119.)

Muutosviestintää toteutetaan eri tavalla muutosprosessin eri vaiheissa. Muutosprosessin alussa voi viestinnällisillä keinoilla vaikuttaa luomaan sosiaalista painetta ja aikaansaada muutokselle tarve organisaatioissa. Implementointi- eli käyttöönottovaiheessa viestinnässä tulee keskittyä muutoksen kohteena oleviin sidosryhmiin. Ihmiset saadaan tekemään yhteistyötä ja sitoutumaan käsillä olevaan muutokseen viestimällä sen vaikutuksista avoimesti ja rehellisesti. Jos henkilöstöä varoitetaan etukäteen tulevista ongelmista tai haasteista, se auttaa heitä selviytymään niistä paremmin. Sidosryhmien osallistaminen on yksi tärkeimmistä implementointivaiheen viestintätoimenpiteistä. Osallistaminen tutkimusten mukaan vähentää muutosvastarintaa, lisää tyytyväisyyttä sekä tunnetta siitä, että asiat ovat hallinnassa. (Lewis, 2014, 508 – 509.) Muutostilanteissa vuorovaikutteinen kommunikointi vähentää muutosvastarintaa. Esimiehet voivat kehittää vuorovaikutteisen viestinnän taitojaan ja suunnitella omalle ryhmälleen soveltuvaa viestintätäytyliä. (Matos Marques Simoes & Esposito 2014, 336 – 337.)

Luo, Jiwen Song, Gebert, Zhang, & Feng (2016, 242) tutkivat kuinka esimiehen viestintätyyli edesauttavat työntekijöiden sitoutumista muutoksessa. He löysivät viisi erilaista esimiehen viestintätyyliä muutostilanteissa. Kategoriointi perustui analyysiin siitä, mitkä osa-alueet aiheuttavat muutoksen kohteena olevilla henkilöillä pelkoa ja estävät siten tunnetason sitoutumista muutokseen. Toivokeskeinen esimiehen viestintätyyli pyrkii hälventämään johdettavien pelkoa epäonnistumisesta. Realistisessa viestintätyyliässä asiat kerrotaan suoraan ja kaunistelematta, sillä se perustuu johdettavien pelkoon tietämättömydestä. Ihmiskeskeinen esimiehen viestintätyyli huomioi inhimillisen menettämisen pelon, eli viestinnässä tulee korostaa asioiden pysyvyyttä. Tukea antava viestintätyyli on tehokkain niille johdettaville, jotka kokevat riittämättömyyden tunteita muutosta kohdatessaan. Esimiesten viestintätyyleistä neljä on lueteltuna kuviossa 1, jossa havainnollistetaan johdettavien tunnetason sitoutumista muutokseen. Viidentenä esiin nousseena esimiehen viestintätyylinä on tutkimuksen mukaan pakottaminen, joka on viestintätyylinä autoritäärinen eikä huomioi johdettavien taustalla vaikuttavia pelkoja.



KUVIO 1. Esimiesten viestintätyyli ja johdettavien tunnetason sitoutumisen muutokseen (mukaillen Luo ym. 2016, 245).

Luon ym (2016, 255) tutkimuksen mukaan tehokkaimmin tunnetason sitoutumiseen vaikuttava viestintätyyli on ihmiskeskeinen viestintätyyli, jonka perusideologia perustuu johdettavien muutostilanteessa kokemaan menettämisen pelkoon. Myös toivokeskeinen sekä tukea antava viestintätyyli vaikuttivat tunnetason sitoutumiseen edistävästi. Realistisuuden sekä pakottamiseen keskittyvillä viestintätyyliillä ei ollut vaikutusta tunnetason sitoutumiseen muutoksessa.

Muutostoimenpiteen kohteena olevilla henkilöillä esiintyy siis erilaisia pelkoja muutoksen mukanaan tuomista asioista. Esimiehen on hyvä ymmärtää nämä pelot ja kääntää ne tietoisesti viestinnällisiksi mahdollisuuksiksi. Muutoksen edessä esiintuodut konkreettiset hyödyt johdettavalle itselle saavat aikaan tunnetason sitoutumisen muutokseen ja lisäävät sitä kautta johdettavien motivaatiota olla siinä aidosti mukana. Eri viestintätyyleihin soveltuvia esimiehen viestintätoimenpiteitä kannattaa käyttää eri viestintätyylejä sekoittaen. Esimies voi korostaa viestinnässään muutoksen menestymismahdollisuuksia ja luoda siten toivoa muutoksen onnistumisesta. Tämän lisäksi muutosprosessin aikana johdettavia tuetaan sekä autetaan huomaamaan muutoksen mahdolliset tuotokset johdettaville henkilökohtaisella tasolla. (Luo ym. 2016, 257.)

## 2.4 Muutospuhe

Muutospuhe Juutin ym. (2004, 16 - 18) mukaan on sekä johdon muutospuhetta että organisaatioiden arjessa toimivien osapuolten puhetta muutoksesta. Johdon muutospuheita voidaan pitää kielellisinä rakennelminä, jotka pyrkivät dominoimaan oma näkökulmaansa muiden puheiden kustannuksella. Johdon muutospuhe ei kuitenkaan suoraan siirry yleisesti hyväksytyksi totuudeksi, vaan se joutuu ”neuvottelemaan” muiden organisaatioissa esiintyvien puheiden kanssa eräänlaisella muutospuheen sosiaalisella näyttämöllä. Muuta puhetta tuottavat esimerkiksi ulkoiset ja sisäiset asiantuntijat sekä johtamispuhetta välittävät tahot, kuten keskijohto ja esimiehet. Tämän lisäksi tärkeän osan muutospuhetta tuottavat arjen toimijat, eli työntekijät ja toimihenkilöt.

Epävirallinen viestintä, eli organisaation sisäisten verkostojen viestintä, tuottaa ja välittää tietoa riippumatta siitä, mikä on virallinen viestintä. Niiden kautta välitetty viesti kulkee nopeasti ja on usein täysin oikeaa. ”Puskaradio” on voitu mieltää aikaisemmin negatiiviseksi, mutta nykyään erilaisissa verkostoissa tapahtuva tiedonkulku tunnustetaan olevan tärkeä osa organisaation toimivuutta ja hyvinvointia. Verkostoviestintä ei kilpaile virallisen viestinnän kanssa, vaan täydentää sitä. (Juholin, 2013, 211.) Ruuska

(2007, 86 – 87) kutsuu tätä sosiaalisesti vuorovaikutukseksi, joka on tärkeä viestinnän muoto. Sitä ei voida suoraan valvoa, mutta se tulee huomioida tavoitteellista viestintää suunnitellessa.

Muutospuhe voi olla myös sanatonta eli ei-kielellistä, jolloin esimerkiksi muutosvastarintaisuus ilmenee tietynlaisena käyttäytymisenä. Muutosvastaista ei-kielellistä käyttäytymistä on esimerkiksi mulkoilu, puhumattomuus, silmien pyörittely ja kulmien rypistely. Käsien ristiminen rinnan päälle vuorovaikutustilanteessa viestii muutoksen aikaansaamaa torjuntaa tai siihen liittyvää vihamielisyyttä. (Sydow Cambell, K., Carmichael, P. & Naidoo, J.S., 2014, 198.)

Lewis'n (2014, 514) mielestä tieteellisissä tutkimuksissa ja muutosviestinnän teorioissa epävirallista viestintää ei huomioida tarpeeksi tai sitä tulkitaan väärin. Lewis tarkoittaa tällä sidosryhmien keskustelua muutoksesta keskenään. Sidosryhmät voivat kyseenalaistaa muutoksen tarkoituksen, vision ja päämäärät. He voivat tuntea itsensä epävarmoiksi ja pelätä muutostoimenpiteitä. He saattavat vaatia selvennyksiä asioihin, kysellä muiden mielipiteitä ja tuoda omat mielipiteet muutoksesta muiden tietoon. He saattavat haluta tuoda esille toisenlaisia vaihtoehtoja liittyen muutokseen. He voivat pyytää tai tarjota tukea muutostoimenpiteille ja levittää omia mielipiteitään niistä. Perinteisesti muutostutkimus on nähnyt tällaisen epävirallisen puheen yhtenä muutosvastarinnan muotona tai huhupuheina. Epävirallista puhetta ei kuitenkaan tule mieltää liian yksiselitteisesti. (Lewis 2014, 514.) Valtavirrasta poikkeavat tutkijat kuten Garner (2009) ovat tulkinneet edellä mainitut ilmenemismuodot niin sanotuiksi järkeistämiseen liittyviksi työkaluiksi, sosiaalisen tuen hakemistoiminnoiksi tai puolustautumiseksi organisaation toimenpiteitä tai strategiaa vastaan (Lewis 2014, 514).

Sosiaalinen järkeistäminen on dynaaminen, meneillään olevien muutosten hyväksymisprosessi. Siinä sidosryhmien keskuudessa muodostetaan vahvoja yhteenliittymiä, jonka tarkoituksena on ymmärtää mikä muuttuu ja kuinka muutos tapahtuu. Tieteellisissä tulkinnoissa tämä sosiaalinen as-

pekti on tähän asti jäänyt vähemmälle huomiolle. Tutkimuksissa havainnoidaan mieluummin sitä, miten yksilö vastaanottaa ja tulkitsee muutoksen jalkauttajien sekä johdon muutosviestintää. Virallinen viestintä, kuten jatkuva tiedon vakuuttelu ja suostuttelu muutostilanteessa, ovat oleellisen tärkeitä. Kuitenkaan ne eivät ole niin tehokkaita kuin sidosryhmien epävirallinen vuorovaikutus. (Lewis, 2014, 514 – 515.)

Juuti ym. (2004, 9, 16 – 20) ovat tutkineet organisaatioiden muutostilanteita, kuinka johdon puheet muutoksesta kohtaavat arjen muutospuheet. Molemmat saattavat puheellaan ajaa eri asioita ja muutos tarkoittaaakin henkilöstölle ja johdolle eri asioita. Organisaatioiden johdolla ei ole välttämättä tietoa, kuinka aktiivista arjessa tapahtuva muutospuhe on muutoksen aikana. Näin ollen muutosprojektit eivät välttämättä toteudu organisaatioiden arjessa sillä tavalla, kuin johdon tahtotila on.

Muutosprosessin keskeisten toimijoiden, kuten johdon ja muun henkilöstön on ymmärrettävä toistensa sanomaa (Juuti ym, 2004, 21). Muutoksesta ei voida saada täysimittaista hyötyä, jos vuorovaikutuksessa olevaa epävirallista puhetta ei synny. Päinvastoin, vuorovaikutuksessa oleva muutospuhetta tulisi organisaatioissa tukea osallistamalla työntekijöitä muutosprojektiin ja mahdollistamalla aikaa keskusteluille erilaisissa tilaisuuksissa. (Rousi, 2012, 63.)

Henkilöstön kuuntelemisen tulee olla yhdessä tapahtuvaa paneutumista muutokseen liittyviin asioihin. Tätä kautta saadaan selville, kuinka valmis muutokseen organisaatio on, eli mitkä toimenpiteet vaativat vielä lisätoimenpiteitä. Dialogi ei ulotu pelkästään organisaation sisälle, vaan myös ympäristöstä voidaan havaita muutokseen liittyviä heikkoja signaaleja. (Juholin, 2013, 394.) Juuti ym. (2004, 246 - 248) suosittavat, että organisaatioiden kehittämistoimenpiteet sidottaisiin käytännön työelämään. Tämä tapahtuu kuuntelemalla henkilöstön puhetta ja uskomalla sitä. Tulevaisuuden muutosjohtajuuden haasteena on se, että organisaatioita tulee kehittää käytännön työtä tekevien ihmisten kanssa ja heidän ehdoillaan. Heidän osaamistaan tulee arvostaa.



Juuti ym. (2004, 246 - 247) osoittivat tutkimuksessaan, että muutosta kannattaisi tarkastella yksinkertaistettujen mallien asemasta sosiaalisten asetelmien kautta. Johdon ja henkilöstön pyrkimykset ovat erilaisia, ja vaarana on näiden tahojen väliin syntyvä kuilu. Kuilu lisää työpahoinvointia ja sitä kautta tuottavuuskehitys, kilpailukyky ja kannattavuus kärsivät. On oleellisen tärkeää säilyttää johdon muutospuheiden uskottavuus, että muutostoi-  
menpiteet saadaan toteutettua. Jos johdon muutospuheet jäävät epärealistiseksi, syntyy pahimmillaan johtamiskriisi ja silloin organisaatioiden tavoitteet ja päämäärät jäävät tyhjiksi.

Organisaatioiden toiminta perustuu arjen moniääniselle puheelle, ja arjen puheen kautta asiat hahmottuvat. Postmoderni maailmankuva on monimutkainen, ja muutokset tapahtuvat nopeasti. Kuitenkin perinteisten modernististen organisaatioteorioiden mukaan organisaatiot ovat järjestäytyneitä ja selkeitä. Johdolla on velvollisuus tietää kaikki yksityiskohdat ja oikeus kertoa kelle tahansa miten arjessa tulee toimia. Johto ei kuitenkaan voi antaa kuin pelkistettyjä vastauksia yhdestä näkökulmasta. Organisaatio- ja johtamisajattelua tulee uudistaa pelkistetystä ja ihanteellistetusta muodosta mielikuvamarkkinoinnin suuntaan. Eräs keino on toteuttaa se tarinalliselta pohjalta, eli kokonaisuus tuotetaan yksittäisten tarinoiden kautta. (Juuti, 2001. 379–382.)

## 2.5 Muutostarinat ja muutoksen kuilut

Tarinoiden kertominen on vanha tapa jakaa merkityksellisiä asioita muille yhteisön jäsenille. Nykyään tarinat voivat kehittää organisaatioita, sillä ne auttavat oivaltamaan asioita. Niiden avulla voidaan viestiä monimutkaisia asioita yksinkertaisessa, mutta mieleenpainuvassa muodossa. Tarinoiden avulla viestiä voidaan välittää myös kulttuurillisesti erilaiseen ympäristöön. (Aaltonen & Heikkilä, 2003, 15 – 17.) Tarinallisuus sopii työyhteisöissä vaikuttavien tiimien työskentelytavaksi. Jakamalla tarinoita tärkeistä tapahtumista, ihmisistä ja kokemuksista, tiimit tuovat tarinoiden myötä jäsenilleen hyödynnettäväksi sekä henkilökohtaisia että tiimin yhteisiä oivalluksia. Ta-

rinoiden synnyttämät oivallukset auttavat ymmärtämään asioiden merkityksiä sekä motiiveja, mistä syystä mitään tapahtuu. Tarinallisuudella kehitetään tiimityöskentelyä. (Lohuis, Sools, van Vuuren & Bohlmeijer, 2016, 406, 430 – 432.)

Erityisen hyvin tarinallisuus sopii muutostilanteisiin. Tarinoiden avulla saadaan näkyviin eri toimijoiden näkökulmia esimerkiksi organisaation toimintatapamuutoksissa. Muutostarinoinnilla voidaan saada henkilöstö peilamaan kokemuksiaan muutoksesta ja tuomaan esiin kokemukset muutostilanteen eri vaiheista. Siksi tarinoita kannattaa hyödyntää henkilöstöä koskevissa muutoksissa. (Aaltonen & Heikkilä, 2003, 49 – 56.) Vaikka tarinat syntyvät yhden henkilön näkökulmasta, niistä muodostuu osa yrityskulttuuria ja ne siirtävät yrityskulttuuria eteenpäin (Linde 2009, Keytonin, 2014, 557 mukaan).

Postmodernin ajattelutavan mukaan tieto ei ole tarkkaa viittausta asioihin, vaan ne ovat paikallisia tarinoita. Myös tiede muodostuu tarinoista ja arjen tarinat kirvoittavat ajattelua. Postmodernia aikaa kuvataan eräänlaisena hypertodellisuutena, jossa mielikuvilla on merkitystä. Kommunikaatio korostuu, kun ajattelussa mielletään esineiden sijaan mielikuvia. (Juuti & Luoma, 2009, 177, 196 – 199.) Tarinat sopivat monimutkaisten ilmiöiden, kuten muutosprosessien, kuvaamiseen. Tarinoiden tarkoitus on auttaa ihmisiä ymmärtämään elämää kokonaisuutena ja ne parhaimmillaan tarjoavat vakuuttavan tulkinnan jollekin asialle. Hyvän muutostarinan tuottamiseen kannattaa hyödyntää kaikkia tarinan muotoja, kuten puhetta, kirjoitettua tekstiä sekä kuvia. Kertovan selonteon menetelmässä muutosprosessi kuvataan vaiheittain, yksi ajanjakso tai muutostapahtuma kerrallaan. (Aaltonen & Heikkilä, 2003, 120 – 125, 154.)

Postmodernista näkökulmasta katsottuna organisaatioissa käytävä keskustelu on strategian jalkauttamista. Keskustelu luo ja välittää merkityksiä sekä henkilöstön että asiakkaiden keskuudessa. Strategiapuhe kiinnittyy arjen sosiaalisiin käytäntöihin (esimerkiksi paikallisiin tapoihin ja sääntöihin) eli se riippuu siitä missä kontekstissa keskustelua käydään. Se on mu-

kaansatempaavaa dialogia, joka toisaalta rohkaisee tekemiseen ja toisaalta luo innostavan vision. Tarinallisuus vetoaa tunteisiin ja antaa toiminnalle halutun suunnan. (Juuti ym., 2009, 203, 219.)

Aalto-yliopiston tuotantotalouden laitoksella tutkittiin organisaatioissa olevien muutostoimijoiden välistä toimintaa muutosprosessin keskivaiheessa. DISCO (Discrepancies of Interlude: Supporting Changing Organizations) tutkimusprojektin esimerkkiorganisaationa oli Nesteen tuotanto- sekä logistiikkatoiminnoissa käytössä oleva aloitetoiminta ja siellä toteutettu muutos. Tämän tutkimuksen mukaan muutokseen liittyvä kieli ymmärretään eri tavalla eri toimijaryhmien välillä. Keskeisimpiä eriävyyksiä tulkinnoissa toimijaryhmien välillä löydettiin kolme. Näitä eriävyyksiä muutoksen kokeemisessa kutsutaan merkitykseen, näkökulmaan ja toimijuuteen liittyviksi kuiluiksi. (Eloranta. & Vanharanta, 2016.)

Merkityskuilussa muutostilanteessa puhutaan samoilla termeillä eri asioista. Se aiheuttaa kitkaa eri toimijoiden välillä. Näkökulmakuilussa muutokset jäsennetään siten, että ne keskittyvät eri asioihin. Esimerkiksi näkökulmakuilussa johdon muutospuheen mukaan muutos lisää innovatiivisuutta, kun taas työntekijöiden muutospuheen mukaan muutos aiheuttaa irrallisuuden tunnetta. Näkökulmakuilussa ei muodostu dialogia. Näin ollen pelkästään viestinnän lisääminen ei riitä, jos muutos kohdentuu vastaanottajan näkökulmasta epäolennaiseen asiaan. Toimijuuskuilussa on kysymys ristiriitaisesta käsityksestä siitä, kenen täytyy muuttaa toimintaansa, että muutos onnistuu. Muutoksen osapuolet eivät rakenna itseään muutostarinan sisälle, eli he eivät tiedosta omaa rooliaan muutoksessa. Toimijuuskuilussa on vaikeaa konkreettisesti hahmottaa, mitä muutos tarkoittaa. Siitä syystä toimijuuskuilu aikaansaa sen, että osapuolet ”osoittelevat sormella toisiaan.” (Eloranta & Vanharanta, 2016.)

## 2.6 Muutosviestintä projektinjohtamisen näkökulmasta

Perusorganisaation näkökulmasta projekti on vain yksi sen toiminnoista. Perusorganisaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä projektin tuotoksien loppukäyttäjää, tilaajia tai muita sidosryhmiä. Projektionnisaation näkö-

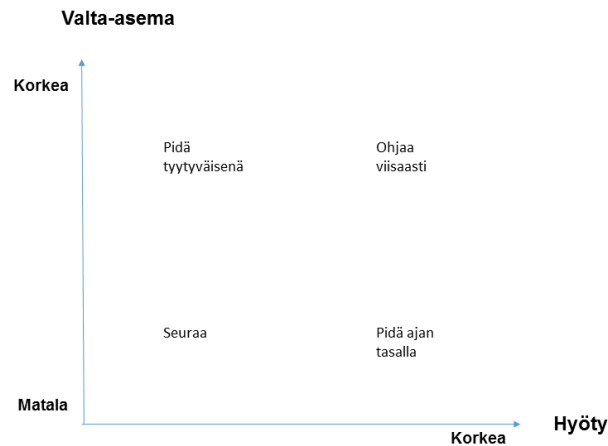
kulmasta loppukäyttäjät tai tilaajat ovat projektin päivittäisen operatiivisen toiminnan kannalta merkityksellisesti pieniä, mutta niillä on oleellinen merkitys projektin olemassaolon kannalta. Projektin viestintäjärjestelmä täydentää perusorganisaation työyhteisöviestintää ja tukeutuu siihen.

(Ruuska, 2007, 85, 104.)

Projektin näkökulmasta sidosryhmille suunnattu viestintä on oltava jatkuvaa ja tarkoituksenmukaista. Sidosryhmät voivat olla sekä yksilöitä että organisaatioita, joilla on vaikutusta projektin sisältöön ja lopputuotteisiin. Ne voivat olla esimerkiksi asiakkaita, loppukäyttäjiä tai toimintojen omistajia. Sidosryhmiin voidaan laskea kuuluvaksi myös projektiryhmä, projektin johto, projektipäällikkö ja niin edelleen. (Bennet & Ho, 2014, 317.)

Bennetin & Hon (2014, 317 - 318) sidosryhmien hallintaan soveltuva työkalu auttaa projektinjohtoa projektin alussa määrittelemään sidosryhmät, analysoimaan heidän odotuksiaan ja suunnittelemaan toimenpiteitä heidän sitouttamiseen. Sidosryhmärekisteriin kerätään henkilöiden taustatietoja sekä millä tavalla henkilö liittyy projektiin. Tietoa kerätään myös siitä, mikä on sidosryhmän merkitys projektille sekä mikä on kiinnostumisen ja sitoutumisen aste. Rekisteriin merkitään henkilön asema omassa organisaatiossaan, erityiskyvykkyydet ja vaikutukset projektin kannalta. Työkalua voidaan käyttää apuna projektityön sekä viestinnän suunnittelussa, kun sidosryhmiä sitoutetaan projektin tavoitteisiin. Sidosryhmissä tapahtuu projektin aikana muutoksia, joten rekisteriä seuraamalla hahmotetaan sekä sidosryhmien muuttuvia tarpeita projektiin liittyen että sidosryhmien keskinäisiä suhteita.

Sidosryhmärekisterin hallinnassa pyritään maksimoimaan positiivisia vaikutuksia ja lieventämään negatiivisia vaikutuksia asemoimalla ne kuvio 2:n mukaiseen taulukkoon, joka kuvaa sidosryhmien valta-asemaa sekä hyödyllisyyttä projektin näkökulmasta.



KUVIO 2. Sidosryhmien asema- ja hyödyllisyystaulukko (mukaillen Bennet & Ho, 2014, 318).

Projektiviestinnän painopistealue ja viestinnän kohderyhmä riippuu siitä, missä vaiheessa projekti on. Esimerkiksi käynnistysvaiheessa projektin viestintä tilaajan sekä käyttäjäorganisaation kanssa on tiivistä. Toteutusvaiheessa viestintä keskittyy projektiryhmän operatiiviseen työhön ja projektin päättyessä viestinnän painopiste siirtyy taas tilaajan ja käyttäjäorganisaation suuntaan, eli projektin ja sen ympäristön väliseen viestintään. (Ruuska, 2007, 103 – 104.) Kick-off tilaisuuksia, eli aloitustilaisuuksia järjestetään projektin alussa sekä projektin eri vaiheiden käynnistyttyä. Niiden tarkoituksena on tutustuttaa projektiin osallistuvat toisiinsa, esitellä projektin tavoitteet ja tarkoitus, määritellä ongelmakohtia etukäteen, sopia rooleista ja saada siten osallistujat sitoutettua projektin yhteisiin tavoitteisiin. (Bennet & Ho, 2014, 254.)

Projektiviestintä täytyy olla selkeää, yksiselitteistä ja vastaanottajan täytyy ymmärtää se. Perinteisiä projektiviestinnän kanavia ovat esimerkiksi projektipalaverit, projektimateriaalit, nettisivustot, sähköposti, puhelin- ja videoneuvottelut sekä projektin sisäiset intranetsivustot. (Bennet & Ho, 2014, 255 – 256.) Projektitoiminnan vuorovaikutuksellisen luonteen vuoksi sosiaalinen vuorovaikutus on keskeisessä asemassa. Niiden tarkoituksena on tukea ja täydentää varsinaista projektiviestintää. Viestimien tehokkuutta

voidaan määritellä käyttämällä käsitettä viestimen rikkaus (media richness). Rikkaassa viestimessä viestintä on henkilökohtaista, siitä saa paljon palautetta, sanomaa rikastetaan muun muassa eleillä ja äänen painolla sekä käytetään luonnollista kieltä ja persoonallista lähestymistapaa. Tästä syystä henkilökohtainen kanssakäyminen on projektiviestinnän kanavista kaikkein tehokkain. (Ruuska, 2007, 106 – 107.)

Projektin näkökulmasta projektin toteuttamiseen työyhteisön suuntaan liittyy monenlaisia ongelmia ja vaikeuksia. Viestinnällisillä toimenpiteillä voidaan luoda yhteistä käsitystä projektin merkityksestä ja saada muutoksen kohteena olevat ihmiset paremmin sitoutumaan projektin tavoitteisiin. (Lientz, 2013, 144.) Esimerkkejä työyhteisöön liittyvistä ongelmakohdista ja niiden ratkaisuehdotuksista on listattuna taulukossa 1.

TAULUKKO 1. Työntekijöihin liittyviä projektin toteuttamisen ongelmakohtia. (Mukaillen, Lientz, 2013, 144 – 171.)

Ongelma	Ehkäiseminen	Toimenpiteet
<b>Työntekijät vetoavat aikaisempiin, vastaavanlaisten projektien epäonnistumiseen</b>	Pyydä apua ongelmien määrittelyssä. Pyydä työntekijöiltä palautetta, jos vastaavanlaisia ongelmia esiintyy tässä projektissa	Viestitä, että nykyinen projekti on erilainen kuin aikaisemmat. Jos kritiikki jatkuu viesti nykyisen projektin tarve organisaatiolle ja vaikutuksista, jos se epäonnistuu.
<b>Vanhemmat työyhteisön jäsenet dominoivat projektin vastaisilla mielipiteillään muuta ryhmää</b>	Viestitä senioreille, että tässä vaiheessa ainoastaan kysytään heidän mielipidettään asiasta. Tarkkaile heidän kehon kieltä ja äänensävyjä.	Ideamyy asiaasi ensin vähemmän dominoiville henkilöille ja kerää palautetta heiltä. Esitä ehdotukset dominoijille ja viestitä, että ideat ovat tulleet työryhmästä.
<b>Työntekijöillä ei riitä aikaa projektityöhön oman työnsä ohella</b>	Ilmaise, että ongelma on tiedossa ja että projekti tarvitsee vain rajoitetun määrän panostusta. Keskustele johdon kanssa resursseista.	Viestitä, että projekti vaatii vain osan heidän työaikaansa ja kerro negatiivisista vaikutuksista, jos he eivät osallistu.
<b>Työntekijöiden mielestä projektissa ei tehdä oikeita asioita</b>	Ilmaise sekä johdon että työntekijöiden suuntaan, että asia huomioidaan. Tuo esille, että projektin vaikutukset ja merkitys kasvavat ajan kuluessa.	Viestitä projektiryhmälle työntekijöiden huolenaiheista. Sellaista viestiä ei saisi tulla, että työntekijöiden tärkeänä pitämät asiat eivät "mahdu" projektin laajuuteen.

Projektinjohdon viestintäosaaminen on yksi kriittisimmistä osa-alueista, sillä usein projekteilla on tavoitteet hyvin korkealla ja muutosvastarintaa sekä vihamielisyyttä projektia kohtaan esiintyy paljon. Projektinjohtajat sekä projektiryhmä tarvitsevat sekä viestintäkoulutusta että jatkuvaa palautetta viestintätoimistaan. (Lientz, 2013, 328, 331.)

### 3 KEHITTÄMISTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

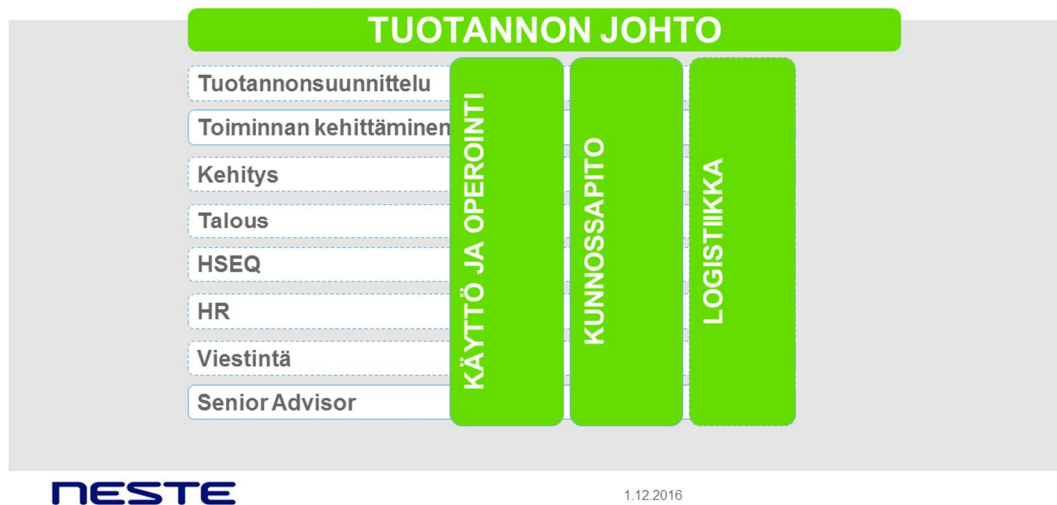
#### 3.1 Kohdeorganisaatio

Neste on suomalainen jalostus- ja markkinointiyhtiö, joka keskittyy puhtaamman liikenteen polttoaineisiin. Henkilöstön määrä globaalisti on noin 5000. Kyseessä on pörssiyhtiö, jonka suurin omistaja on Suomen valtio. Nesteen pääkonttori sijaitsee Espoon Keilarannassa. (Neste Oyj, 2015.) Liikevaihto oli uusimman tilinpäätöstiedotteen (Neste Oyj, 2017d) mukaan 11 689 miljoonaa euroa. Liikevoitto oli yli 900 miljoonaa euroa, joista uusiutuvien tuotteiden vertailukelpoinen liikevoitto oli suurempi kuin perinteisten öljytuotteiden.

Tuotanto on Suomen jalostamotoimintaa, johon kuuluu öljynjalostamon käyttö-, operointi ja kunnossapitotoiminnot kahdella paikkakunnalla. Porvoon Kilpilahdessa, joka on pohjoismaiden suurin kemian alan keskittymä, sijaitsevat Nesteen öljynjalostamon Tuotantolinjat 1 – 4. Prosessiyksiköitä on noin 40, joista kaksi on Nesteen uusiutuvaa dieseliä (NEXBTL) tuottavaa laitosta. Valmistuksessa on noin 150 tuotetta ja tuotekomponenttia. Naantalissa (Tuotantolinja 5) valmistetaan liikenteen polttonesteitä, polttoöljyä ja erikoistuotteita. Käynnissä olevan konfiguraatiohankkeen myötä Porvoon ja Naantalın jalostamot tulevat jatkossa muodostamaan yhden toiminnallisesti toisiaan tukevan jalostamokokonaisuuden. Konfiguraatiolla tarkoitetaan jalostamon rakennetta, prosessiyksiköiden lukumäärää ja niiden keskinäistä toimintaa. Hankkeen investoinnit otetaan käyttöön 2017 Naantalın jalostamon suurseisokin yhteydessä. (Neste Oyj, 2016, Neste Oyj, 2015.) Tuotantolinjoista käytetään yleisesti lyhenteitä TL1-TL5. Myös tässä työssä tuotanto-linjoista käytetään jatkossa näitä lyhenteitä. Kuviossa 3 on havainnollistettuna Tuotannon pelkistetty organisaatiokaavio.



## Tuotanto-organisaatio



KUVIO 3. Tuotannon organisaatiokaavio (Mukaillen, Neste Oyj, 2016).

Nesteellä on kaksi strategista tavoitetta, jotka ohjaavat konsernitason tasolla kaikkia tekemistä. Ensimmäinen strateginen tavoite on olla johtava toimija Itämeren alueella ja toinen strateginen tavoite tähtää globaaliin kasvuun uusiutuviin tuotteisiin. Tuotanto toteuttaa osaltaan strategisia tavoitteita pyrkimällä parhaaseen mahdolliseen käytettävyyteen. Käytettävyyttä säästetään, kun Tuotanto toimii luotettavasti ja turvallisesti. (Neste Oyj, 2016, Neste Oyj, 2015.)

Tuotannon Luotettavuuden kehittämishanke tähtää toimintatapamuutokseen, joka koskettaa suoraan tai epäsuorasti arviolta yli 1000 henkilöä Nesteellä. Luotettavuushankkeen kokonaiskesto on noin kaksi vuotta ja sen laajuus kattaa koko Tuotannon toiminnot. Hankkeen eri vaiheista käytetään myös nimitystä aallot, sillä toimintatapamuutos etenee aaltomaisesti vaiheittain yli koko Tuotannon tuotantolinjalta tai osastolta toiselle. Jokainen aalto toteutetaan tuotantolinjakohtaisena aliprojektina, esimerkiksi TL3 Luotettavuusprojekti.

Luotettavuusaaltoja eli tuotantolinjakohtaisia projekteja on vuoden 2016 loppuun mennessä läpikäytyinä kaksi. Luotettavuushankkeen ensimmäinen aalto käynnistettiin TL4:lla lokakuussa 2015 ja se päättyi toukokuussa 2016. Toinen aalto toteutettiin TL3:lla touko- marraskuussa 2016. Kolmas

aalto käynnistettiin TL2:lla marraskuussa 2016 ja se jatkuu keväälle 2017. Tuotantolinjakohtaisten projektien lisäksi Luotettavuushankkeeseen kuuluu myös muuta toiminnan kehittämistä, jotka toteutetaan erillisinä aliprojekteina. Näitä ovat esimerkiksi Kunnossapidon sekä Operointiin liittyvät johtamisjärjestelmäprojektit, Luotettavuus investoinneissa, sekä Automaation ja venttileiden käytettävyyden parantaminen.

Tuotantolinjakohtaiset aallot toteutetaan viidessä eri vaiheessa. Aalto alkaa esiselvityksellä, jossa kartoitetaan merkittävimpiä kehityskohteita ja arvioidaan alustavasti niihin liittyviä resurssitarpeita. Selvitys- eli diagnostiikkavaiheessa käydään läpi ja luokitellaan poikkeamatilanteisiin ja tuotannonmenetyksiin liittyviä tapahtumia. Diagnostiikkavaiheen lopuksi päätetään ne kehityskohteet, jotka linja toteuttaa aallon aikana. Kehityskohteet luokitellaan niin kutsutuiksi työnsaroiksi eli ne ovat priorisoituja projektin aikaisia tekemisiä. Jokaisella työnsaralla on vastuhenkilö sekä linjalta että tuki projektiryhmästä. Suunnitteluvaiheessa määritellään yksityiskohtaisesti, kuinka nämä tärkeimmät kehityskohteet tullaan toteuttamaan aallon aikana. Toteutusvaiheessa kehityskohdat toteutetaan suunnitellusti. Esimerkiksi TL3:lla toteutettiin aallon aikana yhteensä 8 työnsarkaa (liite 5). Viimeinen vaihe on tukivaihe, jolloin muutostoimenpiteiden pysyvyys varmistetaan. (Neste Oyj, 2016.) Kuviossa 4 on kuvattuna TL2:n aallon vaiheet aikajanalla. Aaltoihin liittyvää työyhteisöviestintää tulee suunnitella nämä vaiheet huomioiden.

## Luotettavuusaallon toteuttaminen TL2



KUVIO 4. Luotettavuusaallon toteuttaminen TL2:lla (Mukaillen, Neste Oyj, 2017a)

Nesteen johto on määritellyt, että oleellisinta Luotettavuushankkeen onnistumisessa on varmistaa se, kuinka työntekijöiden toimintatapoihin suoraan liittyvät muutokset jalkautetaan päivittäiseksi tekemiseksi ja kuinka uusien toimintatapojen pysyvyys varmistetaan (Neste Oyj, 2016). Konsulttiyhtiö McKinseyn teettämän selvityksen mukaan tehokas muutosviestintä edesauttaa muutoshankkeiden onnistumista (Jacquemont Maor & Reich, 2015). Näin ollen muutosviestintä voidaan nähdä olevan yksi tärkeimmistä muutosjohtamisen keinoista Luotettavuushankkeen tavoitteiden saavuttamisessa.

Konsernin viestintäohjeessa NOQD-241/FI määritellään, että esimiesviestintä on keskeisin sisäisen viestinnän keino. Esimiehen viestintävastuu toimii kaksisuuntaisesti, eli esimies on linkkinä oman työryhmänsä ja johdon välillä. Viestintäohjeen mukaan viestintäorganisaatio tulee ottaa riittävän aikaisessa vaiheessa mukaan sellaisiin hankkeisiin, jotka edellyttävät tehostettua viestintää. (Neste Oyj, 2016.) Paikallisviestintä Porvoossa ja Naantalissa vastaa Tuotannon kehityshankkeiden yleisestä tiedottamisesta. Luotettavuushankkeesta uutisoidaan henkilökunnalle säännöllisesti sisäisen Portaalin (intranet) kautta sekä Tuotannon kuukausi-infoissa. Luo-

tettavuushankkeen etenemisestä sekä toteutuneista muutoksista ja onnistumisista kirjoitetaan artikkeleja säännöllisesti myös painettuihin sisäisiin tiedotuslehtiin, kuten kvartaaleittain ilmestyviin Kunnossapidon Sanomiin ja Muutosmatkalla lehteen. Viestintä on kuvattu Tuotannon organisaatiossa (kuvio 3) vaakasuorana tukifunktiona.

Tuotannon virallista muutospuhetta kutsutaan muutostariksi ja se on kuvattu kuviossa 5. Muutostarina liittyy meneillään oleviin toiminnankehittämishankkeisiin. Muutostarina kulminoituu kolmeen pääkohtaan ja niitä yhdistäviin sekä tukeviin toimintoihin. Pääkohdat ovat kuviossa näkyvät siniiset laatikot, eli toiminnan luotettavuus, systemaattinen johtaminen sekä riittävä osaaminen. Mitä ulommaksi ympyrällä mennään, sen yksityiskohtaisemmin tekeminen kuvataan.



KUVIO 5. Tuotannon muutostarina (Neste, 2016)

Muutostarina kiteyttää koko toiminnan kehittämisen kentän Tuotannossa ja sitä käytetään kaikessa kehityshankkeisiin liittyvässä viestinnässä. Muutostarina on sekä henkilöstön että johdon yhteinen tarina, jonka tarkoituksena yhdistää kaksi Tuotannon muutospuheen muotoa.

### 3.2 Tutkimusjoukon ja aineiston kuvailu

Nesteen HR osaston henkilöstöasiantuntijan (Neste Oyj, 2017c) mukaan 31.12.2016 Tuotannossa työskenteli yhteensä 1227 henkilöä. Toimipaikka sijaitsi Porvoossa 973 henkilöllä ja Naantalissa 254 henkilöllä. Esimiestehtävissä työskenteli Tuotannossa 148 henkilöä. Vuorotyötä tekevän henkilöstön määrä oli 669, joista oli esimiehiä 57 henkilöä.

Haastatelluista osa työskenteli vuorossa vuoro esimiehinä Operointiosastolla. Kunnossapito-osaston sekä Käyttöosaston haastateltavat tekivät haastatteluhetkellä päivätyötä. Osalla haastatelluista oli työkokemusta sekä vuoro- että päivätyöstä, joten heidän vastaukset sivusivat kysymyksestä tai kuvailtavasta tilanteesta riippuen joko vuoro- tai päivätyötä. Haastatteluaineistossa noin puolet oli vuoro esimiesten näkökulmaa ja puolet päiväesimiesten näkökulmaa.

Vuorotyötä tekevien haastateltujen kommentit liittyivät enimmäkseen esimiesviestintään, vuoro ympäristöön sekä työviestintään. Päivätyötä tekevien haastateltujen kommentit liittyivät pääasiassa projektin johtamiseen tai esimiesviestinnän kuvaamiseen yleisellä tasolla. Kaikki vuoro esimiehet työskentelivät haastatteluhetkellä esimiestehtävissä. Päivätyötä tekevästä haastatelluista osa oli haastatteluhetkellä esimiesasemassa ja osa oli joko asiantuntija-asemassa ja lisäksi toimeenpanevassa asemassa olevia henkilöitä. Esimiesasemassa olevilla päiväesimiehillä oli haastatteluhetkellä sekä suoria että epäsuoria johdettavia. Haastateltujen tuloksien esittelyssä käytetään kahtiajakoa vuoro esimies ja päiväesimies riippumatta siitä, mikä on haastateltavan näkökulma eri keskusteluaiheisiin tai esimiesasema haastatteluhetkellä.

### 3.3 Kehittämistutkimuksen toteutus

Tavoitteenani on tutkia miten työyhteisöviestintää voidaan hyödyntää tai kuinka sitä tulisi toteuttaa toimintatapamuutoshankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämistutkimuksen aiheen kartoitus käynnistyi tammi-kuussa 2016 keskusteluilla aihealueista, jotka hyödyttäisivät Luotettavuushankkeeseen liittyvän toimintatapamuutoksen jalkauttamista. Aihe muotoutui kevään kuluessa yhteisten keskustelujen aikana. Luotettavuushanke oli käynnistysvaiheessa TL 4:lla, eikä tarkkoja toimintamalleja ollut vielä käytössä.

Toimeksiantajan intressit liittyivät toimintatapamuutoksen onnistuneeseen läpiviemiseen, joten työyhteisöviestintä tarkentui yhdeksi oleelliseksi kehittämisen kohteeksi. Olin mukana Luotettavuushankkeen projektiryhmässä ja siinä vaiheessa vastuualueekseni täsmentyivät hankkeen viestintäasiat. Lopullisen hyväksynnän aiheelle antoivat Tuotannon opinnäytetyöryhmä sekä Lahden ammattikorkeakoulun yliopettaja. Opinnäytetyön ohjaajiksi nimettiin toimeksiantajayrityksestä aihekeskusteluihin osallistuneet Luotettavuushankkeen hankevastuinen sekä projektiryhmään kuuluva kehityspäällikkö. Ohjaavaksi opettajaksi nimettiin Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden YAMK yliopettaja.

Toimintatapamuutos tulee saada jalkautettua työryhmiin ja juurrutettua pysyviksi toimintatavoiksi ja työyhteisöön kohdistuvan toimintatapamuutoksen muutosviestinnän keskeinen toimija on esimies. Tutustuin muutosviestintään ja esimiesviestintään liittyvään kirjallisuuteen kehittämistutkimuksen käynnistyttyä keväällä 2016. Samaan aikaan oli meneillään Luotettavuushankkeen ensimmäisen aallon toteutusvaihe, jossa uusia toimintatapoja jalkautettiin työyhteisöön TL4:lla. Havainnoin viestinnän näkökulmasta TL4 vuorojen uusia palaverikäytäntöjen kaikissa viidessä vuorossa.

Suunnittelin alustavasti empiriaosuuteen liittyviä haastatteluja keväällä 2016. Hyödynsin havainnoitejani, kun laadin teemahaastattelun kysymysrunkoa. Haastattelin Tuotannon esimiehiä heinä-syyskuun aikana 2016.

Tarkoitukseni oli haastattelujen avulla selvittää, kuinka esimiehet toteuttavat muutosviestintää Luotettavuushankkeeseen liittyen. Kartoitin samalla, tukeeko työyhteisölle suunnattu viestintä toimintatapamuutoksen toteutumista. Valitsin teemahaastattelut aineiston keräysmenetelmäksi myös siitä syystä, että halusin ymmärtää syvällisemmin Luotettavuushankkeeseen liittyvää muutospuhetta.

Toteutin projektiryhmän palautteisiin ja seuraavaan aallon toimintasuunnitelmaan liittyvät työpajat huhtikuussa ja kesäkuussa 2016. Suunnittelin ja toteutin sidosryhmille suunnatun palautekyselyn google Forms kyselytutkimustyökalulla kesäkuussa 2016. Tutkimussuunnitelma muuttui tutkimuksen aikana, kun Luotettavuushanke ja siihen liittyvät tekemiset täsmentyivät. Hankkeen edetessä viestintään liittyvä tutkimuksen tarve hahmottui ja uutta tietoa syntyi. Tutkimussuunnitelmien muuttuminen ja toteutuksen joustavuus ovat Hirsjärven, Remesin ja Sajavaaran (2013, 164) mukaan tyypillisiä laadulliselle tutkimukselle.

Palautteiden sekä havainnointien perusteella syntyi tarve suunnitella viestintää yksityiskohtaisemmin Luotettavuushankkeen seuraavaan vaiheeseen. Haluttiin myös kartoittaa, mitä toisen aallon toimintatapamuutoksessa kannattaa ottaa huomioon yleisesti. Siitä syystä haastattelin toisen aallon alkaessa viisi TL3:n vaiheeseen osallistuvaa henkilöä. Viestintätarpeiden kartoitus oli yhtenä haastattelukysymyksenä. Suunnittelin viestintäsuunnitelman ja esittelin sen TL3 käyttöpäällikölle. TL3:lla sitouduttiin toteuttamaan aallon aikaista työyhteisöviestintää viestintäsuunnitelman mukaisesti.

Litteroin haastattelut, analysoin aineiston sekä raportoin tutkimustulokset ja niihin liittyvät johtopäätökset syys-joulukuussa 2016. Viimeistelin työtä tammikuun ensimmäisten viikkojen aikana 2017 ja esitin tulokset Nesteen opinnäytetyöntekijöiden yhteisessä opinnäytetyöseminaarissa 16.1.2017.

### 3.3.1 Teemahaastattelut

Käytin kehittämistutkimuksessa laadullista tutkimusotetta, jonka pääasiallisin tutkimusmenetelmä oli avoin teemahaastattelu. Haastattelin 10 ensimmäisen aallon aikana mukana ollutta vuoro- tai päivätyötä tekevää esimiestä. Haastateltavat työskentelivät haastatteluhetkellä Tuotannon Ope- rointi-, Käyttö- ja Kunnossapito-osastoilla. Suunnittelin haastattelujen sisältöä toimeksiantajan määrittelemien tavoitteiden pohjalta ja peilasin niitä aihepiiriin liittyvään kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin. Haastattelu- teemat täsmentyivät kenttätöyssä, kun havainnoin vuoro-esimiesten työtä keväällä 2016.

Haastatteluteemojen eli keskusteluaiheiden tulee kattaa koko käsiteltävä ilmiö ja niiden tarkoituksena on ymmärtää sekä paljastaa ilmiöön liittyvä salaisuus. Haastattelijan täytyy olla joustava, sillä salaisuuden paljastuminen edellyttää monesti uskallusta siirtyä ennalta-arvaamattomille alueille. (Kananen, 2012, 99–103.) Teemahaastattelujen kysymysten ryhmittely eli teemoittelu perustui kolmeen tutkimuskysymyksistä johdettuun asiakoko- naisuuteen. Halusin kartoittaa haastateltavien mielipiteitä liittyen toiminta- tapamuutokseen, muutokseen liittyvään viralliseen työyhteisöviestintään sekä muutoksen aikaiseen epäviralliseen viestintään. Suunnittelin haastat- telut siten, että haastateltavat saivat puhua vapaasti heille henkilökohtai- sesti merkityksellisistä asioista ja pyrin haastattelutilanteessa ainoastaan ohjaamaan keskustelua kolmen valitun teeman suuntaan. Kanasen (2012, 104) mukaan kysymyksiä ei välttämättä päätetä etukäteen, vaan keskuste- lua ohjataan tarkentavilla lisäkysymyksillä eteenpäin niihin aiheisiin, mistä haastateltava itse haluaa kertoa.

Esihaastatteluilla testataan haastattelurunkoa, aihepiirien järjestystä ja ky- symyksien muotoiluja (Hirsjärvi & Hurme 1988, 57 – 58). Tein ennen haas- tatteluja yhden testihaastattelun henkilölle, joka ei kuulunut tutkimusjouk- koon, mutta työskenteli vastaavanlaisissa työtehtävissä kuin suurin osa haastatelluista esimiehistä. Testihaastattelun palautteen perusteella muok-



kasin teema-alueiden kysymyksiä ja karsin pois johdattelevia sekä dikotomisista kysymyksiä. Keskustelin kysymyslomakkeesta myös ohjaajieni kanssa.

Teemahaastattelussa haastateltavien valinta ja lukumäärä määritellään ilmiön koskettavuuden perusteella ja haastateltavaksi valitaan ilmiön kannalta tyypillinen henkilö (Kananen, 2012, 100). Lähetin haastattelupyynnöt sekä lisätietoja opinnäytetyöstä sähköpostiviestillä valituille Tuotannon esimiehille kesäkuussa 2016 (Liite 1). Lähetin tutkimusjoukkoon valituille haastateltaville vielä erilliset kalenterikutsut lähempänä suunnittelemani haastatteluajankohtaa. Kaikki ne esimiehet, joille lähetin henkilökohtaisen kalenterikutsun, hyväksyivät haastattelupyynnön.

Haastattelupaikaksi kannattaa valita rauhallinen sekä luottamukselliseen keskusteluun soveltuva tila, jossa haastateltavan on helppo olla ja puhua (Myers, 2009, 129). Vuoroesimiesten haastattelut toteutin Valvontakeskuksen 3. kerroksessa, jossa ei vakituisesti työskennellä. Valvontakeskuksen 3. kerroksessa on tyhjiä, neuvotteluun ja haastatteluun hyvin sopivia häiriöttömiä huoneita. Neuvotteluhuoneet sijaitsivat kuitenkin ohjaamotilojen välittömässä läheisyydessä, josta vuoroesimiehillä oli mahdollista palata nopeasti työpisteelleen tilanteen niin vaatiessa.

Pyysin kaikilta haastateltavilta luvan nauhoittaa haastattelut. Nauhoitin haastattelut työpuhelimeni nauhurilla. Kukaan ei kieltäytynyt antamasta haastattelua nauhoituksen takia. Haastattelujen kesto vaihteli 1 – 1,5 tunnin välillä. Suurin osa haastatteluista kesti tunnin.

### 3.3.2 Havainnointi

Toisena tämän tutkimuksen kannalta oleellisena tutkimusmetodina käytin havainnointia. Havainnoin projektiryhmän työskentelyä, Tuotannon johdon virallisia lausuntoja ja viestintämateriaalia Luotettavuushankkeesta. Havainnoin myös muutoksen kohteena olevien henkilöitä tilanteissa, jossa uusia toimintatapoja oli otettu käyttöön. Halusin oli ymmärtää tutkittavaa aihealuetta monipuolisesti.

Luotettavuushankkeen myötä TL4:n vuoroille tuli uusia palaverikäytäntöjä. Havainnoin uusiin palaverikäytäntöihin liittyvää perehdytystilaisuutta 1.2.2016. Havainnoin uusien kentän työpalaverien toteutumista kaikkien viiden vuoron osalta 30.3., 31.3., 5.4., 11.4. ja 13.4. Tämän lisäksi olin mukana havainnoimassa vuoronvaihtotilanteita 10.5., 11.5. ja 12.5. Vuorojen havainnointia tein ulkopuolisen tarkkailijan ominaisuudessa, eli en osallistunut havainnoitavaan toimintaan. Pyysin kunkin tilanteen alussa palaverin vetovastuussa olevalta esimieheltä lupaa havainnoitiin ja kerroin havainnoivani uutta toimintatapaa. Kirjasin havaintoni Nesteen laatujärjestelmään ja kirjoitin niistä jälkepäin työnantajalle koosteen.

Havainnoin eri yhteyksissä myös Luotettavuushankkeeseen liittyvää virallista viestintää konserniviestinnän, Tuotannon johdon sekä projektiryhmän näkökulmasta. Osallistuin konserniviestinnän suunnittelupalaveriin 8.3. Kirjoitin tilaisuudessa käydyistä keskusteluista sekä ryhmätöiden sisällöistä muistiinpanoja havainnointipäiväkirjaani. Tuotannon johto toteutti kaksi osasto- ja ryhmäpäälliköille tarkoitettua tilaisuutta, joissa esiteltiin toiminnan kehittämishankkeita ja päätettiin toimintatapamuutokseen liittyvistä jatkotoimenpiteistä osastoittain. Tilaisuudet järjestettiin Porvoossa ja Naantalissa 17.3. ja 2.5. Osallistuin molempiin tilaisuuksiin nimettynä kirjuriina ja kirjasin sen lisäksi omia huomioitani havainnointipäiväkirjaan. Osallistuin sekä TL4 että TL3 projektien viikkopalaveriin koko projektin ajan. Roolini viikkopalavereissa oli tuoda käsittelyyn viestintään liittyviä asioita.

### 3.3.3 Muut tutkimusmenetelmät

Hyödynsin tutkimusmenetelmänä myös sähköistä kyselyä, jonka suunnitelin ja toteutin Google Forms työkalulla ensimmäisen aallon päättyessä TL4:lla toukokuun lopussa 2016. Tavoitteena oli kerätä palautteita aallossa mukana olleilta henkilöiltä välittömästi ensimmäisen aallon päättymisen jälkeen. Kysymykset viestinnästä olivat kyselyssä yhtenä kohtana. Lähetin linkin kyselyyn 42:lle projektiin osallistuneelle Kunnossapidon, Ope-roinnin ja Tuotannon henkilölle. Kysymykset olivat pääasiassa avoimia ky-

symyksiä, joukossa oli yksi monivalintakysymys ja yksi yksivalintakysymys. Kysymykset liittyivät Luotettavuushankkeen kokonaishallintaan, muutostoimenpiteiden toteuttamiseen, projektityön sisältöön ja käytäntöihin, dokumenttienhallintaan sekä viestintään. Vastausprosentti oli 19. Laadin viestintään liittyvistä avoimista vastauksista koosteen, jota käytin teema-haastatteluaineiston analysoinnin sekä TL3 viestintäsuunnitelman suunnittelun tukena.

Järjestelin, suunnittelin ja fasilitoin projektiryhmän palautetilaisuuteen liittyvän, osallistavan ryhmätyömenetelmän huhtikuussa 2016. Projekti TL4:lla oli vielä tuolloin käynnissä. Metodina sovelsin *kiertävien ideoiden tekniikkaa*, jossa ideoiden asemasta kirjattiin palautteita. Pöydälle laitettiin alassuin A4 kokoisia lappuja, jotka oli otsikoitu projektin eri vaiheisiin ja tekemisiin liittyviksi yksittäisiksi aiheiksi. Osallistujat kirjasivat yhden palautteen kuhunkin lappuun ja laittoivat lapun alassuin pöydälle. Tämän jälkeen he ottivat pöydältä uuden lapun, lukivat mitä toinen osallistuja oli kirjannut siihen ja kirjasivat perään oman palautteensa. Tätä jatkettiin, kunnes osallistujat näyttivät kyllästyneiltä palautteiden kirjaamiseen. Ideoinnin (tai tässä tapauksessa palautteiden antamisen) tarkoituksena oli se, että kylläntymisen myötä palautteet muuttuivat spontaaneiksi ja palautteen antamisen kynnyks madaltui. Toinen tarkoitus tässä tekniikassa oli se, että toisen osallistujan palautteita pystyi kommentoimalla kehittää tai niihin liittyen voi kirjaajan mieleen tulla uusia näkökulmia aiheeseen. Palautteiden keräämisen jälkeen aihealueet jaettiin neljään ryhmään ja palautteita käsiteltiin pienryhmissä. Ryhmät keskustelivat palautteista ja kirjasivat huomionsa fläppitaululle muistiin. Lopuksi ryhmien pohdinnat käytiin yhdessä läpi. Dokumentoin sähköiseen muotoon kaikki kirjalliset tuotokset sekä lapuilta että fläppitauluilta. Projektin johto sai tällä tekniikalla suuren määrän palautteita tärkeimpinä pitämiinsä aihealueisiin liittyen. Sain myös itse aineistoa omaan tutkimukseeni, sillä palautteet viestinnästä olivat yhtenä käsiteltävänä aiheena.

Suunnittelin ja fasilitoin projektiryhmälle sekä ensimmäisessä vaiheessa mukana olleille sidosryhmille suunnatun työpajan, joka järjestettiin kesäkuussa 2016 TL4 aallon päätyttyä. Työpajassa arvioitiin Luotettavuuden

kehittämishankkeen ensimmäistä vaihetta ja suunniteltiin jatkotoimenpiteitä seuraavaan vaiheeseen. Osallistavina ryhmätyömenetelminä käytin *me-we-us – menetelmää* sekä *toimenpidematriisia*. *Me-we-us – menetelmässä* palautteita ja jatkokehitysideoita ideoitiin ensin yksin ja kirjoitettiin ne lapuille ylös. Sen jälkeen yksin kirjattuja asioita käytiin läpi pienryhmissä ja parhaimmat ideat valittiin jatkokehitykseen. Lopuksi ryhmien nostamista aiheista keskusteltiin yhdessä. Kehityssuunnitelmiin liittyviä asioita sekä toimenpiteitä kirjattiin lopuksi yhdessä seinälle *toimenpidematriisiin*. Toimenpidematriisiin kirjatuille tekemisille sovittiin aikataulut, vastuuhenkilöt sekä tuki.

Kantojärven (2012, 54 – 55, 222) mukaan *me-we-us – menetelmällä* saadaan jokaisen, myös hiljaisempien osallistujien ääni kuuluville. Tekniikka mahdollistaa usean samanaikaisen keskustelun, joka on ajankäytöllisesti tehokkaampaa kuin yhteinen keskustelu. Toimenpidematriisi on työkalu ryhmätöiden tuloksena saatujen toimenpiteiden konkretisointiin. Toimenpiteet kirjataan matriisiin kukin omille vaakariveilleen. Pystysarakkeille on hyvä kirjata ainakin vastuuhenkilö, tavoiteltava lopputulos, aikataulu ja seuranta.

Kirjoitin osallistavista menetelmistä sekä ryhmätöiden tuotoksista raportit. Havainnoin kumpaakin tilaisuutta ja kirjasin molemmissa tilaisuuksissa tekemiäni huomioita havainnointipäiväkirjaan. Hyödynsin haastattelujen perusteella saamiani ensihuomioita, työpajojen raportteja sekä havainnointipäiväkirjaani TL3 vaiheen viestintäsuunnitelman ensimmäisessä versiossa.

### 3.3.4 Haastatteluaineiston analysointimenetelmät

Teemahaastattelun avulla kerättyä aineistoa voidaan analysoida etsimällä siitä rakenteita, prosesseja ja malleja. Haastattelut täytyy ensin litteroida, eli purkaa tekstimuotoon. Tämän jälkeen runsas tekstiosuus voidaan tiivistää segmentoimalla ydinasia. (Kananen 2012, 112 – 114.) Aineistoa voidaan analysoida koodaamalla esimerkiksi yksittäiset sanat tai lauseet,

jotka kuvaavat käsiteltävää asiaa. Tekstin koodaaminen itsessään on jo aineiston analysointia. (Myers, 2009, 167.)

Hirsjärvi & Hurmeen (2001, 143 - 152) kuvaamien vaiheiden mukaan haastatteluaineiston käsittelyssä aineistoon liittyvä ilmiö ensi kuvaillaan, eli kartoitetaan siihen liittyviä ominaisuuksia tai piirteitä. Sen jälkeen aineisto luokitellaan, eli päättelemällä vertaillaan aineiston eri osia toisiinsa. Tämän jälkeen aineisto yhdistellään, eli yritetään löytää luokkien välillä säännönmukaisuutta. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä monipuolisesti ja kehittää siihen joku teoreettinen näkökulma tai malli, johon luokiteltu aineisto voidaan sijoittaa. Lopuksi päädytään aineiston tulkintaan, joka ohjaa näkemään käsiteltävän asian kokonaisvaltaisemmin. Laadullisessa tutkimuksessa raportoidaan tutkijan itsensä tulkinta aiheesta.

Litteroin sanatarkasti nauhoittamani haastattelut tekstinkäsittelyohjelmalla yhdeksi tiedostoksi. Tiivistin teemahaastattelun aineiston segmentoimalla ydinlauseet. Käytin tässä apuna tekstinkäsittelyohjelman taulukointitoimintoa. Käytin aineiston analysoinnissa teemoittelua koodaamalla lauseet värikoodein merkitsemään teemahaastattelussa käyttämäni neljää teemaa. Tämän jälkeen poimin jokaisen teema-alueen aineistosta eniten toistuvia, samaan aihepiiriin liittyviä asioita. Näitä olivat esimerkiksi esimiestyö, vaikutukset, muutoksen jalkauttaminen ja sitoutuminen. Kun sama aihepiiri toistui eri teemojen alla, tutkin niihin liittyviä eri näkökulmia ja painotuksia.

Haastateltavat halusivat puhua Luotettavuushankkeesta yleisellä tasolla, mutta pyrin kuitenkin analysoimaan aineistoa työyhteisöviestinnän kontekstissa. Toimintatapamuutos ja projektiryhmän sekä konsulttien lanseeraamat muutostoimenpiteet vaikuttivat taustalla haastateltavien vastauksiin. Myös aikaisempien muutoshankkeiden epäonnistuminen sekä Nesteen johtamistapa tulivat haastatteluissa esille.

Lukumääräisesti eniten esiintyneitä asiakokonaisuuksia analysoin uusina, esiin nousseina teemoina. Aineiston tulkintavaiheessa palasin segmentoituun aineistoon, jonka kautta hahmotin kokonaisuutta muistelemalla haas-

tattelutilanteiden tunnelmia ja niissä keskusteluissa esiin tulleita aiheita. Aineiston tulkinnan tukena käytin havainnointipäiväkirjaa sekä kahden työpajan tuotoksina kirjoittamaani koostetta palautteista.

## 4 TUTKIMUSTULOKSET

### 4.1 Toimintatapamuutoksen kokeminen

Suurin osa haastatelluista vuoro-esimiehistä ja puolet päivä-esimiehistä olivat sitä mieltä, että toimintatapamuutoksesta ei ollut hyötyä ja tai hyödyt olivat suhteessa panostukseen hyvin vähäisiä. Osa vuoro-esimiehistä toi esiin sen, että he ovat jo aikaisemmin itse olleet mukana suunnittelemassa heidän omaan työhönsä liittyviä kehitystoimenpiteitä. Erityisesti vuoro-esimiesten vastauksissa Luotettavuushankkeen tuomat muutokset yhdistettiin ainoastaan uusiin palaverikäytäntöihin.

*Esimerkiksi palaverikäytännöt olen viestinyt viran puolesta, eli en oikein usko niihin. Tuntuu, että iso osa Luotettavuusprojektista on pelkkiä palaverikäytäntöjä.*

*Luotettavuus toi joitain uusia palaverikäytäntöjä. Meillä oli aikaisemminkin palavereja, ainoastaan kelloajat ja virallisuus tuli uutena. Asiasisältö pysyi entisellään.*

*Aamupalaverit ovat olleet paras viestintäväline. Aamupalaverisysteemiä oltiin kehitetty ennen projektia, joten sen takia sinne oli helppo mennä puhumaan ja buffaamaan sitä.*

Kaksi esimiestä uskoi, että Luotettavuuteen liittyvä muutos saadaan pysymään. He aikoivat vaatia ja varmistaa, että muutostoimenpiteet toteutetaan heidän vastualueellaan. He kertoivat itse sisäistäneensä asian ja sitoutuneensa siten muutokseen. He myös uskoivat, että ajan kanssa muutkin huomaavat muutoksen välttämättömyyden. He kertoivat ymmärtävänsä, mitkä ovat muutoksen lähtökohdat ja toivat haastatteluissa esille myös muutoksen toteuttamiseen liittyviä haasteita.

*Kyllä mä katson kohdaltani, että nämä muutokset pysyvät. Siihen panostettiin paljon ja siinä on paljon ihan meidän perustekemistä.*

*Mä uskon tähän ihan koko ajan. Mulla on hyvä ryhmä tässä. Kaikki hyviä työpuurtajia ja tekeminen on ollut systemaattista ja mukavaa. Huumorillakin pystytään vetämään.*

Päiväesimiehet näkivät muutoksen vaikutusten tapahtuvan viiveellä, esimerkiksi seuraavan yksikköseisokin aikana. Vuoroesimiehet näkivät toimintatapamuutoksen vaikutukset välittöminä, yleensä omaan työhön kohdistuvina toimenpiteinä. Vuoro- ja päiväesimiesten vastauksissa ilmeni mielipide-eroja liittyen viestinnän vaikuttavuuteen. Päiväesimiesten vastauksissa puhuttiin muutoksesta ja sen vaikutuksista yleisemmällä tasolla. Yhteistä vuoro- ja päiväesimiesten vastauksissa oli toteamus siitä, että muutosviestintään liittyi epämääräisyyttä ja muutoksen kokonaistavoitteet jäivät heille epäselviksi.

*Muutos tapahtuu pikkuhiljaa, välillä voidaan taantua ja sitten taas vähän kerrallaan kehitytään. Sitten on boosteja, jossa lähdetään vauhdikkaammin.*

*En huomaa linjojen enkä vuoropäällikön osalta mitään muutosta toimintatavoissa.*

Vuoroesimiehet eivät uskoneet muutoksen kestävä viestinnästä huolimatta. Kaikkien haastateltujen esimiesten mielestä toimintatapamuutos näkyi arjen tekemisissä jossain määrin. Vuoroesimiesten kommentoissa vaikutus nähtiin hyvin pienenä. Esimerkiksi vuoron uutta kentän työpalaveria pidettiin hyvänä uudistuksena siitä syystä, että tietoa oli saatavilla kaikille osapuolille. Operaattoreille mahdollistettiin suora kanava työviestintään, kun he kohtasivat palaverissa kasvokkain kaikki Kunnossapidon ammattialojen edustajat.

*Jossain mielessä tieto liikkuu nyt paremmin. Mulla on käsitys, että kenttäoperaattorit tykkää, kun ne saa nyt eri tavalla tietoa.*

Vuoroesimiesten vastauksissa korostui, ettei luotettavuutta voi parantaa, jos perusasiat eivät ole kunnossa. He toivat esiin työhönsä liittyviä turvallisuus- ja käytettävyysspuutteita, jotka heidän mielestään täytyi saada kuntoon ennen kuin luotettavuutta edes kannattaa yrittää parantaa. Suurin



osa haastateltavista suhtautui muutokseen epäilevästi. He kritisoivat muutoshankkeen toteutustapaa ja tarkoitusta. Noin puolet vastaajista toi esiin sen, että Luotettavuushankkeessa keskityttiin väärin asioihin tai siihen, että palaverikäytäntöjen muuttaminen sai liian suurten painoarvon turvallisuuden ja käytettävyyden kustannuksella.

*En ole vakuuttunut, että ollaan tiedetty mitä ollaan hakemassa. Perustarpeet kun sivuutetaan, silloin kohteelta vie-dään suurin mielenkiinto. Siinä mielessä ollaan menty metttään. Perustarpeet ensin kuntoon.*

*No, pääsääntöisesti varmaan tää on hyvä juttu. Perimmäi-nen tarkoitus on hyvä. Mutta kuinka paljon on käytetty energiaa ihan turhanpäiväiseen, siinä ei ole ehkä keski-tytty niihin oikeisiin asioihin.*

Suurin osa kaikista esimiehistä oli sitä mieltä, että Luotettavuushankkeen tavoitteet olivat olleet epämääräisiä ja siten vaikeasti hahmotettavissa. Tieto toimintatapamuutokseen liittyvistä asioista oli varsinkin projektin alussa sekavaa. Erityisesti asiantuntija- ja toimeenpanotehtävissä toimineet päiväesimiehet kommentoivat projektin edellyttämien toimenpiteiden sekavuutta. ”Ei ole järkeä” lauseena esiintyi neljän haastattelun vastauksissa. Lause liittyi yleensä johonkin yksittäiseen muutostoimenpiteeseen, ei kokonaisuuden kommentoimiseen.

*Projektin alkuinfosta huolimatta se oli ensi alkuun ihan sekava. Siitä ei saanut mitään käsitystä, mitä siihen liittyy ja miten paljon vie työaika.*

*Luotettavuuteen liittyvät tulivat jotenkin yllättäen viikkopalaverissa tai pöydälle oli ilmestynyt joku lappu. Kieli oli englantia.*

*Uudessa toimintatavassa pitäisi olla jotain järkeä. Se olisi pitänyt koeponnistaa pienemmällä porukalla sekä tavallaan ”myydä” porukoille, että tämä on hyvä juttu. Viestintään pitäis panostaa.*

Niiden päiväesimiesten, joilla oli sekä suoria että epäsuoria johdettavia, vastauksissa tuli esiin pohdintaa muutoksen hyötyjen ymmärtämisestä ja sitoutumisesta heidän omissa ryhmissään.

*Muutos käynnistettiin mieltimällä omakohtaisia kokemuksia ja miten asiat voisi tehdä fiksummalla tavalla. Toivon että porukat ovat nähneet taustaviestinnän ja ymmärtävät sitä kautta miksi muutos tarvitaan.*

*Uudet toimintatavat saadaan parhaiten käyttöön toistolla, sitä kautta henkilö sisäistää mitä hyötyä. Kun hyödyn huomaa, siitä alkaa muutos. Ihmiset sisäistävät ja ymmärtävät asioita eri aikoihin. Näin heti, ketkä minun alaisistani näkivät hyödyt.*

Lähes kaikki vuoro-esimiehet kertoivat toivoneensa, että tutut henkilöt linjalta olisivat tulleet kertomaan Luotettavuushankkeesta konsulttien sijasta. Konsulttien käytöstä henkilöstön kohtaamistilanteissa kritisoitiin. Lähes kaikki vuoro-esimiehet suhtautuivat varauksella siihen, että he joutuivat keskustelemaan konsulttien kanssa omaan työhönsä liittyvistä toimintatavoista. Päiväesimiehet kokivat konsulttien sekä projektiryhmän toimeksianto kiireellisinä ja sekavina. Lähes kaikki haastatellut esimiehet kokivat ärsyntyneensä konsulttien tapaan sekaantua heidän työhönsä. Konsulttien puutteellinen osaaminen öljynjalostusalalta koettiin erityisen huonoksi asiaksi lähes kaikissa vastauksissa.

*Oli farssia, kun konsultti tuli perkaa mun kalenteria ja ilmoitti mitä jätän tekemättä ja mitä jatkan.*

*Kun me ei saatu ajopalaverissa keskustella koksaantumisesta, kun joku konsultti oli kysymässä että ”Me ei nyt tiedetä, kuka tästä otti kopin ja kuka vie tän maaliin?” Ei jumalauta kukaan, kun sitä keskustelua ei voida viedä maaliin. Tai paineiden noususta. Me keskustellaan näistä asioista, niitä ei voi viedä maaliin. Niitten keskustelujen perusteella saadaan ideoita, että tuota voisi alkaa kehittämään. Ei niitä voi viedä maaliin, ei ne oo sellaisia asioita.*

Projektiryhmältä kerätyissä palautteissa kritisoitiin erityisesti konsulttien viestintää, joka oli liian raportoivaa johdon suuntaan ja jopa poikkesi Nesteen omasta viestinnästä. Konsulttien osaamisen puute öljynjalostuksen alalta koettiin suurimmaksi ongelmaksi myös projektiryhmän palautteissa. Sen sijaan projektiryhmä koki hyötывänsä konsulttien projektiosaamisesta sekä toimivista uusista menetelmistä, kuten juurisyyanalyysityökalusta. Positiivisina vaikutuksina nähtiin se, että projektin jälkeen asioihin kiinnitetään huomiota monipuolisemmin kuin aikaisemmin.

#### 4.2 Luotettavuushankkeeseen liittyvä työyhteisöviestintä

Haastattelujen mukaan tiedonkulku oli parantunut ja viestintä oli avoimempaa. Uudet palaverikäytännöt näkyivät parantuneena yhteistyönä Kunnosapidon ja Tuotannon välillä. Vuoroesiemiesten mielestä operaattorit saivat enemmän tietoa osallistuessaan uuteen kentän työpalaveriin. Vuoronvaihdon lista uutena toimintatapana lisäsi tiedonkulkua operaattoreiden ja vuoroesiemiesten välillä. Yhdessä vastauksessa mainittiin, että toimintatapamuutos toi mukanaan myös enemmän suullista viestintää. Yksi haastateltava kertoi esimerkin, kuinka tunteisiin vetoava viestintä on tehokasta.

*Ehkä jonkin verran voi olla, että tiedonkulku on parantunut. Ehkä vähän enemmän kiinnitetään huomiota eri asioihin.*

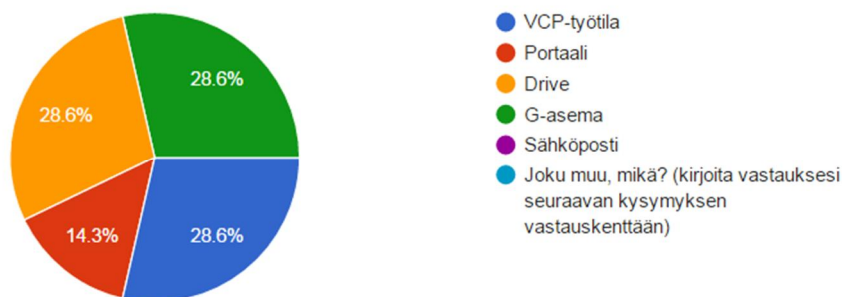
*TL4:n tulipalokuvat näyttivät, miten me ollaan vaarannettu meidän henkilöitä. Se oli mun mielestä fiksusti rakennettu viestintäpaketti, joka vetosi tunteisiin ja siihen, onko tää se mitä me halutaan tehdä.*

Kaksi teemahaastateltua esimiestä toi esiin, että muutoksen kohteina olevia henkilöitä ei osallistettu Luotettavuushankkeeseen TL4 projektin alussa. Erikseen kysyttäessä he kuitenkin kertoivat käyneensä kutsuttuna projektin työtiloissa ja saaneensa kutsuja projektin eri vaiheisiin liittyviin tilaisuuksiin. Havainnointipäiväkirjan mukaan tutkimusjoukon kaikki esimiehet olivat kutsuttuina kaikkiin projektin kick-off- eli aloitustilaisuuksiin ja osa päiväesimiehistä oli kutsuttuina projektin viikkopalavereihin. Havainnointipäiväkirjan mukaan vuoroesimiehet kutsuttiin vuorollaan projektin tiloihin ja

heille esiteltiin ehdotus uusista palaverikäytännöistä. Vuoro esimiehiltä pyydettiin uusiin palaverikäytäntöihin liittyviä kommentteja ja kehitysideoita.

*Inssiporukkaa ei osallistettu. Se viestintä ei ole ollut niin hyvää. Just, että mikä hyöty tästä sit oikein on.*

Päiväesimiehille suunnatun Forms – kyselyn mukaan TL4 projektin osalta ylimmän johdon panostaminen viestintään nähtiin onnistumisena. Sen sijaan kritiikkiä tuli siitä, ettei linjaa osallistettu viestinnällisesti heti alussa. Projektin sisäisen viestinnän sekavuus ilmeni siinä, kun toimeksiannot olivat usein päällekkäisiä ja toisistaan poikkeavia. Vastajilta kysyttiin myös mikä oli heille mieluisin tiedon säilytyspaikka. Vastaukset jakaantuivat kuvion 7 mukaisesti. Huomioitavaa vastausten jakaantumisessa on, että vastaajat olivat todennäköisesti mieltäneet työtilat ja Portaalin yhdeksi ja samaksi asiaksi. Portaalilla tarkoitettiin Nesteen sisäistä tiedotuskanavaa ja työtiloilla tarkoitettiin käyttöoikeuksiltaan rajattua dokumenttien säilytyspaikkoja, jotka kuitenkin fyysisesti sijaitsevat portaalissa. Avoimessa vastauskentässä oli yksi kommentti, jossa toivottiin että materiaali olisi avointa kaikille.



KUVIO 7. Mieluisin projektimateriaalin säilytyspaikka (Google Forms kysely TL4 esimiehille 2016).

Puolet haastatelluista esimiehistä koki, että viestintää oli riittävästi. Puolet haastatelluista esimiehistä taas oli sitä mieltä, että viestintää olisi pitänyt olla enemmän. Esimiehille suunnattua viestintää, lähintä toimintaohjeita, toivot-

tiin lisää. Alussa viestit kulkivat päälliköiden kautta, joka vaikutti viestinnän erilaisiin painotuksiin. Kysyttäessä millaista viestinnän tulisi olla, haastatellut toivat esille, että toimintatapamuutokseen liittyvän viestinnän täytyy olla avointa, läpinäkyvää ja sisältää konkreettisia esimerkkejä tai hyötylaskelmia.

*Viestintää oli riittävästi ainakin alussa.*

*Luotettavuusprojektin viestintä oli huonoa.*

*Viestintään täytyy saada konkretiaa. Hyöty ja perustelut täytyisi saada mukaan.*

Mielipiteet jakaantuivat vuoro- ja päiväesimiesten kesken, kun kysyttiin viestintäkanavien lukumäärästä ja viestien toistosta. Molemmat koettiin vuoroesimiesten vastauksissa enimmäkseen ärsyttävänä. Päiväesimiehet toivoivat toistoa ja monikanavaisuutta ja näkivät sen tärkeänä viestinnässä. Yhdessä vastauksessa toivottiin projektiryhmältä lisää välineitä ja tukea ryhmien omaan työyhteisöviestintään. Yhteistä vastauksissa oli, että tieto koettiin olevan sirpaloituneena eri puolelle ja siten vaikeasti saavutettavissa itsenäisesti.

*Kaikki ideat ja kanavat ja työkalut viestintään liittyen ovat enemmän kuin tervetulleita. Mitkä tukee ihmisten ohjaimista ja niitten ammattitaidon ylläpitoon.*

*Ongelmana on kun tieto on sirpaleina eri puolella*

Kick-off tilaisuudet mainittiin muutamassa vastauksissa onnistuneina viestintäkanavina ja joissain vastauksissa niiden tarkoitus oli jäänyt epäselväksi. Vastauksissa kritisoitiin tilaisuuksissa esiintynyttä konsulttien käyttämiä termejä sekä pitkiä Power Point esityksiä. Yksi haastateltu toi esiin, että hyvässä materiaalissa ydinasia on kiteytettynä selkeästi. Kaikkea ei kannata yrittää kertoa yhdessä esityksessä. Eräs haastateltava toivoi suurten tilaisuuksien asemasta pienemmälle kohderyhmälle suunnattuja, useammin järjestettyjä infotilaisuuksia tai teemailtapäiviä. Ruokalan auloihin

tai työntekijöiden taukotiiloihin järjestettävät infotilaisuudet jakoivat mielipiteet kahtia. Päiväesimiehet kannattivat tällaista viestintäkanavaa, sen sijaan vuoroesimiehet suhtautuivat siihen kielteisesti. Eräs haastateltava toi esiin kehitysideoin toimintatapamuutoksen viestinnän toteuttamisesta. Ehdotuksessa viestintämateriaalin tuottamisessa voisi olla mukana joku, joka ymmärtää viestinnän kohderyhmää.

*Ja lähinnä se on väärin, että tullaan 20–30 kalvon kanssa yrittää kertoa koko maailman. Kun se pitäisi pystyä kiteyttämään muutamalle kalvolle.*

*Viestintämateriaalin tuottaja pitäisi olla joku sellainen henkilö, joka tekisi siitä kansantajuisemman ja ymmärrettävämmän. Olisi jonkinlainen suodin.*

Vuoroesimiesten haastatteluissa tukimateriaalina toimi yleensä sähköpostiviesti, jonka he joko välittivät edelleen sellaisenaan tai muokkasivat sitä ennen välittämistään oman näkemyksensä mukaan. Tukimateriaalin tarve – oli se sitten missä muodossa tahansa – oli kuitenkin haastattelujen mukaan oleellinen siitä syystä, että esimiehet halusivat ensin itse sisäistää ja ymmärtää viestitettävä asian ennen kuin välittävät sen eteenpäin johdettavilleen. Etenkin vuoroesimiehet pitivät sähköpostia sopivana viestintävälineenä silloin, kun viestitään uusista toimintatavoista. He välittivät harkintansa mukaan tarvittavan tiedon ryhmänsä jäsenille, jotka saivat tutustua itsenäisesti aiheeseen ennen kuin siitä keskusteltiin yhdessä. Vuoroesimiesten vastauksiin liittyi kritiikkiä, ettei kukaan käynyt viestintämateriaalia heidän kanssaan läpi ja he joutuivat itse tulkitsemaan materiaalin omille johdettavilleen. Päiväesimiehet suhtautuivat sähköpostiviestintään kriittisemmin.

*Viestit pitää käydä kimpussa läpi, ei riitä että jokainen vaan lukee viestintämateriaalin itse läpi ja tulkitsee sen miten parhaakseen näkee.*

*Sähköposti on hyvä uusien toimintatapojen kanssa, jokainen voi tutustua. Kun asia on luettu etukäteen, helpompi viestiä asiasta. Käydä läpi se vielä yhdessä tarvittaessa.*

*Sähköposti ei ole hyvä viestintäväline. Meillä on vielä operaattoreita, jotka eivät lue ollenkaan sähköpostejaan.*

Haastateltavat toivat esiin, että viestinnän pitäisi olla helposti ymmärrettävää ja omaksuttavaa. Päiväesimiesten vastauksissa tuli esiin tarve viestinnän toistosta, sillä ihmiset eivät omaksu ensimmäisellä esittelykerralla mitään kaikkea luotettavuuteen liittyä, tai miten se vaikuttaa heihin itseensä. Projektin tuottama materiaali oli useimman haastateltavan mielestä liian raskasta, konsulttien käyttämää terminologiaa oli vaikea ymmärtää eikä kohderyhmää huomioitu riittävän konkreettisilla esimerkeillä. Suurin osa esimiehistä kritisoi voimakkaammin konsulttien ja projektiryhmän käyttämää ammattikieltä eli jargonia tai englanninkielistä viestintämateriaalia. Pienelle osalle haastatelluista ammattisanasto oli tutumpaa.

*Ensimmäiset luotettavuusviestintäkerrat olivat kaikille hebreaa. Viestinnän tarvii kertoa vain ydinkohdat.*

*Projektin kieli on ihan fiksua, kaikki tajusin.*

### 4.3 Esimiehen viestintä toimintatapamuutoksessa

Kaikki haastatellut päivä- että vuoro-esimiehet olivat tietoisia siitä, että esimiehet vastaavat työyhteisöviestinnän toteuttamisesta. Esimiehet kokivat, että heidän vastuulleen kuuluu tukea omia johdettaviaan toimintatapamuutoksessa. Heidän täytyy esimiehinä olla läsnä ja saavutettavissa ryhmänsä suuntaan.

Haastateltujen esimiesten viestintään liittyvä tuen tarve omalta esimieheltä erosi vuoro- ja päiväesimiesten vastauksissa. Oma esimies ei näyttäydä vuoro-esimiehille merkityksellisenä tuen antajana, eikä toisaalta muutostöiden toteuttamisen vaatijana. Oman esimiehen rooli nähdään Luotettavuushankkeen viestintätoimenpiteiden toteuttamisen tukemisessa lähinnä neutraalina. Sen sijaan osa päiväesimiehistä toi esiin tuen tarpeen omalta esimieheltään selkeämmin. Yhdessä vastauksessa esimies kertoi

saavansa omalta esimieheltään sparraustukea, lähes kaikissa vastauksissa vertaistukea saatiin kollegoilta. Yhdessä vastauksessa esimies ilmaisi, ettei kaivannut tukea omalta esimieheltään lainkaan.

*Esimiehille ei missään vaiheessa viestitty, mikä luotettavuus että oltais voitu edes jollain tavalla viestiä sitä eteenpäin alaisille.*

*Olisi varmaan hyvä terottaa esimiehille, jotka viestivät alaspäin sitä toimintatapamuutosta, että minkä takia tällainen toimintatapamuutos on, mitä sillä haetaan, miten se aiotaan toteuttaa, minkälaisia tuloksia tällä haetaan.*

Esimiehet olivat sitä mieltä, että oma innostuneisuus ja positiivinen asenne vaikuttivat muutosten läpiviemiseen. He kokivat viestinnän vaikeaksi aina silloin, kun esimies itse ei usko välittämäänsä viestiin. Silloin esimiehet kokivat puhuvansa vain siihen velvoitettuna, eikä viestin perillemenosta olla kiinnostuneita. Käskyjä kuitenkin noudatettiin myös silloin, kun esimies ei nähnyt muutoksesta saatavia hyötyjä.

*Jos ite on jotain mieltä, perustellen väkevästi pystyn sen vääntämään. Jos se ei uppoa, sitten se on oma häpeä. Sitten jos ei omasta mielestään ole järkeä, sitten se myyminen vaikeata ja joutuu vähän niin kuin viran puolesta.*

Kaikki vuoro-esimiehet kokivat, etteivät he ymmärtäneet, mitä heiltä odotettiin Luotettavuushankkeen toimintatapamuutokseen liittyen. Kaikki vuoro-esimiehet toivat myös esiin tiedon puutteen. He kritisoivat sitä, että toimintatapamuutoksen tavoitteiden selkeyttäminen ja viestintä omien johdettavien suuntaan jäi kokonaan lähiesimiesten vastuulle. Tämä asia koettiin epäoikeudenmukaisena, sillä esimiehillä ei omasta mielestään ollut tarpeeksi tietoa toimintatapamuutoksen tavoitteista ja sen edellyttämien toimenpiteiden toteuttamisesta.

*Oikeesti toimintatapamuutokset täytyy käydä niin selkeästi läpi, että joka tomppeli ymmärtää mistä on kysymys. Ja että me voidaan viedä sitä viestiä eteenpäin esimiehenä.*



*Se on ihan henkilöistä kiinni, miten kukakin niitä tulkitsee. Yleensä ne on ympäripyöreitä, eikä siinä oo osattu laittaa mikä siinä oikeesti on se idea. Tai sitten ne vaan on niin sekavia, että todellakin vaatii tulkin. Tai sit jotain siltä väliltä.*

Vuoroesimiehet tyypillisesti viestivät siten, että he ensin tutustuivat itse viestiin ja pohtivat mitä se tarkoittaa ja miten se liittyy vuoron työhön. He välittivät viestin ja siihen liittyvän materiaalin johdettavilleen yleensä sähköpostilla, jotta jokainen voi itsenäisesti tutustua sisältöön. Tämän jälkeen viestin sisällöstä keskusteltiin yhdessä. Esimiehen vetämä keskustelu edellytti esimiehiltä perehtyneisyyttä viestitettävään aiheeseen, heille oli haastattelujen mukaan oleellisen tärkeää ymmärtää viestitettävä aihe sisältö ensin itse. Yksi esimies toi esiin sen, että joskus muutokseen liittyy työntekijöiden työehtoihin vaikuttavia asioita. Esimiehen täytyy aina selvittää etukäteen muutosten vaikutukset ja käyttää viestinnässään erityisen tarkkaa harkintaa.

Vuoroesimiehet karsivat viestitettävistä aiheista sen tiedon, jonka he katsovat olevan tarpeetonta informaatiota vuorolle. Sitä kutsuttiin muutamassa vastauksessa viestin ”suodattamiseksi”. Yksi haastateltavista kuvasi tiedon karsintaa sanalla ”suomentaminen”. Osa esimiehistä muokkasi viestiä ennen kuin välittivät sen eteenpäin, osa välitti viestin sellaisenaan. Keskenkäisiä asioita ei haluttu viestiä ja asiat pyrittiin viestimään vain niille, joita ne koskevat. Kaikki esimiehet kävivät välittämänsä viestit johdettaviensa kanssa läpi ja niistä keskusteltiin yhdessä joko palaverissa tai työn tekemisen lomassa.

*Keskenkäistä asiaa ei pidä viestiä ja viestitään vain niille henkilöille, jota asia koskee.*

*Kyllä mä suodatan jonkun verran. Olennaiset ja tärkeät heidän työhönsä liittyvät asiat välitän heille.*

*Kyllähän ne nyt pitää tavallaan käydä kimpussa läpi. Ettei se vaan riitä, että sieltä tulee se viestintämateriaali läpi ja jokainen tulkitsee sen sitten miten parhaakseen näkee. Se uppoo sit miten uppoo. Jos se halutaan varmistaa, kyllä se sitten pitäisi käydä läpi ja nimenomaan suomentaa, mitä*

*tää nyt oikeesti tarkoittaa.*

Viestitettävän asian selkeys ja esimiehen ymmärrys vaikuttivat esimiehen viestintätyyliin. Erityisen hankalana koettiin sellaiset asiat, jotka oli pakko viestiä ennen kuin esimies itse oli asian täysin sisäistänyt. Kiire vaikutti viestinnän laatuun ja määrään. Erityisesti vuoro-esimiehet priorisoivat ope-roinnin kannalta tärkeimpiä viestejä ja "suodattivat" mielestään epäoleelli-set ja turhat viestit pois, eli eivät välittäneet niitä eteenpäin.

*Kukin tavallaan viestii luotettavuudesta, miten itse keksii ja parhaaksi näkee.*

*Saan itse paljon enemmän tietoa ja olen filtterinä siinä vä-lissä. Minä arvioin, tarviiko ne sitä tietoa vai ei.*

Päiväesimiehet, joilla on epäsuoria johdettavia, korostivat viestinnässään henkilöstön sitoutumista muutostoimenpiteiden omaksumisprosessissa. Muutoksen aikaansaamiseksi täytyy työyhteisössä ensin aikaansaada ym-märrys muutoksen tavoitteista ja sitä kautta sitoutuneisuus tulee arjen työn myötä. Muutosviestinnän toteuttamista vaadittiin myös omilta johdettavilta.

*Ekalla ja tokalla kerralla ei kannata yksityiskohtaisesti vielä viestiä mm. käytännön toteutuksesta. Ihmisille pitää saada aikaan joku mielikuva ensin.*

*Viestintävastuu on jokaisella, odotan että alaiseni viestivät oma-aloitteisesti alaspäin.*

Vuoro-esimiehet tuntevat johdettavansa yleensä hyvin. He tietävät, millä ta-valla ja missä vaiheessa omalle vuorolle kannattaa viestiä. Kun muutos-toimenpiteitä viedään ryhmissä läpi, esimiestyössä huomioidaan vaihtelevat tilanteet ja erilaiset ihmistyytit. Jokaisen haastateltavan vastauksesta oli pääteltävissä, että he hyödyntävät ryhmädynamiikkaa kukin omalla ta-vallaan.

*Siellä on niitä, jotka vastustaa aina kaikkea ja ne ovat niitä*

*äänekkäämpiä. Sitten on niitä, jotka ymmärtää ja hyväksyy ja ottaa sitten sen käyttöön. Ei ne rupee siitä mitään kovaan ääneen huutamaan. Tekee vaan ja toteaa, että hyvä juttu. Esimiehenä täytyy tietää, kun meet jotain asiaa kerrtoon. Aina on ne samat kaverit vastustamassa ja purnaavat. Sen tietää ja niille pitää vaan yrittää perustella.*

*Esimiestyöllä pystyy vaikuttamaan työntekijöiden motivaatioon. Yhteistyössä työnopastajien kanssa.*

Päiväesimiesten vastauksissa tuli esiin pohdintaa siitä, kuinka ryhmän sisältä tulisi tunnistaa muutosmyönteisiä ihmisiä ja muutoksen omaksuminen ja sitä kautta leviäminen alkaa heistä.

*Sellaisia henkilöitä, jotka siellä joukon sisällä puhuvat sen puolesta, kysyvät mielipiteitä ja sitä kautta lieventävät muutosvastarintaa tai sitä oudoksi koettuja juttuja.*

*...muutamia yksittäisiä ihmisiä kertomaan aiheesta. On helpompaa saada 20 ihmistä kasaan, kuin koko porukka. Mielipidevaikuttajia porukan sisältä ja kokeneita operaattoreita esimerkiksi.*

Vuoroesimiehet viestivät sekä työhön liittyvät akuutit asiat että yleiset asiat vuoron aikana yleensä ohjaamossa tai kenttäoperaattoreiden tukitilassa. Työhön liittyvää viestintää käydään syvemmin läpi vuorojen koulutuspäivillä, eli niin kutsutuilla K-päivillä. Työhön liittyvien palautetilaisuuksien tai virkistystilaisuuksien viralliset ohjelmaosuudet ovat viestinnällisesti sellaisia tilanteita, jossa viestitään yleisiä asioita. Päivähenkilöstön työyhteisöviestintä tapahtuu pääasiassa oman ryhmän palavereissa. Osa haastatteluista oli osallistunut myös luotettavuusprojektin palavereihin tai saanut tietoa muiden projektien kautta.

Haastatteluista käy ilmi, että viestintä oli kaikille esimiehelle vaikea laji. Epäonnistumisen mahdollisuuksia on kaikissa vaiheissa ja kaikissa tilanteissa. Henkilökohtainen viestiminen on Tuotannon esimiehille selkein viestintäkeino ja se koetaan luontevimmaksi. Toimintatapamuutoksen tai

minkä tahansa muun uuden asian viestinnän tulisi sisältää käytännön esimerkkejä muutoksen tavoitteista.

*Kyllä sitä promottiin ja viestittiin ja painettiin, mutta siitä puuttui konkretia. Kaverit ei mieltänyt, että se on tärkeä homma. Ne piti sitä turhana hölynpölynä. Esimerkiksi joku pumppu, joka otetaan sen ansiosta aikaisemmin huoltoon ja lasketaan ja esitetään niille eurot kuinka paljon säästetään, sitä ne ymmärtävät.*

#### 4.4 Luotettavuushankkeeseen liittyvä muutospuhe

Sekä haastattelu- että havainnointiaineisto on kerätty muutoksen kohteena olevan työyhteisön esimiehiltä ja asiantuntijatehtävissä olevilta toimihenkilöiltä. Näin ollen puhe muutoksesta on Tuotannon esimiesten puhetta sekä välillisesti myös heidän johdettaviensa puhetta. Haastateltavista esimiehistä osa toimi projektin aikana johtavassa asemassa, joten aineistosta on siltä osin erotettavissa johdon strategista puhetta. Analysoitaessa näiden esimiesten haastatteluja sieltä pystyi erottamaan myös omakohtaista arjen kokemusta ja ymmärrystä muutoksen kohteena olevasta työyhteisöstä sekä toimintaympäristöstä. Sekä virallista johdon muutospuhetta että epävirallista työntekijöiden puhetta esiintyy sekä vuoro- että päiväesimiesten haastattelujen aineistossa. Kuvaan seuraavassa esimerkinomaisesti aiemmin esiteltyjen teemojen ympärille rakentunutta, toimintatapamuutokseen sekä työyhteisöviestintään liittyvää johdon (J) ja henkilöstön (H) puhetta muutoksesta.

Toimintatapamuutoksesta viestittäessä työyhteisölle muodostuu parhaimmillaan yhteinen käsitys muutoksesta. Muutos lähtee siitä, kun yksilö ensin itse sisäistää muutoksen tarkoittamat asiat ja konkreettisen vaikutuksen omaan työhönsä. Yhtä mieltä ollaan siitä, että toimintatapamuutoksessa tarvitaan vahvaa johtajuutta.

*J: Uudet toimintatavat saadaan parhaiten käyttöön viestinnän toistolla, sitä kautta henkilö sisäistää mitä hyötyä. Kun hyödyn huomaa, siitä alkaa muutos.*

*H: Luotettavuushanke on meilläpäin näyttäytynyt todella huonossa valossa, siihen täytyisi saada järkeä.*

*J: Kun ottaa vahvan johtajuuden ja näyttää suunnan, että tämä tehdään meidän tavallamme, se rauhoittaa sen organisaation.*

*H: Uudet toimintatavat pitää vaan ottaa käyttöön ja asioille pitää olla järkevä peruste. Ryhdikkäämpää johtamista olisi kaivattu.*

Sekä johdon että henkilöstön muutospuheessa käsitellään muutoksen sisäistämistä ja sitä, että ymmärtäminen tapahtuu eri aikoihin. Tuotannon esimiehet tuntevat ryhmänsä ja tietävät, millä tavalla heille kannattaa muutoksesta puhua. Johto puhuu muutokseen sitoutumisesta, kun taas henkilökunnan sitoutuminen tulee esiin esimerkiksi ”tää on hyvä juttu” kommentoineilla. Jos sitoutumista ei ole tullut, annetut työtehtävät koetaan suorittamiseksi.

*J: Viestintätoimenpiteissä täytyisi tietää, missä vaiheessa oppimista organisaatio on. Eli joku kynnyks voi vaatia enemmän viestintää tai erilaista viestintää, kuin joku toinen.*

*H: Ihmiset oppivat eri tavalla asioita, jotkut nopeasti ja jotkut tupla-ajassa. Se ei ole ongelma silloin, kun se tiedetään. Parhaimmillaan kaikki tukee toisiaan.*

*J: Henkilöstön pitää olla itse mukana määrittelemässä, miten muutos toteutetaan. Näin muutos koetaan omaksi ja sitä kautta tulee sitoutuminen. Ongelmana on se, että joista ei saada osallistettua ja sitä kautta sitoutettua.*

*H: Ihmiset eivät yleensä halua muutoksia. Nää on pelkkiä töitä, tehdään mitä käsketään.*

Vuoro toimintaympäristönä poikkeaa päivätyötä tekevien toimintaympäristöstä ja se asettaa haasteita viestinnälle. Työviestintä on selkeämpi mieltää, kuin toimintatapamuutoksiin liittyvä viestintä. Vuoroissa ei pidetä siitä, että viestintä on liian virallista.

*J: Täytyy jaksaa viestiä alussa valitun strategian mukaisesti ja uskoa, että suunta kääntyy.*

*J: Toimintatapamuutosviestintää meillä ei ole tarpeeksi ja siihen pitää panostaa.*

*H: Palaverin muuttuminen viralliseksi ei ole hyvä asia operaattoreiden mielestä, vaikka sama asiasisältö epävirallisesti mestarin kertomana on ihan ok.*

Johdon muutospuheessa keskusteleminen nähdään tärkeänä, sillä asioita voidaan edistää myös luontevalla vuorovaikutuksella. Vuorohenkilökunta ei työnsä luonteen ja työaikojensa puolesta pääse poistumaan työpisteeltään työvuoron aikana, mutta he kokevat päivähenkilökunnan vierailut omissa työpisteissään ohjaamossa tai kentällä positiivisena asiana.

*J: Ihmiset ovat valmiita puhumaan kokemuksistaan ja saavutetuista asioista ja positiivista puhetta pitää pyrkiä aina upottamaan mukaan.*

*H: On tärkeää, että päälliköt käyvät henkilökohtaisesti paikalla kertomassa ja kyselemässä kuulumisia. Ovat olleet vuoroissa pettyneitä, kun tuttua projektiporukkaa ei ole näkynyt.*

Projektin työnsarkojen eli tärkeimpien tekemisen osa-alueiden nimet esiintyivät Käyttö- ja Operointiosastojen esimiesten puheessa vain harvoin. Sen sijaan Kunnossapito-osastoon kuuluvat haastateltavat olivat osallistuneet projektityöhön ja käyttivät puheessaan luontevammin työnsarkojen nimiä. Konsulttien ja projektiryhmän käyttämä kieli tuntui monen haastateltavien mielestä vieraalta. Se sekä huvitti että ärsytti haastateltavia.

*H: Mitä ne työnsarat ovat? Ai niin..muistan nyt kun sanoit...No, meille on näyttäytynyt vaan se palaverityönsarka.*

*J: Kunnossapidon johtamisjärjestelmän vaikutukset näkyvät syksyn seisokeissa. RCM (1. työnsarka) on puhtaasti meidän, mutta JSA (2. työnsarka) on vieläkin vähän vaiheessa.*

*H: Ollaan puhuttu, että työnsarat ovat säälettäviä ja naurettavia. Me teemme projektista huolimatta aina parhaamme.*

*H: Meillä on aina kauheen hauskaa, kun me keskustellaan tästä kuten konsultit. ”Kuka ottaa kopin” ja ”kuka vie maaliin”. On meillä tullut hyviä vitsejä tämän myötä.*

Johdon muutospuheessa esimiehen tulee muutosviestinnässään kannustaa henkilöstöä keskustelemaan myös ikävistä asioista. Henkilöstön puheessa esimiesviestintä nähtiin jatkuvana keinotteluna sen välillä mitä pitää viestittää ja mitä ei kannata viestittää.

*J: Puhetta on aina. Esimerkiksi saunailloissa puhe kääntyy aina jossain vaiheessa öljynjalostamiseen.*

*J: Esimies pitää olla läsnä ja saavutettavissa. Esimies mahdollistaa, että vaikeistakin asioista voi antaa palautetta sekä ryhmänä että yksilönä. Mahdollisuus purkaa pahin tunne pois ja sen jälkeen ihmiset haluavatkin rakentaa hyvää.*

*H: Pitää todella hirveesti suodattaa asioita. Sen huomaa heti, jos en tarpeeksi suodattanut.*

*H: Erityisen paha on, jos esimies viestii sen takia jos on pakko. Sen pystyy heti lukemaan, ettei seiso sanojen takana.*

*J: Alaisille pitää antaa mahdollisuus haukkua esimiestä ja purnata rauhassa. Se on ihan normi juttu. Kollegojen kanssa benchmarkataan luottamuksella, se auttaa jaksamaan.*

Viestinnän vaikuttavuutta saadaan johdon muutospuheen mukaan eri viestintäkanavia käyttämällä, osallistamalla ja keskustelemalla. Henkilöstön muutospuheessa vaikuttavuutta saavutetaan pääasiassa kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä.

*J: Ihminen sisäistää vai pienen osan informaatiosta. Eri viestintäkeinoja pitää käyttää ja viestin pitää olla jokaiselle kohderyhmälle erikseen soveltuva.*

*J: Työnjohtajille osallistaminen eli keskustelu on paras*

*viestintäväline. Vuoro on varmaan ollut viestinnällisesti vaikea.*

*H: Projektista kannattaisi keskustella ensin ihmisten kanssa.*

*H: Lopussa saatiin hyvää keskustelua, vuoroista saa tosi hyviä kommentteja. Vuorot kyseli meiltä, mutta me ei tiedetty mitään.*

Viestintää ei ole koskaan liikaa ja sitä voi aina tehdä paremmin. Henkilöstön puheissa projektin olisi ensin pitänyt kysyä heiltä itseltään, mitä heidän työssään kannattaa kehittää tai muuttaa. Johdon muutospuheessa toimintatapamuutos onnistuu, jos esimiehet saadaan ymmärtämään muutoksen välttämättömyys ja hyvät puolet.

*H: Jos itse menisin kolmoslinjalle, juttelisin ja kertoisin mikä on muuttunut pikkuhiljaa, en heti kaikkea tiedon tulla. Kyselisin, tunnetaanko toimintatavat, tiedonsiirto, onko ongelmia, kehitettävää, mikä toimii? Näin saadaan se asianosaiset mukaan.*

*J: Esimiesten merkitys meidän muutosjohtamisen viestinnässä on olennainen, erittäin tärkeä. Meidän täytyy saada jokainen esimies sisäistämään, että tämä on hyvä juttu ja että tämän onnistuminen on mun vastuulla. Siten saadaan sitoutuminen.*

*J: Ihmiset haluavat kuitenkin hyvää, heille vain täytyy antaa tilaa ja aikaa”. Negatiivinen vire muuttuu aina jossain vaiheessa positiiviseksi.*

#### 4.5 TL3 Viestintäsuunnitelma

Hahmottelin Luotettavuushankkeen toisen aallon eli TL3 projektin viestintäsuunnitelmaa toiminnansuunnittelutilaisuudessa 17.6. esiin nostettujen, viestintään liittyviä tarpeiden ja kehitysehdotuksien sekä omien havaintojeni pohjalta. Alla on lueteltuina ne kehityskohteet, jotka nousivat esiin ryhmätöiden vastauksissa viestinnän osalta ja jotka vaikuttivat TL3 viestintä-suunnitelman sisältöön.



- Esimiehet on saatava tukemaan muutosta, erityisesti tuotantomestarit ja vuoropäälliköt on saatava tietoisiksi muutostoimenpiteiden toteutuksesta
- Tiedotetaan tuotantolinjalle etukäteen, mitä tulee tapahtumaan
- Viestintää tulee suunnitella ja siihen tulee panostaa
- Tavanomaisesta poikkeavat viestintämuodot käyttöön
- Viestintä operoinnin suuntaan hoidettava selkeästi ja havainnollistettava konkreettisin esimerkein
- Viestintä oltava läpinäkyvämpää ja viestinnän tuen painopiste oltava jalkauttamisvaiheessa

Viestintäsuunnitelma (Liite 5) hyväksyttiin ja otettiin käyttöön elokuussa 2016, eli TL3 projektin suunnitteluvaiheessa. Viestinnän vastuu oli TL3 projektin omistajalla, eli TL3 käyttöpäälliköllä. TL3:lla projektiin nimetyt henkilöt sekä Luotettavuushankkeen projektiryhmä sitoutuivat noudattamaan viestintäsuunnitelmaa.

Viestintäsuunnitelmassa (liite 5) viestintää toteutettiin kolmesta eri tarkastelukulmasta. Ensimmäinen tarkastelukulma oli työnsarkojen eli projektissa toteutettavien työkokonaisuuksien määrittelemä viestintä, joka tapahtuu työnsarkojen vetäjien linjaamana. Työnsaran vetäjät määrittelevät, mitä heidän vastuualueillaan on oleellista viestiä ja mille kohderyhmälle. Työnsarkojen viestintää ovat myös varsinaiseen projektityöhön liittyvät työpajat sekä koulutustilaisuudet, kuten esimerkiksi juurisyyanalyysityökalun koulutukset.

Toinen näkökulma viestintään oli viestinnän painotukset projektin aikajanelalla. Viestintäsuunnitelmassa määritellään, mitä viestitään projektin eri vaiheissa, miten viestitään ja milloin viestintää toteutetaan. Viestintätoimenpiteiden ajankohdat projektin eri vaiheissa on havainnollistettu graafisesti viestintäsuunnitelmassa (liite 5).

Viestintäsuunnitelman (liite 5) kolmannessa tarkastelukulmassa määriteltiin viestintäkanavat sekä viestinnän vastuut ja tuki. TL3 viestintäsuunnitelmaa määrittävät pääkohdat ovat alla lueteltuna. Erityisesti nähtiin, että

viestintätarve on operoinnin vuoroilla. Vuoropäälliköt toimivat vuorossa vuoroesimiesten esimiehinä.

- Viestintätapahtumat kirjataan työtilassa olevaan viestintäkalenteriin. Kirjausoikeudet ovat kaikilla projektiryhmän jäsenillä. Viikkopalaverissa seurataan kalenteria ja sovitaan mikä on seuraavan viikon viestintätapahtuma ja kuka hoitaa.
- Jokaisella työnsaralla oma alisuunnitelmansa, jota toteutetaan suunnitellusti työnsaran vetäjän ja linjan omistajan kanssa. Suunnitelmaan liittyy kaikki työnsarkaan liittyvä tiedotettava asia, kuten koulutukset sekä epävirallinen tiedottaminen, eli epäviralliset vierailut vuoroissa.
- Vuorojen viestintätarve, pääkohdat:
  - Ajankohtaista meili koko linjalle, lähettäjänä käyttö- ja linjapäällikkö
  - Vuorojen K-päivillä syventävä yleisesittely aiheesta
  - Vuorojen vierailuilla epävirallista, kasvokkain tapahtuvaa tiedottamista vuoroja itseään koskettavista aiheista, työnsaroista ja tulevista tekemisistä
  - Tuotantomestareiden tuen tarve huomioitava myös viestinnässä
  - Vuoropäälliköiden perehdytys, että osaavat tukea tuotantomestareita
  - Esimiehille oma viestintäpaketti, esimerkiksi vuoroesimiesten palaverissa
  - Yleinen viestintä linjaa työyhteisöviestintää. Kaikki käyvät läpi esimiesten L2O paketin, eli verkkokoulutuksen
- Kunnossapidon viestintätarve määritellään erikseen
- TL3 Käyttöosaston viestintä tapahtuu osallistumalla projektiin, käytännössä torstain viikkopalaveriin
- Käyttöpäällikkö vie viestiä Luotettavuushankkeesta käyttöpäällikköpalaveriin. Varmistetaan, että tietoa tulevasta on saatavilla jo muille tuotantolinjoille.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

### 5.1 Tulosten pohdinta

Analyyseissä nousevat odotetusti esiin teemahaastattelujen keskustelurunkona olleet aihekokonaisuudet. Merkittävimpinä teemana aineistosta näyttäytyy esimiehen viestintä. Se on oletettavaa, sillä suurin osa haastatelluista toimi haastatteluhetkellä esimiestehtävissä. Kaikissa teemoissa esiintyy tavalla tai toisella myös viestinnän vaikuttavuus. Lisäksi kommentoidaan Nesteen viestintää sekä työyhteisöviestintää yleisesti. Kommentit liittyvät myös projektiryhmän sekä konsulttien viestintään ja toimintaan sekä operointiin liittyvän työviestinnän epäkohtiin yleisesti.

#### **Toimintatapamuutoksen kokeminen**

Esimiehet kokevat, että heillä ei ole ollut tarpeeksi tietoa Luotettavuushankkeen tavoitteista. Oma viestintäroolia ei ymmärretä, ja Luotettavuushanke lasketaan jo lähtökohtaisesti kuuluvaksi muiden vastaavalaisten epäonnistuneiden muutosprojektien joukkoon.

Luotettavuushankkeeseen liittyvä toimintatapamuutos saa osakseen kritiikkiä pääasiassa siitä, että haastateltavat eivät olleet ymmärtäneet Luotettavuushankkeen perimmäistä tarkoitusta eivätkä he olleet mieltäneet omaa rooliaan siihen liittyen. Johtamista, toimintatapamuutoksen toteutusta sekä viestintää kritisoidaan sekä Luotettavuushankkeeseen liittyen että yleisesti. Ymmärtäväisimmin Luotettavuushankkeeseen suhtautuvat ne esimiehet, jotka ovat jollain tavalla olleet projektissa mukana. Nähdäkseni projektityöhön osallistuminen ei kuitenkaan suoranaisesti aikaansaa muutokseen sitoutumista. Projektitoimintaan osallistuneille esimiehille toimintatapamuutos on tutumpi ja he ovat siten jo osittain hyväksyneet muutoksen. En kuitenkaan työn empiriaosassa varsinaisesti tutki sitoutumisen tasoa, joten tälle pohdinnalle ei ole tutkimuksellista perustetta.

Esimiehet kokevat, ettei heitä osallistettu projektiin. Kuitenkin havainnointipäiväkirjan mukaan projektiryhmä on halunnut osallistaa kaikki vuoroesi-

miehet projektiin mukaan heti alussa. Heidän kanssaan on käyty kahdenkeskisiä keskusteluja ja heidät on kutsuttu palavereihin sekä heille on välitetty tietoa sähköpostitse. Vuoroesimiehiltä myös on pyydetty heidän työhönsä liittyvien, uusien palaverikäytäntöjen kehittämiseen kommentointeja ja kehitysideoita. Haastateltavien mukaan vuoroesimiehiä ei oltu osallistettu sisällön eikä palaveriajankohtien suunnitteluun alusta alkaen, vaan uusi toimintatapa on esitelty vuoroesimiehille jo valmiiksi suunniteltuna. Vaikka esimiehiä on siis pyritty sitouttamaan uusiin toimintatapoihin projektiryhmän toimesta, sitoutumista osallistamisen kautta ei ole tapahtunut. Sitoutumisen puute näkyy selkeästi melko vahana kritisointia lähinnä hankkeen toteutustapaa kohtaan.

### **Luotettavuushankkeeseen liittyvä työyhteisöviestintä**

Esimiesten on oletettu hoitavan työyhteisöviestinnän loppuun asti omille johdettavilleen. He eivät kuitenkaan ole olleet vielä valmiita siihen, sillä suurimmalle osalle haastatelluista esimiehistä ei ole muodostunut ymmärtämisen ja omakohtaisuuden kokemisen kautta sitoutumista toimintatapamuutokseen. Sitoutumisen riittämättömyyden puoltaa myös se, että vuoroesimiesten vastauksista on tulkittavissa tietynlainen ulkokohtaisuus hankkeeseen liittyen. Omakohtaisuuden puuttuminen ilmenee haastateltavien vastauksissa myös kommentteina viestinnän riittämättömyydestä.

Kokemus viestinnän määrästä on jokaiselle henkilölle subjektiivinen, joten sen riittävyys jakaa mielipiteitä. Projektissa enemmän mukana olleet kokivat saavansa tarpeeksi tietoa, eli viestintää on ollut heidän mielestään riittävästi. Nykyään yhä useampi osallistuu oman työn ohella jonkin projektin työskentelyyn ja saa tietoa eri hankkeista myös sitä kautta. Luotettavuushankkeeseen liittyvä työyhteisöviestintä on kuitenkin ollut haastateltavien mielestä epäselvää. Viestinnän kieli on käsitteistöltään vaikeaa ja työyhteisölle vierasta. Viestintämateriaali on konsulttien näköistä eikä vastaa esimiesten viestinnän tukitarpeeseen.

Henkilöstön, etenkin vuoron kanssa käytävissä keskusteluissa sekä muussa viestinnässä, kannattaa välttää jargonia, eli projektiryhmän käyttämää erityisammattisanastoa. Moni projektiryhmässä päivittäin esiintyvä käsite, kuten esimerkiksi työnsarkojen omistajuus tai johtamisjärjestelmä ovat projektiryhmän ulkopuolisille henkilöille monesti termeinä vieraita. Ne tulee avata kuulijoille ja lukijoille ennen käyttöä. Kyse ei ole ymmärtämättömydestä vaan vuorovaikutustilanteesta, jossa asetelma on epätasapainossa. Toinen osapuoli käyttää puheessaan ammattialaan liittyviä termejä ja asemoi siten keskustelutilanteessa (yleensä huomaamattaan) itsensä toisen osapuolen yläpuolelle. Jargon helposti myös ärsyttää toista osapuolta, kuten kävi ilmi erään vuoro esimiehen kommentissa ”kopin ottamisesta ja maaliin viemisestä”. Harkitsematon kielenkäyttö voi vähentää uskottavuutta ja haitata siten toimintatapamuutoksen edistämistä. Dialogissa, samoin kuin haastattelutilanteessa, on Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 85) mukaan on tärkeää löytää kielellisyyden ilmaisun tasossa keskustelukumppanin kanssa ”oikea kieli”.

### **Esimiehen viestintä toimintatapamuutoksessa**

Käytännössä Tuotannon esimiehet joutuvat edelleen viestimään toimintatapamuutoksista ”pakotettuina” tai he jopa vastustavat niitä omista syistään. Esimiehet eivät välttämättä saa itse tarpeeksi tukea muutosviestinnän toteuttamiseen konserniviestinnästä, henkilöstöhallinnosta, omasta organisaatiostaan tai omalta lähiesimieheltään.

Vuoro esimiehet tuntevat johdettavansa paremmin, kuin päiväesimiehet. Vuoro esimiehet käyttävät viestinnässään harkintaa ja pohtivat yksilöllisesti, millä tavalla viestiä kannattaa välittää. Päiväesimiehet viestivät alaspäin jämäkämmin. He vaativat muutostoimenpiteiden toteuttamista ja että viestit välitetään eteenpäin. Yleisesti ottaen esimiehet ovat parhaita asiantuntijoita määrittelemään, millä toimenpiteillä muutostoimenpiteet saadaan jalkautettua. Esimiehet vievät asioita eteenpäin käyttämällä hyödykseen ryhmädynamiikkaa sekä ”pelisilmää” haluamansa lopputuloksen aikaansaamiseksi. Esimiehillä on paljon vaikutusvaltaa johdettaviinsa nähden.

Tämä toimii myös käänteisesti, sillä esimiehet voivat auktoriteetillaan myös estää muutostoimenpiteiden juurtumisen ryhmässään.

Esimiehen merkitys korostuu muutostilanteissa sekä vaikeiksi koetuissa tilanteissa. Siitä syystä heillä täytyy olla riittävä viestintäosaamista muutoksessa. Suurin osa Tuotannon esimiehistä ei tuo suoranaisesti esiin tuen tarvetta omalta esimiehiltään, mutta he kokevat jääneensä yksin toteuttamaan Luotettavuushankkeeseen liittyvän toimintatapamuutoksen viestintää omien johdettaviensa suuntaan. Työyhteisön rakenteiden tulee olla esimiehen muutosviestintää tukevaa, joten työyhteisön muutosviestintä tulee olla suunniteltua ja sisällytettyä toimintasuunnitelmiin organisaation joka tasolla.

Kasvokkain tapahtuvat keskustelut nähdään kaikkein tärkeimpänä ja tehokkaimpana esimiehen viestintämuotona muutostilanteessa. Eri esimiesten viestintätyyleissä on eroja, mutta kaikissa haastatteluissa nähdään lähiesimiehen johtaman yhteisen keskustelun tärkeys. Vuoro esimiehet viestivät sekä työhön liittyvät akuutit asiat että yleiset asiat vuoron aikana yleensä ryhmän työskentelytiloissa. Vuorohenkilöstön työtehtävät vuoron aikana vaativat tilanteen mukaista keskittymistä, ja operointi menee kaiken edelle. Työviestintä hallitsee kaikkea viestintää vuorossa. Toimintatapamuutoksiin liittyvää viestintää (mukaan lukien koulutukset) käydään syvällisemmin läpi vuorojen koulutuspäivillä eli K-päivillä. Päivähenkilöstön viestintä tapahtuu esimiespalavereissa ja esimiesten oletetaan viestivän muutoksesta omille ryhmilleen. Palautetilaisuuksien tai virkistystilaisuuksien viralliset ohjelmaosuudet ovat viestinnällisesti sellaisia tilanteita, joissa viestitään yleisiä asioita sekä varsinaisen työviestinnän ulkopuolisia asioita.

Esimiehet ovat Tuotannossa toteutettujen toimintatapamuutoksien onnistumisen kannalta tärkeimpiä avainhenkilöitä. Tuotannon toimintatapamuutokseen liittyvän viestinnän kokonaisuutta voidaan verrata tiimalasiin. Johdon strategiset tavoitteet on säilötyt tiimalasin ylemmään säiliöön. Virallinen muutosviestintä on hiekkaa, joka valuu tiimalasin ylemmästä säiliöstä hiljalleen kapean kaulan läpi alempaan säiliöön, joka kuvaa työyhteisöä. Esimiehet ovat tiimalasin kapean kaulan suulla yrittäen omaksua virallisen

viestinnän sanoman ensin itse. Heidän tehtävänä on välittää virallinen viesti sopivana annoksena työyhteisölle ymmärrettävään muotoon ja varmistaa siten muutostoimenpiteiden toteutuminen. Haasteena on, että jotkut esimiehet joissain tilanteissa voivat tukkia tämän kapean väylän. Virallinen viesti ei välity, jos esimiehen asenne, muutoksenomaksumiskyky tai viestintätaidot estävät muutosviestinnän. Siinä tapauksessa työyhteisön muutoksen omaksuminen, sitoutuminen ja hyväksyminen vaikeutuvat.

### **Työyhteisön ja johdon puheet muutoksesta**

Vuoroesimiesten mukaan TL4 Luotettavuushanke on herättänyt keskustelua vuoroissa melko vähän. Tätä tukevat myös havainnot työryhmän käyttäytyminen uusissa, luotettavuuteen liittyvissä palaverissa. Merkittävin yksittäinen havainto on se, että missään havainnoidussa palaverissa työryhmän jäsenillä ei ollut kysyttävää Luotettavuushankkeesta.

Työyhteisössä kuitenkin on aina puhetta. Mitä enemmän johtamistoimenpiteet liittyvät henkilökunnan työhön, sen enemmän siihen liittyy puhetta. Näin ollen voidaan olettaa, että muutospuhetta ei esiinny silloin, kun työyhteisö ei miellä muutostoimenpiteiden koskettavan heitä. Toisaalta puhumattomuudella voi olla myös yksinkertaisesti heidän perustyönsä luonteen liittyvä selitys. Vuorohenkilöstön vastaanottaman viestinnän kohdalla korostuu sisäinen käskynjako, jota määrittelee kriittinen operointi. He ovat tottuneet vastaanottamaan työhön liittyvää viestintää samoin kuin työhön liittyviä käskyjä ainoastaan esimiehiltään. Se voi selittää sen, ettei epämuodollisissa keskusteluissakaan projektiryhmälle esitetty kysymyksiä. Jos mukana olisi ollut edustajia heidän omasta organisaatiostaan, voi olla että heillä olisi tullut aiheeseen liittyviä lisäkysymyksiä. Päivähenkilökunta on työaikojensa puolesta enemmän ”tiedon äärellä”, sillä esimerkiksi Tuotannon kuukausi-info ja linjan viikkopalaverit järjestetään aina päivätyöaikaan. Uskon kuitenkin, että jos tutkittaisiin esimerkiksi Kunnossapidon työntekijöiden viestintäkanavia, suullinen esimiesviestintä korostuu todennäköisesti myös siellä.

Henkilöstön ja johdon puhe muutoksesta on yhtenevää, kun puhutaan johtamisen tärkeydestä. Työyhteisö tarvitsee toimiakseen vahvaa johtajuutta myös haastateltujen esimiesten puheessa. Jos johtaminen on häilyvää, myös muutokseen liittyvä viestintä on epäselvää ja epäuskottavaa. Johtamiseen liittyy myös puhe toimintatapamuutoksiin liittyvien viestien välittämisestä. Tuotannon esimiehet tuntevat johdettavansa ja ryhmänsä kaikkein parhaiten, lähiesimiehen kanssa käyty keskustelu on luontevaa. Se kannattaa ottaa huomioon kun muutosviestintää kehitetään. Tärkeintä on kuitenkin ensin varmistaa, että muutos tulee esimiehille omakohtaiseksi. Sen jälkeen esimiehille on annettava tilaa päättää kuinka muutostoimenpiteet jalkautetaan parhaiten eteenpäin ja siten jatkuvaksi tekemiseksi arjen työhön.

Organisaatiossa tapahtuvan muutospuheen kohdalla ei voida sivuuttaa yrityskulttuuria, joka on näkymätön ja voimakas vaikutin myös siinä, mihin suuntaan muutospuheet etenevät. Moni haastateltava pahoitteli haastattelun aikana negatiivisuuttaan Luotettavuushankkeen toteutusta kohtaan. Projektin ensimmäisessä vaiheessa TL4:n kohdalla on johdon puheiden mukaan paljon parannettavaa ja organisaatiolla on siitä paljon opittavaa monessa suhteessa. Myös esimiesten muutospuheessa Luotettavuusprojekti halutaan nähdä oppimistilanteena tulevaisuuden hankkeisiin. Esimiesten muutospuheessa huomionarvoista on mielestäni se, että kaikissa vastauksissa haluttiin tavalla tai toisella nostaa esiin Luotettavuushankkeeseen liittyviä hyviä puolia.

### **TL3 viestintäsuunnitelman toteutus ja arviointi**

TL3 viestintäsuunnitelman onnistumisen edellytys on ollut TL3 projektin omistajan eli käyttöpäällikön konkreettinen sitoutuminen. Ilman sitä viestintäsuunnitelmaa ei olisi voitu toteuttaa, sillä työyhteisöviestintä ei onnistu yhden henkilön toimesta. Työyhteisöviestinnän toteuttamisen onnistumiseen vaaditaan hyödynsaajan ja johdon tuki. Analysoin seuraavassa viestintäsuunnitelman toteutumisen onnistumisia ja haasteita luvussa 4.6. mainittujen tarkastelukulmien kautta.



Ensimmäinen tarkastelukulma on työnsarkojen vetäjien määrittelemä viestintä, joka liittyy priorisoiuihin työnsarkoihin. Tämä osio TL3 viestintäsuunnitelmasta on jäänyt hyvin irralliseksi, eikä se ole toteutunut suunnitellusti. Työnsarkojen vetäjien työ on sidottu projektin tavoitteisiin ja aikatauluihin ja viestintä on sisällytettyä projektityöhön. Työnsarkoihin liittyvää tekemistä ei mielletä erillisiksi viestintätoimenpiteiksi, vaan normaaliksi projektityöksi työpajoissa ja koulutuksissa. Työyhteisöviestinnän kannalta työnsarkojen viestintä ei kuitenkaan ole ollut suunniteltua, eikä siten mitattavissa. Työnsarkoihin liittyvässä viestinnässä tulee työyhteisöviestinnän kannalta keskittyä viestimään tuloksista ja muutoksista työyhteisössä. Työnsaran vetäjinä toimivien muutosagenttien kannattaa myös kiinnittää huomiota siihen, ettei käytä työyhteisöviestinnässä liikaa projektin sisäisiä käsitteitä ja ammattikieltä. Työnsarkoihin liittyvää työyhteisöviestintää kannattaa selvittää siitä syystä, onnistumisten ja konkreettisia toimenpiteiden viestiminen on muutostilanteessa oleellisen tärkeää ja edesauttaa merkittävästi muutostoimenpiteiden hyväksymistä yksilötasolla.

Viestintäsuunnitelmaa projektin aikajanalla toteutettiin suunnitellusti ennalta sovittujen viestintätoimenpiteiden mukaisesti. Luotettavuushankkeen etenemisestä on kerrottu 15 minuutin tietoisuuskokouksittain Tuotannon kuu-kausi-infossa. Projektitilaisuuksista on järjestetty TL3 projektin aikana kaksi, projektin alussa ja lopussa. Tilaisuuksista on kirjoitettu uutiset Portalin etusivulle. Tilaisuuksien materiaali on tallennettu yhteisesti sovittuun paikkaan kaikkien hyödynnettäväksi. Epämuodolliset vierailut vuoroissa on aikataulutettu viestintäkalenteriin ja ne ovat toteutuneet osittain. Vuorojen vierailuihin on osallistunut aina joku edustaja tuotantolinjalta ja havainnot niistä ovat olleet positiivisia. Vuorohenkilöstö on kysellyt Luotettavuushankkeen tavoitteista ja vaikutuksista omaan työhönsä, kun vastaavasti TL4:n havainnointikierröksillä ei kysymyksiä ole esitetty. Vuorojen vierailukierrokset olisi kuitenkin kannattanut aikatauluttaa heti projektin alkuun, sillä aikataulutettu ajankohta on mennyt päällekkäin vuorojen koulutuspäivien kanssa.

TL3:n henkilöstölle on lähetetty projektin aikana kolme kertaa sähköpostiviesti, joka oli otsikoitu nimellä *"Ajankohtaista Luotettavuudesta"*. Viestissä

kerrotaan ajankohtaisia kuulumisia Luotettavuushankkeen mukanaan tuomista asioista. Viestit on lähetetty käyttöpäällikön ja linjapäällikön sähköposteista projektin alussa, projektin toteutusvaiheen aikana sekä projektin päättyttyä.

Viestintäsuunnitelman mukaiset kohderyhmät huomioidaan viestintäsuunnitelman mukaisesti. TL3 käyttöpäällikkö on informoinut Luotettavuushankkeesta vuoroja heidän koulutuspäivillään noin tunnin pituisen viestintäpaketin avulla. Tilaisuuksista on kerätty myös kirjallista palautetta. Käyttöpäällikön tehtävänä viestintäsuunnitelmassa on myös informoida muita käyttöpäälliköitä käyttöpäällikköpalaverissa. Operointiosaston päällikkö viestittää suunnitelman mukaan Luotettavuushankkeesta vuoropäällikköpalaverissa. Kunnossapidon julkaisema ”*Kunnossapidon kvartaalisano-ma*” ja konfiguraatiohankkeen julkaisema ”*Muutosmatkalla*” henkilöstölehdet ovat ilmestyneet projektin aikana kaksi kertaa ja jokaisessa julkaisussa on artikkelit myös Luotettavuushankkeesta.

### **Tuotannon viestinnän kysely 2016**

Nesteen paikallisviestinnän kyselyn (Neste Oyj, 2017b) mukaan Tuotannon henkilöstön mielestä sähköposti on hyödyllisin viestinnän kanava. Seuraavaksi merkittävin kanava on henkilökohtainen keskustelu, jolla tarkoitetaan esimerkiksi osastojen omia kokouksia sekä esimiesviestintää. Viestinnän tutkimuksessa uusista viestinnän välineistä on merkittävin Tuotannon Google + yhteisö, tosin sosiaalinen media jakaa mielipiteitä. Paikallisviestinnän tarkoituksena on lähitulevaisuudessa selkeyttää viestinnän kanavia ja miettiä, miten eri viestintäkeinot palvelisivat tasapuolisesti kaikkia Tuotannon henkilöitä. Paikallisviestinnän mukaan esimies on edelleen yksi tärkeimmistä viestinnän välineistä ja esimiesten viestintävalmiuksiin aiotaan pureutua. Viestintätutkimukseen oli vastannut 258 Tuotannon henkilöä.

Paikallisviestinnän viestintäkyselyn tulokset tukevat tämän tutkimuksen tuloksia. Tuotannon esimiesten viestintävälineistä se oli käytetyin ja etenkin

vuoroesimiehet käyttivät sitä henkilökohtaisen keskustelun rinnalla. Päiväesimiesten taholta sähköpostin käyttöön viestintävälineenä sisältyi myös kritiikkiä. Osa kritiikistä liittyi googleen sähköpostityökaluna. Sen käyttö koettiin hankalaksi, eikä siihen ole vielä totuttu.

Kasvokkain tapahtuva viestintä on muutostilanteissa tehokkain viestintäväline. Luotettavuushankkeen eräs merkittävin toimintatapamuutos liittyy palaverikäytäntöjen tehostamiseen. Se on näkyvin konkreettinen toimenpide kasvokkain tapahtuvan muutosviestinnän rakenteelliseksi tukemiseksi.

Esimiehet kokevat, että palavereja on liikaa ja että ne ovat paikoin tehottomia. Päiväesimiesten koko työpäivä kuluu monesti siihen, että he osallistuvat eri palavereihin. Luotettavuushankkeeseen tai muihin toiminnan kehittämishankkeisiin osallistuminen lisää pakollisten palaverien määrää, joten se edellyttää huolellista ajansuunnittelua ja priorisointia. Palaverien suunnittelussa ei kuitenkaan kannata lisätä tehokkuutta työyhteisön luontevan ja epävirallisen puheen kustannuksella. Havainnointieni mukaan TL4:n tehostetut palaverit, joissa ei saanut puhua mistään ylimääräisestä, ärsyttivät osallistujia ja ajoittain tyrehdyttivät työyhteisön luontevan puheen. Uusien palaverikäytäntöjen sekä muiden viestintätilanteiden suunnittelussa pitäisi olla realistisia tehokkuuden suhteen, eikä missään nimessä tehokkuuden nimissä tukahduttaa osallistujien innokkuutta ja kehitysideoita.

Kehittämistutkimuksen aikaan Tuotannon Google+ yhteisöä ei ollut vielä perustettu. Myös google toimintaympäristön muutoksena oli tuohon aikaan paljon tuoreempi ja se vaikutti todennäköisesti vastauksiin siten, ettei sosiaalista mediaa tuotu esiin konkreettisena työyhteisöviestinnän kanavana. Vuoroesimiesten käsitys työyhteisöviestinnässä on monesti käsitys ope-  
rointiin liittyvästä työviestinnästä, eikä sosiaalinen media siihen tarkoitukseen sopisikaan. Puolesta vuodessa ehtii tapahtua paljon, sillä Tuotannon Google+ yhteisölle tulee koko ajan uusia jäseniä ja Tuotannon työyhteisöviestintä on koko ajan vilkkaampaa siinä ympäristössä.

Nesteen paikallisviestinnässä nähdään esimiesten tuen tarve viestintään liittyen ja he ovat osaltaan ottaneet vastuulleensa kehittää esimiesten viestin-

tävalmiuksia. Paikallisviestintä tuntee vuorotyön erityispiirteet ja miettii työyhteisöviestintää myös sen huomioiden. Uskon, että paikallisviestinnästä saadaan uusia työkaluja sekä vinkkejä etenkin sähköisten viestintäkanavien hyödyntämiseen. Oleellisinta on kuitenkin huomioida se, että työyhteisöviestinnän tulee olla sen kohteena olevan organisaation johtamaa. Luotettavuushanke siirrettiin toisen aallon päätyttyä organisaatiokaaviossa Käyttö- ja Operointiosaston alaisuuteen. Tällä toiminnalla haluttiin varmistaa, että toimintatapamuutoshanke on hyödynsaajaorganisaationsa muutosjohtamisen piirissä. Esimiesten viestinnän rakeenteellinen perustuki on turvattu tällaisella muutosjohtamisen toimenpiteellä.

## 5.2 Vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tämän kehittämistutkimuksen *tutkimuskysymykseen "Miten työyhteisöviestintää voidaan hyödyntää toimintatapamuutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi?"* vastaus on oleellinen osa muutosjohtamista. Eli varmistamalla, että Tuotannon esimiehet saavat riittävästi tietoa toimintatapamuutoksen tavoitteista sekä sen edellyttämistä toimenpiteistä. Muutosta tapahtuu, jos esimiehet ymmärtävät toimintatapamuutoksen tavoitteet ja merkityksen omassa työssään. Toimintatapamuutos onnistuu, jos esimiehet sitoutuvat muutokseen ja kokevat sen hyödyttävän heitä itseään. Esimiehet työnantajan edustajina ovat avainasemassa tukemassa tätä ajattelun muutosta omassa ryhmässään. Myös muutoskirjallisuus tukee sitä huomiota, että muutos täytyy tapahtua yksilötasolla.

Ensimmäiseen alakysymykseen *"Millaisia muutosviestijöitä Tuotannon esimiehet ovat ja miten heidän viestintätaitojaan voidaan tukea ja kehittää toimintatapamuutoksiin liittyen?"* voin tämän kehittämistutkimuksen tulosten perusteella vastata, että Tuotannon esimiehet ovat johdettaviensa suuntaan epämuodollisia ja työnantajan suuntaan velvollisuudentuntoisia viestijöitä. Esimiesten viestintätyylyissä on eroja, mutta he tuntevat johdettavansa yleensä hyvin. Heillä on siten paras näkemys siitä, kuinka arjen työhön liittyvää muutosviestintää tulee toteuttaa heidän omissa ryhmissään. Esimiesten viestintätaitoja tulee tukea rakenteellisesti. Tämä tapahtuu

mahdollistamalla oikeanlaisten viestintävälineiden käyttö sekä se, että esimiehillä on riittävästi tukea sekä omalta esimieheltään että muutostoimien kohteena olevalta linjaorganisaatiolta.

Kolmanteen alakysymykseen ”*Millaista Luotettavuushankkeeseen liittyvää puhetta muutoksesta esiintyy?*” hain vastauksia analysoimalla sekä esimiesten edustamaa henkilöstön puhetta muutoksesta sekä johdon muutospuhetta eli Tuotannon muutostarinaan kytkeytyvää puhetta. TL4 Luotettavuushanke nähdään jossain määrin epäonnistuneena ja henkilöstön puhe muutoksesta on melko negatiivista. Näkemykseni mukaan negatiiviset puheet johtuvat ainakin osittain tietämättömydestä. Henkilöstön muutospuhe haluaa irtautua johdon muutospuheesta, kun sitä tarkastellaan johdon tahtotilaa vasten. Jos pilotin epäonnistuneet viestintä- ja muutosjohtamistilanteet karsittaisiin pois, oma tulkintani on, että Tuotannossa johdon ja esimiesten puheet muutoksesta ovat ainakin yleistasolla yllättävän yhteneväiset. Tähän on mielestäni osaltaan vaikuttanut Nesteen organisaatiokulttuuri, jossa perinteisesti ”puhalletaan yhteen hiileen”. Muutospuheiden yksityiskohdat esiintyvät toisistaan poikkeavina, mutta haastattelujeni ja havaintojeni mukaan johto on tietoinen henkilöstön muutospuheesta ja ymmärtää sitä. Toisaalta myös esimiehet ja henkilöstö haluavat organisaation menestystä ja ovat sitoutuneita työnantajaansa.

### 5.3 Kehittämistutkimuksen arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa sen reliaabelius ja validius. Reliabiliteettiin vaikuttavat esimerkiksi aineiston koodaus ja tulkinnan yhteneväisyys. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa sitä, ovatko saadut tulokset oikeita ja tutkittiinko oikeita asioita. Kysymys on uskottavuudesta ja vakuuttavuudesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006)

Systemaattinen dokumentaatio on yksi tärkeimmistä asioista, jotka tuo laadulliselle tutkimukselle uskottavuutta (Kananen, 2012, 173). Olen pitänyt kaikista havainnoistani yksityisesti Luotettavuuteen liittyvää havainnointipäiväkirjaa ja kirjoittanut siitä kirjallisen raportin työnantajan käyttöön. Olen

kirjannut huomioitani erilliseen opinnäytetyöpäiväkirjaa koko opinnäytetyöprosessin ajan. Olen kirjoittanut opinnäytetyöpäiväkirjaan pohdintojani ja perustelujani tutkimus- ja analysointimenetelmistä sekä tiedonkeruun haasteista. Olen dokumentoinut palautetilaisuuksissa käyttämäni ryhmätyömenetelmien vaiheet sekä huomiot ryhmätöiden aikana. Olen tallentanut ryhmätöiden koosteet sähköiseen muotoon Nesteen sisäiseen Portaaliiin.

Olen suunnitellut teemahaastattelun toteutuksen ja analysoinnin etukäteen mahdollisimman tarkkaan, että tutkimusaineisto olisi mahdollisimman laadukas ja luotettava. Teemahaastattelun haastattelurunko laaditaan Hirsjärven & Hurmeen (1988, 41 – 42) ohjeissa teema-alueluettelon mukaan ja haastattelu toteutetaan sen mukaisesti. Olen keskustellut haastattelukysymyksistä etukäteen ohjaajani sekä Aaltoyliopiston tutkijoiden kanssa, jotka Nesteen yhteistyökumppaneina tekivät omaa muutostutkimustaan Tuotannossa kevään 2016 aikana. Olen testannut haastattelukysymykset etukäteen tutkimusjoukkoon kuulumattomalla, mutta vastaavanlaisissa työtehtävissä toimivalla henkilöllä.

Olen sopinut jokaisen haastateltavan kanssa hänen työaikaansa parhaiten sopivan haastatteluajankohdan. Olen ollut tietoinen vuoro-esimiesten työaikojen sekä työn luonteen haasteellisuudesta ja huomioinut sen haastatteluajankohtia suunnitellessa. Tuotannon esimiesten haastattelutilaksi halusin valita rauhallisen ja häiriöttömään paikan, jonka sijainti on sellainen, että haastateltavilla oli mahdollisuus poistua kiireellisesti työtehtäviinsä tilanteen niin vaatiessa. Haastattelujen sekä haastattelutilanteiden huolellinen suunnitteleminen mahdollisimman mutkattoman vaikutelman luomiseksi edesauttaa sitä, että haastateltavat ilmaisevat mielipiteensä rehellisesti ja avoimesti.

Kaikki haastattelukutsun saaneet vuoro-esimiehet hyväksyivät haastattelu-pyyntöni. Vuoro-esimiesten haastattelut olivat oleellisia tutkimuksen kannalta, joten kaikkien osallistuminen paransi tutkimuksen luotettavuutta. Päiväesimiehet on valittu siten, että haastateltavia tekivät eri tehtäviä sekä

Kunnossapito- että Käyttöosastoilla. Päiväesimiesten joukko on heterogeenisempi tehtävänimikkeiltään kuin vuoroesimiesten. Haastateltuja vuoroesimiehiä on riittävä määrä, sillä haastatteluaineisto alkoi toistaa itseään. Näin ollen saturaatio, eli kylläntymispiste saavutettiin. Tutkimusjoukko päiväesimiesten kohdalta olisi voinut olla suurempi, mutta tutkimuksen aikataulu ei mahdollistanut lisähaastatteluja. Siltä osin vertailtavuus päivä- ja vuoroesimiesten välillä vähentää tutkimuksen uskottavuutta.

Joidenkin haastateltavien kommentteista pystyy päättelemään, että haastattelun nauhoittaminen vaikutti jonkin verran siihen, mistä haastateltavat halusivat puhua. Pyrin haastatteluissa olemaan mahdollisimman objektiivinen, sillä haastattelijan tuttuus voi myös heikentää tutkimuksen luotettavuutta.

Vältin tietoisesti konsulttien ja projektiryhmän käyttämiä vierasperäisiä termejä sekä sivistyssanoja, silloin jos epäilin sen ärsyttävän haastateltavia. Luotettavuushankkeen paremmin tuntevien haastateltavien kanssa projektin käyttämät kieli esiintyy dialogissa luontevammin, joten käytin termejä joustavasti tilanteen mukaan. Sanavalinnoissa kiinnitin huomiota myös siihen, etten yrittänyt käyttää itselleni vierasta, mutta haastateltavan työhön liittyviä puheen ilmaisuja. Käytin haastattelujen aikana itselleni luontevaa puhekieltä sekä oman murteeni ilmaisuja. Joustavuutta tarvitaan Hirsjärven ja Hurmeen (1995, 85) mukaan sekä kielellisyyden ilmaisun tasossa että kysymysten muotoilussa. Haastattelijan on siis löydettävä ”oikea kieli” sekä sisällytettävä kysymykseen oikea asiayhteys. Olen litteroinut haastattelut sanatarkasti ja tehnyt litteroimistyön perusteellisesti. Pystyn luottamaan omaan haastatteluaineistooni, kun tulosten tulkintavaiheessa pystyn palamaan haastattelujen tunnelmiin kirjoittamieni liuskojen avulla.

Havainnointi tukee teemahaastattelujen suunnittelemista ja toteutusta sekä tulosten analysointia. Oikeissa tilanteissa kentällä tapahtunut havainnointi avaa kuvaa siitä, millainen on muutostoimenpiteiden kohteena olevien henkilöiden toimintaympäristö. Toimintaympäristön tuntemus on tässä tapauksessa edellytys tutkittavan ilmiön syvällisemmälle ymmärtämiselle.

Havainnointiaineiston luotettavuutta lisää se, että TL4:n muutostoimenpiteitä systemaattisesti työtehtävinään havainnoinut henkilö on tutustunut tämän kehittämistutkimuksen havainnointiaineistoon ja on omassa työssään tehnyt samat havainnot. Myös Nesteen paikallisviestinnän toteuttamassa viestinnän kyselyssä (Neste Oyj, 2017b) on tehty samanlaisia havaintoja viestinnän kanavista sekä esimiesten tukitarpeesta viestinnän osalta.

Teemahaastattelujen tueksi haastattelin Luotettavuushankkeen seuraavaan vaiheeseen osallistuvaa henkilöä TL3:lla. Ennako-odotukset viestinnästä ovat vain yhtenä kysymyksenä muiden kysymysten joukossa: Tämä osuus haastatteluaineistosta jää tutkimuksen kannalta vaatimattomaksi. Haastattelujen ajankohta aikana ei ole ollut paras mahdollinen, sillä kaikkia haastatteluja ei ole voitu kesälomien vuoksi tehdä. Muutosaalto oli tuolloin vasta alussa, joten haastateltavilla ei ollut selkeää käsitystä viestinnän toteuttamisesta tai siihen liittyvistä toiveista.

Google Forms työkalulla tekemäni TL4 aallon palautekyselyn vastausprosenttia pidän vaatimattomana, sillä se on vain 19 %. Viestintään liittyvät palautteet ovat vain osa kyselyä. Pystyn kuitenkin hyödyntämään avoimien kysymysten vastauksia teemahaastattelun analysoinnin tukena.

Kehittämistutkimuksen pääasiallisin aineisto on kerätty esimiesten teemahaastatteluista Luotettavuushankkeen ensimmäisen vaiheen päättyessä TL4:lla. Hanke kuitenkin jatkuu, kun TL4:lla varmistetaan muutostoimenpiteiden pysyvyys ja luotettavuuteen tähtääviä toimenpiteitä muokataan tuotantolinjalle sopiviksi. Toimintaa parannetaan jatkuvasti muun muassa siten, että seuraavien vaiheiden hyviä käytäntöjä voidaan siirtää TL4:n hyödynnettäväksi. TL4:lla kehitetään luotettavuuden parantamiseen tähtääviä toimenpiteitä suunnitelmallisesti ja hankkeen tavoitteet sekä esimiesten roolit muutosviestinnän ovat tänä päivänä todennäköisesti jo paljon selkeämmät TL4:n esimiehille kuin haastattelun ajankohtana. Haastatteluaineisto on hankkeen etenemisen vuoksi ainutkertaista, eikä siten sellaiseen siirrettävissä muihin tutkimuksiin. Aineistoa kuitenkin voidaan hyödyntää, kun viestintätoimenpiteitä suunnitellaan Tuotannon eri osastoilla ja työryhmissä.



Tutkimusprosessi oli hyvin haastava, sillä työyhteisöviestintä ja muutosviestintä ovat käsitteinä laajoja. Toimeksiantajan intressit liittyivät toimintatapamuutoksen implementointiin. Muutosviestintä ulottuu muutoskohteena olevan työyhteisön ja muutosta toteuttavan projektin toimintaan lukuisilla eri osa-alueilla. Siitä syystä kehittämishankkeen suunnan löytäminen oli välillä hyvin vaikeaa. Vaikka sainkin ohjaajiltani kannustusta rajata opinäytetyön aihetta, aihealueen sekavuus hämäsi ja jouduin tarkastelemaan työni rajauksia kriittisesti koko prosessin ajan. Työskentelin samanaikaisesti projektiryhmässä ja tein siihen liittyviä työtehtäviäni. Tutkimus ja työ sekoittuivat välillä keskenään ja häiritsivät oikeisiin asioihin keskittymistä. Se oli tämän kehittämistutkimuksen kannalta sekä palkitsevaa että haastavaa. ”Sivutuotoksena” tai ”palkintona” minulle muodostui kokonaiskuva toiminnan kehittämishankkeiden toimintaympäristöstä ja niiden haasteista omassa organisaatiossani.

Omat intressini tutkijana liittyivät henkilöstön epäviralliseen muutospuheeseen. Aihetta ei ole paljon vielä tutkittu, vaikka sen merkitys tunnustetaan jo muutosviestinnän tutkimuksissa. Tässä kehittämistutkimuksessa muutospuheeseen liittyvän aineiston analysointi jäi yleiselle tasolle ja kehittämis ehdotukset jäivät toimenpidesuosituksen tasolle. Esimiesten teema-haastattelut eivät ole kokonaisuutta ajatellen muutospuheen ymmärrykseen riittäviä. Syvällisempää ymmärrystä muutospuheesta olisi voinut hankkia haastatteleamalla suurempaa joukkoa muutoksen kohteena olevaa henkilöstöä, mutta toisaalta se on jo eri tutkimuksen aihe. Muutospuheen tutkimus kannattaa tehdä puheviestinnän tieteenalan toimesta mieluummin kuin liiketalouden. Jossain määrin tähän liittyen omat mielenkiinnon kohteeni häiritsivät fokuoitetumista ja sitä voidaan pitää tämän tutkimuksen heikkoutena. Toisaalta aineisto lisäsi omaa ymmärrystäni tutkittavasta aiheesta, kun perehdyin kansainvälisiin teoksiin ja tutkimustuloksiin. Muutospuheeseen liittyviä tutkimuksia ei ole Nesteellä vielä hyödynnetty työyhteisöviestinnän kehittämisessä, joten tämä osa tutkimusta toivottavasti täydentää osaltaan muutostoimenpiteiden toteuttamista teollisessa ympäristössä.

#### 5.4 Jatkokehittämisehdotukset

Toimintatapoihin liittyvät muutoshankkeet Nesteellä eivät ole aina onnistuneet halutulla tavalla. Esimerkkinä epäonnistuneesta toimintatapamuutoksesta on vuoro-operaattoreiden kenttäkierroskäytäntöjen muuttaminen vuodelta 2000. Idea ja siihen liittyvä ratkaisu olivat hyviä, mutta organisaatio ei tunnistanut tarvetta muutokseen. Esimiehet eivät uskoneet muutokseen, eivätkä he tukeneet toimintatapamuutokseen lähtemistä. Muutokseen liittyi voimakasta muutosvastarintaa, ja näiden yhteisvaikutuksesta toimintapamuutos ei toteutunut. Toimintatapamuutos lähtee koko organisaation halusta muuttua sekä linjaesimiesten uskosta asiaan. (Moilanen, 2016.)

Työyhteisöissä on tällä hetkellä vallalla muutoksen tila ja näyttäisi siltä, että muutos jatkuu. Muutoskirjallisuuden mukaan organisaatioiden tila ei välttämättä enää koskaan ”palaudu normaaliksi”, vaan muutos tulee olemaan osa työyhteisöjen arkea myös tulevaisuudessa. Muutosjohtamista ei kohta enää erotella päivittäisjohtamisesta ollenkaan. Voidaan siis olettaa, että muutos jää pysyväksi asiantilaksi myös Nesteellä ja se kannattaa huomioida suunnitellessa työyhteisön muutosviestintää paikallisesti.

Nesteen viestintäohjeessa ei ole tarkentavia toimintaohjeita kuinka työyhteisöviestintää toteutetaan paikallisesti. Kehitys- ja toimintatapamuutoshankkeet ovat nykyään oleellinen osa toimintaa, joten toimintaohjeistusta tulee tältä osin tarkastella yksityiskohtaisemmin. Sen tulee tapahtua muutostoimintojen kohteina olevien organisaatioiden toimesta, eli siten että työyhteisön muutosviestintä on jatkossa osa osastojen toimintasuunnitelmia. Tällä hetkellä työyhteisöviestinnän vastuut ovat epäselvät ja ne täytyy määritellä toiminnoittain jopa tehtävätasolle asti. Työyhteisöviestinnän suunnittelussa tulee huomioida erityisesti toimintatapamuutostilanteet ja muutosviestinnän täytyy olla hyödynsaajaorganisaation vastuulla ja omistajuudessa.

Nesteen viestintäohjeen mukaan, esimies on tärkein sisäisen viestinnän kanava. Muutostoimenpiteiden kohteena olevat työryhmien sitoutuminen

täytyy varmistaa rakenteellisesti, jotta muutostoimia toteuttavilla esimiehillä olisi riittävä tuki muutoksiin liittyvien toimenpiteiden toteuttamisessa. Tällä hetkellä työryhmät eivät välttämättä ole riittävällä tasolla sitoutuneita muutokseen ja kokevat siitä syystä etteivät muutostoimenpiteet kohdistu heihin. Toimintatapamuutoksissa esimiehiä täytyy korostetusti tukea, kun he toteuttavat muutosviestintää omassa ryhmässään. Ulkoiset viestintätoimenpiteet eivät olisi yksinomaan riittä muuttamaan esimiehen omia kokemuksia muutoshankkeista positiivisemmaksi, vaan tarvitaan yksilötasolla tapahtuva henkilökohtainen sitoutuminen toimintatapaamuutokseen. Toimintatapamuutoksen läpivieminen edellyttää vahvaa ja läsnä olevaa johtamista. Johtamista toivottiin erityisesti vuoroesiemiesten puheessa. Viestintäsuunnitelmaa kannattaa hyödyntää sillä tavoin, että osastoille tehdään suunnitelmallista työyhteisöviestinnästä osaksi vuosisuunnitelmaa. Osaston viestintäsuunnitelmaa tulee voida joustaa työryhmien tarpeisiin. Vuorotyö poikkeaa paljon päivätyörytmistä, joten yksi ainoa malli viestintäsuunnitelmaksi ei ole järkevä ratkaisu.

Luotettavuushankkeella ei ollut TL4:n aallon aikana tarvittavaa sitoutumista linjan taholta. Seuraavassa aallossa TL3:lla tämä asia huomioitiin nimittämällä käyttöpäällikkö projektin omistajaksi. Projekti tuki tuotantolinjaa ja toteutusvastuu oli muutostoimenpiteiden kohteena olevan tuotantolinjan käyttöpäälliköllä. Näin projektin omistajuus ja siten toteutusvastuu siirrettiin projektiryhmältä hyödynsaajalle. Käyttöpäällikkö vastasi myös työyhteisöviestinnän toteutumisesta konkreettisesti sitoutumalla projektinaikaiseen viestintäsuunnitelmaan ja vaatimalla sen noudattamista koko projektin ajan. Tätä toimintamallia kannattaa jatkaa.

TL3:n työyhteisöviestinnän toimenpiteiden sekä koko projektin muutostoimenpiteiden onnistumisesta kannattaa tehdä tutkimuskysely, jonka palautteita voidaan hyödyntää TL2:n aallossa. TL2:n projektin onnistuminen riippuu siitä, kuinka hyvin esimiehet saadaan sitoutettua projektin tavoitteisiin ja johtamaan tarvittavat muutostoimenpiteet omissa ryhmässään. Työyhteisöviestintä on oleellinen muutosjohtamisen keino, jolla tavoitteet voidaan saavuttaa. TL2:lle on laadittu viestintäsuunnitelma TL3:n mallin mukaisesti. Viestintäsuunnitelman käyttöönottoedellyttää projektin omistajan

sekä koko projektiryhmän vahvaa sitoutumista. TL2:lla kannattaa viestinnällisesti huomioida projektin eri vaiheissa toteutettavat viestintätoimenpiteet. Erityisesti TL2:n muutosviestinnässä työyhteisön suuntaan kannattaa mahdollistaa mahdollisimman luontevat kasvokkain tapahtuvaa viestintätilanteet ja suunnitella yhteistyössä esimiesten kanssa keinoja niiden hyödyntämiseen. Uusia viestinnän välineitä, kuten google+ yhteisöä tulee hyödyntää, sillä sen käyttäjämäärät kasvavat päivittäin. Paikallisviestintää voidaan hyödyntää viestintäkanavien ja – viestintävälineiden suunnittelussa. On kuitenkin tärkeä ymmärtää, että vastuu työyhteisöviestinnän toteuttamisesta on Tuotannolla itsellään. Nesteellä on tulossa mittavia muutoksia myös konserniviestintään, sillä henkilöstön sisäinen Portaali on vaihtumassa todennäköisesti googlen tarjoamaan sovellukseen. Tulossa oleva muutos kannattaa ottaa mahdollisuutena kehittää työyhteisöviestintää.

Muutoskirjallisuuden ja muutostutkimusten mukaan paras ihmisten välinen vuorovaikutus saavutetaan kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä (ks. esim. Lohtaja-Ahonen & Kaihorinta-Rapo, 2012, 11 – 13). Myös Tuotannon esimiesten haastattelujen vastausten perusteella tehokkain viestintäväline toimintatapamuutoksissa on kasvokkain vuorovaikutuksessa tapahtuva viestintä. Näin on edelleenkin, vaikka Nesteellä kuten yleensäkin yhteiskunnassa eletään parhaillaan jonkinlaista työyhteisöviestinnällistä murrosvaihetta. Muutos rakentuu jokaisen henkilön kohdalla yksilöllisistä lähtökohdista, jolloin vuorovaikutteinen kohtaaminen on oleellisen tärkeää.

Luotettavuushankkeessa tehostettiin näkyvästi palaverikäytäntöjä. Työhön liittyvät palaverit ovat työyhteisölle luontevin viestintäfoorumi työviestinnässä. Uusia toimintatapoja tulee hyödyntää siten, että muutosviestintää suunnitellaan osaksi työviestintää. Kun työyhteisössä toteutetaan toimintatapamuutos, työyhteisöviestinnässä tulee hyödyntää myös epävirallista viestintää ja rohkaista siihen. Tämä onnistuu esimerkiksi siten, että kukin ryhmä saa työtehtäväkseen suunnitella ryhmälleen parhaiten sopivan ajankohdan niin kutsutuille ”turinatuokioille” tai ”puhu ja purppase” kahveille. Nämä tilaisuudet olisivat epämuodollisia ja niiden tarkoituksena olisi nimenomaan hyödyntää epävirallista muutospuhetta. Hyödynnettävyydellä tarkoitan sitä, että esimies nostaisi edellä mainittuun työajalla tapahtuvaan

keskusteluun suunnitellusti toimintatapamuutokseen liittyviä teemoja tai aiheita, kirjaisi niihin liittyviä huolenaiheita tai muuta kommentointia ylös ja raportoisi eteenpäin. Se olisi esimiehen työkalu muutosvastarinnan käsittelemiseen, kun huolenaiheita sekä muutokseen liittyvää kritiikkiä kannustetaan tuomaan esiin ja ne raportoidaan suoraan ylöspäin. Åberg (2000, 74) kutsuu tällaista toimintaa työyhteisöviestintään liittyväksi luotaamiseksi, jolla organisaatio saa kartoitettua heikkoja signaaleja työyhteisön arkipuheesta mahdollisimman aikaisessa vaiheessa.

Muutosviestinnän toimenpiteiden tulee olla sellaisia, että esimies pystyy ne toteuttamaan suunnitellusti työaikana tai työaikaan rinnastettavissa tilaisuuksissa. On tärkeää, että viestintää suunnitellaan, mutta viestintätöimenpiteiden toteuttaminen tulee suunnitella joustaviksi. On oleellista, että viestintää suunnitellaan esimiesten kanssa yhteistyössä, sillä muutosviestintä työyhteisön suuntaan ei onnistu tai vaikeutuu oleellisesti, jos esimiehen oma sitoutuminen on jäänyt vajaaksi. Muutosviestinnän toimenpiteiden tulee sopia työryhmien ”tyyliin”. Kun yhteinen päämäärä on selvillä, organisaatioiden täytyy luottaa, että esimiehet löytävät omille työryhmilleen parhaimmat keinot saada viesti perille. Esimiehiä täytyy tukea muutosviestinnässä koko muutosprosessin ajan. On tärkeää, että erityisesti esimiehen oma esimies tukee tätä muutosviestinnän toteuttamisessa.

Muutosviestinnän välineiden ja kanavien tulee olla sellaisia, että esimies kokee niiden käytön oman työryhmänsä viestinnässä luontevaksi. Tuotannon työyhteisöviestinnän välineenä sähköpostiviestintä pitää edelleen pintansa. Esimiehille tuleekin tarjota eri vaihtoehtoja Nesteen käytössä olevista viestintävälineistä. Google toimintaympäristönä antaa lähitulevaisuudessa paljon vaihtoehtoja myös viestintään. Parhaillaan käynnissä oleva välivaihe Share Pointin väistymisessä Googlen tieltä on haastava sen aiheuttama lisätyö ja sen aiheuttama stressi on huomioitava.

Aineistosta eritelty johdon virallinen puhe sekä henkilöstön epävirallinen puhe muutoksesta poikkesivat toisistaan painotuksiltaan. Mielestäni johdon ja henkilöstön puhe muutoksen lopullisista päämääristä ei kuitenkaan

ennakkokäsityksistäni huolimatta poikennut toisistaan oleellisesti. Henkilöstön puheiden mukaan Luotettavuushankkeeseen liittyvässä toimintatapamuutoksessa on keskitytty epäoleellisiin asioihin tärkeiden asioiden kustannuksella. Johdon puheessa muutoksen vaikutukset nähtiin pidemmällä tähtäimellä ja visio luotettavammasta tulevaisuudesta oli ajurina muutokselle. Johdon muutospuheessa muutoksen tarpeen ohella tiedostettiin muutosviestintään liittyvien työkalujen riittämättömyys sekä osaamisen puute. Johdon tahtotila on parantaa luotettavuutta ja sitä kautta laitosten käytettävyyttä sekä turvallisuutta muuttamalla käyttäytymistä ja ajattelutapoja. Henkilöstön muutospuheessa luotettavuutta, käytettävyyttä ja turvallisuutta parannetaan siten, että perusasiat laitetaan ensin kuntoon. Perusasioilla he tarkoittavat esimerkiksi laitteiden varaosia, yhteistyötä Kunnosapidon kanssa sekä resurssien riittävyyttä.

Muutoksen toimijaryhmien tulkintojen eriävyydet eli kuilut ovat Elorannan & Vanharannan (2016) mukaan väistämätön osa muutoshanketta. Kuilujen välisten siltojen rakentaminen vaatii sitä, että eri näkökulmat ymmärretään. Kuiluja voidaan silloittaa aloittamalla muutostoimenpiteiden jalkautus ylhäältä mieluummin kuin alhaalta. Johdon sitoutuminen tulee näkyä hyvin pieninä yksityiskohtina, se kuitenkin edellyttää johdolta vakiintuneiden toimintamallien kriittistä reflektointia. Soraäänit kuuluvat muutoksessa. Niitä kannattaa hyödyntää, että ymmärrettäisiin mitä soraäänien taustalla on. Sitä kautta voidaan saada hyviä kehitysideoita ja samalla kyseenalaistaa omia vakiintuneita käsityksiä muutoksesta. Muutos vaatii konkretisointia käytännön tasolla pitkäjänteisesti. Muutoksen kuilujen silloittaminen ei tapahdu yhdessä päivässä.

Antaisin muutosviestinnälle Tuotannon kehittämishankkeissa nykyistä paljon suuremman painoarvon, sillä viestintä kattaa suuren osan tekemisestä. Tutkimusten mukaan (ks. esim. Jacquemont ym., 2015) viisaasti toteutettu muutosviestintä on tehokkain yksittäinen keino toimintatapamuutosten onnistumisen edellytyksenä. Johdon haasteena on luoda sellainen muutostarina, johon koko henkilöstö voi sitoutua. Tärkeintä on, että johto ja muutoksen kohteena oleva henkilöstö ymmärtää toistensa puhetta muutoksesta.

Tämän opinnäytetyönä tehdyn kehittämistutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka työyhteisöviestintää voidaan hyödyntää tai kuinka sitä tulisi toteuttaa toimintatapamuutoshankkeen tavoitteiden saavuttamiseksi. Kehittämisehdotukseni on, että jatkossa Tuotannon muutosviestintää suunnitellaan ja toteutetaan räätälöidysti kuhunkin tilanteeseen ja ryhmään sopivaksi. Ehdotan, että jatkossa jokaisella luonnollisella työryhmällä on vuosisuunnitelmansa osana yhdessä laadittu viestintäsuunnitelma. Näin työyhteisöviestinnällä voidaan edesauttaa toiminnan kehittämishankkeiden tavoitteiden saavuttamista.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet**

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Helsinki: Talentum Media Oy.

Aula, P. 1999. Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria. Helsinki: Loki-kirjat.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Helms Mills, J, Dye, K. & Mills, A. 2009. Understanding organizational change. Oxon: Routledge.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1988. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Helsinki. Tutkimusosakeyhtiö Tammi.

Jones, D. & Recardo, R. 2013. Leading and implementing business change management. Making change stick in the contemporary organization. Oxon: Routledge

Juholin, E. 2013. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: MIF Management Institute of Finland.

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, V. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöillä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.



Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja no 48. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134.

Kantojärvi, P. 2012. Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Helsinki: Talentum Oy.

Keyton, J. 2014. Organizational Culture. Creating Meaning and Influence. Teoksessa Putnam, L. & Mumby, D., K. (toim.) The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods. Third Edition. California. SAGE Publications Inc. 549 - 568.

Lewis, L. K. 2014. Organizational Change and Innovation. Teoksessa Putnam, L. & Mumby, D., K. (toim.) The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods. Third Edition. California. SAGE Publications Inc. 503 – 524.

Lientz, B.P. 2013. Project Management. A Problem-based Approach. Palgrave Mcmillan.

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Myers, M. D., 2009. Qualitative Research in Business & Management. London. SAGE Publications Ltd.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Putnam, L. & Mumby, D., K. (toim.) 2014. The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods. Third Edition. SAGE Publications Inc.

Ruuska, K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Suunnittelu, menetelmät ja vuorovaikutus. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa -oivalluksia organisaation uudistajille. Helsinki: WSOYpro Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestikirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.

## Elektroniset lähteet

Cardon, P.W. & Marshall, B. 2014. The Hype and Reality of Social Media Use for Work Collaboration and Team Communication. *International Journal of Business Communication* 2015. Vol 52 (3) 273 – 293. SAGE Publications. [viitattu 22.7.2016] Saatavissa: <http://journals.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/doi/pdf/10.1177/2329488414525446>

Jacquemont, D., Maor, D. & Reich, A. 2015. How to beat the transformation odds. *Survey* 2015. McKinsey&Company. [viitattu 10.12.2016]. Saatavissa: <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/how-to-beat-the-transformation-odds>

Kryger Aggerholm, H. 2014. Communicating Organizational Change Reactions: Downsizing Survivors' Discursive Constructions of Flexible identities. *Business and Professional Communications Quarterly*. Vol. 77(4) 473 – 498. SAGE Publications. [viitattu 7.12.2016] Saatavissa: <http://bcq.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/content/77/4/473.full.pdf+html>

Lohuis, A.M., Sools, A., van Vuuren, M. & Bohlmeijer, E.T. 2016. Narrative Reflection as a Means to Explore Team Effectiveness. *Small Group Research* 2016, Vol 47(4) 406 – 437. SAGE Publications. [viitattu 22.7.2016] Saatavissa: <http://journals.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/doi/pdf/10.1177/1046496416656464>

Luo, W., Jiwen Song, L., Gebert, D., R., Zhang, K. & Feng, Y. 2016. How does leader communication style promote employees' commitment at times of change? *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 29 Iss 2 pp. 242 - 262 [viitattu 22.11.2016] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/JOCM-11-2014-0204>

Matos Marques Simoes, P. & Esposito, M. 2014. Improving change management: how communication nature influences resistance to change. *Journal of Management Development*. Vol. 33. Iss 4 pp. 324 – 341. [viitattu 7.12.2016] Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.aineistot.lamk.fi/doi/pdfplus/10.1108/JMD-05-2012-0058>

Mattila, P. 2006. Toiminta, valta ja kokemus organisaation muutoksessa – tutkimus kolmesta suuryrityksestä. Yliopistopaino. Helsinki. [viitattu 1.9.2016]. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/23350/toiminta.pdf?sequence=4>

Neste Oyj, 2017a. TL2 Luotettavuus. Projektimateriaali. TL2 Luotettavuushanke, Drive-kansio. [viitattu 11.1.] Saatavissa Nesteellä sisäisesti: <https://drive.google.com/drive/u/0/folders/0By57L0zWdDxVV2o4TW1TZ0ZfNW8>

Neste Oyj, 2017b. Tuotannon viestinnän tulokset 2016. Paikallisviestintä. [viitattu 14.1.] Saatavissa Nesteellä sisäisesti: [https://docs.google.com/presentation/d/1Ze0U7d0O8Nm-Ex262z\\_FjOawwTxW9E4qrIID2or-KaWs/edit#slide=id.g1b7e35925a\\_0\\_1208](https://docs.google.com/presentation/d/1Ze0U7d0O8Nm-Ex262z_FjOawwTxW9E4qrIID2or-KaWs/edit#slide=id.g1b7e35925a_0_1208)

Neste Oyj, 2017c. Henkilöstöasiantuntija, Business HR, Oil Products. Re: Tuotannon henkilöstön määrä [sähköpostiviesti]. Vastaanottaja Lehtinen, T. Lähetetty 11.1.2017.

Nestet Oyj, 2017d. Nesteen tilinpäätöstiedote 2016. [viitattu 9.2.] Saatavissa: <https://www.neste.com/fi/fi/nesteen-tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6stiedote-2016>

Neste Oyj, 2016. Tuotannon Luotettavuushankkeen sisäinen taustamateriaali. One Refinery, portaalisivusto. [viitattu 10.12.] Saatavissa Nesteellä sisäisesti: <http://portal.oilinfra.com/FI/toimialat/oljytuotteet/tuotanto/onerefinery/Sivut/Default.aspx>

Neste Oyj. 2015. Vuosikertomus 2015. [viitattu 10.3.] Saatavissa: <https://www.neste.com/fi/fi/konserni/uutiset-media/materiaalit>

Rousi, M. 2012. Työntekijöiden kokemuksia viestinnässä muutosprosessissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Viestintätieteiden laitos [viitattu 19.3. 2016]. Puheviestinnän pro gradu -tutkielma. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/40631/URN:NBN:fi:juu-201212273413.pdf?sequence=1>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [viitattu 18.1.2017]. Saatavissa: [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html)

Sydow Cambell, K., Carmichael, P. & Naidoo, J.S. 2014. Responding to Hostility: Evidence-Based Guidance for Communication During Planned Organizational Change. *Business and Professional Communication Quarterly* 2015. Vol. 78(2). 197 – 214. [viitattu 20.11.2016]. Saatavissa: <http://bcq.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/content/78/2/197.full.pdf+html>

Tucker, D.A., Yeow, P. & Tendayi Viki, G. 2012. Communicating during organizational change Using Social Accounts: The importance of Ideological Accounts. *Management Communications Quarterly*. 27(2) 184 – 209. SAGE Publications. [viitattu 7.12.2016]. Saatavissa: <http://mcq.sagepub.com.aineistot.lamk.fi/content/27/2/184.full.pdf+html>

**Suulliset lähteet**

Eloranta, T. & Vanharanta, O. 2006. Muutoshankkeiden tulkinnallinen kakofonia: toimijoiden väliset epäsymmetriat tavoitteissa ja toteutuksessa.

Luento Aalto Open Innovation Housen seminaarissa Kehittämisen mielekkäämpi arki: Innovaatiokäytäntöjen ymmärtäminen ja johtaminen. 31.10.2016.

Moilanen, V. 2016. Osastopäällikkö, Neste Oyj. Haastattelu 1.8.2016.

## LIITTEET

- LIITE 1 Sähköpostikutsu teemahaastateltaville
- LIITE 2 Teemahaastattelujen kyselyrunko, 1. aalto
- LIITE 3 Google Forms kysely, 1. aalto
- LIITE 4 Haastattelukysymykset, alkukartoitus 2. aalto
- LIITE 5 Viestintäsuunnitelma TL3:lle

## LIITE 1: Sähköpostikutsu teemahaastateltaville

**NESTE**

Terhi Lehtinen

---

**Haastattelu**

2 messages

**Terhi Lehtinen**

20 July 2016 at 14:53

To:

Hei,

Teen opinnäytetyötä Luotettavuushankkeeseen liittyvästä työyhteisöviestinnästä. Eri-tyisesti minua kiinnostaa, miten epävirallista puhetta muutoksesta eli nk. käytäväkeskusteluja voitaisiin hyödyntää viestinnällisesti. Siksi haluaisinkin haastatella teitä kaikkia heinä-elokuun aikana.

Tutkimusmenetelmänä käytän teemahaastattelua, joka kestää noin tunnin. Kaikki keskustelut käsitellään anonymisti, eli yksittäisiä vastauksia ei esitellä tunnistettavissa olevan henkilön kommentteina, vaan analysoin aineiston kokonaisuutena.

Laitan teille vielä erikseen kalenterikutsuna ehdotukset haastatteluista. Ehdotelkaa tarvittaessa toista aikaa, minulle sopii myös ilta- ja viikonloppuajankohdat.

Liitteenä opinnäytetyösuunnitelma, joka ehkä avaa enemmän mistä on kyse. Soitelkaa tai laittakaa meiliä, jos tulee kysyttävää.

Kiitän teitä kaikkia jo etukäteen ajastanne!

Terveisin,

Terhi

--

Terhi Lehtinen  
Project Coordinator  
Production, Competence Center



**Suunnitelmaseminaariesitys\_päivitetty.pptx**  
3550K

---

**Terhi Lehtinen <**  
Draft

28 July 2016 at 11:36



## LIITE 2: Teemahaastattelujen kysymysrunko, 1. aalto

1. Taustaa
  - Miten kauan olet ollut Nesteellä töissä?
  - Miten kauan olet hoitanut nykyistä työtehtävääsi?
  - Mitä Luotettavuus mielestäsi on?
  
2. Kokemuksia Luotettavuushankkeen toimintatapamuutoksesta
  - Millä tavalla uudet toimintatavat saadaan parhaiten käytäntöön omassa vuorossasi?
  - Oletko havainnut muutosta toimintatavoissa? (Onko se ollut pakotettua vai luontevaa?)
  - Missä vaiheessa muutosta mielestäsi TL4:lla nyt ollaan?
  - Vaikutukset?
  
3. Kokemuksia Luotettavuushankkeen viestinnästä
  - Millaista toimintatapamuutosprojekteihin liittyvä tieto pitää olla?
  - Mitä kautta olet saanut tietoa projektin etenemisestä ja/tai vaikutuksista vuoron tekemisiin?
  - Mikä viestintäkanava on ollut mielestäsi selkein?
  - Onko viestintää ollut riittävästi?
  - Oletko saanut tietoa hankkeesta omalta esimieheltäsi?
  - Etsitkö itse aktiivisesti tietoa luotettavuushankkeesta?
  - Mitä itse kerrot luotettavuushankkeesta?
  - Onko oma viestinvälityksesi ollut mielestäsi luontevaa vai pakotettua?
  - minkälaista palautetta saat omilta alaisiltasi? (Oletko koskaan joutunut puolustuskannalle viestiessäsi virallisia asioita eteenpäin?)
  
4. Kokemuksia muutokseen liittyvästä käytäväkeskustelusta
  - Mitä sinä ajattelet Luotettavuushankkeesta?
  - Herättikö luotettavuuspilot sinussa jotain muita tunteita? Mitä?
  - Keskusteleeko vuorosi luotettavuushankkeesta keskenään?
  - Millainen on keskustelujen sävy?
  - Otetaanko esimies (sinut) yleensä keskusteluun mukaan?
  
5. Mitä muuta palautetta haluaisit antaa liittyen luotettavuushankkeen jalkautustoimenpiteisiin ja viestintään?
6. Haluatko kommentoida tätä haastattelutilannetta ja kysymyksiä?

KIITOS VASTAUKSISTASI!

## LIITE 3: Google Forms kysely, 1. aalto (sivu 1)

**Palautetta Luotettavuushankkeesta (TL4 Pilot)**  
**Vastaisitko omin sanoin alla oleviin kysymyksiin niiltä osin, kun ne liittyvät tekemisiisi. Kaikenlainen palaute on tärkeää! Vastaukset käsitellään anonyymeinä ja luottamuksellisina. Työaikaasi tähän menee noin 15 minuuttia, vastausaika on keskiviikkoon 14.6. klo 8 asti.**

- Muutoshankkeen organisointi, vastuut ja tavoitteet  
 Antaisitko palautetta Luotettavuusprojektin kokonaisjohtamisesta
1. Missä osaluissa onnistuttiin?
  2. Mitä pitäisi tehdä toisin?
  3. Olivatko muutoshankkeen tavoitteet realistisia?
  4. Mitä muuta palautetta haluaisit antaa liittyen muutoksen kokonaishallintaan?  
 Muutostöiden toteutus
  5. Voit vastata seuraaviin kysymyksiin omastasi tai työryhmäsi näkökulmasta
  5. Keskeytyttiinkö toteutuksessa oikeisiin asioihin?
  6. Olisiko jotain pitänyt toteuttaa pilotissa toisin?
  7. Mitä muuta palautetta haluaisit antaa liittyen tehtyihin toimenpiteisiin?  
 Muutostöiden jalkautus työryhmiin  
 Miten jalkautus onnistui oman työryhmäsi kohdalla?
  8. Olivatko jalkautustöiden toimenpiteet suunnitelmallisia?
  9. Oliko jalkautustöiden viestintä riittävä?
  10. Olisiko jalkautamisessa jotain pitänyt tehdä toisin?
  11. Mitä muuta palautetta haluaisit antaa?  
 Valittujen työnsarkojen vaikutus luotettavuuteen  
 Työnsarat: 1. Mekaaninen käytettävyyden (RCM), 2. Juurisyyanalyysi (RCA), 3. M+ kunnossapitojärjestelmän käyttö, 4. Operaattoreiden osaaminen, 5. Urakoitsijahallinta, 6. Johtamisjärjestelmä
  12. Olivatko kuusi valittua työnsarkaa oikeita?
  13. Onko oma ajankäyttösi nyt tehokkaampaa?
  14. Tehdäänkö työnsarkoihin liittyviä asioita nyt suunnitelmallisemmin?
  15. Ennakoidaanko nyt enemmän?
  16. Mitä muuta palautetta haluaisit antaa työnsarkoihin liittyen?  
 Työnsarkoihin ja projektiin yleisesti liittyvät palaverit  
 Vastaatko alla oleviin kysymyksiin omasta tai työryhmäsi näkökulmasta
  17. Mitkä palaverit mielestäsi edistivät asioita oikealla tavalla? Perustele vastauksesi.
  18. Olivatko jotkut palaverit turhia tai olisiko ne pitänyt toteuttaa toisin?
  19. Toteutettiinkö palaverit ennalta esiteltyyn suunnitelman mukaisesti?
  20. Oliko palavereita liikaa/riittävästi/liian vähän?  
 Perustele vastauksesi.
  21. Mitä muuta palautetta haluaisit antaa liittyen muutoshankkeen palaverikäytäntöihin?  
 Projektimateriaalin dokumentointi  
 Tällä tarkoitetaan kaikkea työskentelyssä ja viestinnässä käytettyä materiaalia
  22. Saitko käyttöösi tarvittavat dokumentit helposti vai pitikö niitä hakea?
  23. Oliko Share Pointin työtilat toimiva paikka dokumentoinnille?

## LIITE 3: Palautekysely Luotettavuushankkeen 1. aallosta (sivu 2)

24. Valitse itsellesi mieluisin dokumenttien säilytyspaikka (valitse vain yksi)

VCPTYötila

Portaali

Drive

Gasema

Sähköposti

Joku muu, mikä? (kirjoita vastauksesi seuraavan kysymyksen vastauskenttään)

25. Mitä muuta palautetta haluaisit antaa liittyen

dokumenttienhallintaan?

Viestintä

Viestinnällä tarkoitetaan tässä myös suullista viestintää sekä koulutustilaisuuksia

26. Onko luotettavuuteen liittyvä viestintä ollut

riittävä?

27. Mistä kautta olet saanut tietoa luotettavuudesta? (Voit valita useamman vaihtoehdon).

.

Jalostamon kuukausiinfo

Kunnossapidon kvartaalisanomat

Oma esimies

Osastotai

ryhmäpalaveri

Sähköposti

Portaaliuutinen

Projektiryhmän jäsen

28. Minkälaista muutosprojektin viestinnän

mielestäsi pitäisi olla, että asiat etenisivät?

29. Mitä muuta palautetta tai vinkkejä viestintään

liittyen haluaisit antaa?

Ajankäyttö ja resurssit

Mieti tätä sekä oman ajankäyttösi että yleisten resurssien riittävyyden näkökulmasta

30. Mikä oli projektin resurssoinnissa mielestäsi

onnistunutta?

31. Mitä muuttaisit resursointiin liittyen?

32. Mihin kohtaan resursseja täytyisi lisätä tai

kohdentaa myös jatkossa?

33. Mitä muuta palautetta tai vinkkejä haluaisit

antaa liittyen ajankäyttöön ja resursointiin?

XXX (konsulttiyhteistyökumppani) toiminta

Sekä yksittäiset kommentit että arvio kokonaisuudesta on toivottavaa tähän liittyen

34. Mitä hyvää ja käyttökelpoista

XXX on tuonut toimintoihin?

35. Miten XXX voisi kehittää yhteistyötä ja

toimintatapojaan?

36. Mitä muuta palautetta haluaisit antaa?

Mitä tästä muutosprojektista kannattaa ehdottomasti viedä

muille tuotantolinjoille?

Kirjaa 12

mielestäsi tärkeintä asiaa

37. Mikä oli mielestäsi onnistunein asia tässä

muutoksessa?

## LIITE 4: Haastattelukysymykset, alkukartoitus 2. aalto

Haastattelu Luotettavuushankkeesta (TL3)

Haastattelussa esiin tulevat kommentit käsitellään anonyymeinä, hankkeen etenemisen kannalta on oleellista saada rakentavaa palautetta linjalta projektin kaikissa vaiheissa. Haastattelu kestää 30 minuuttia, esille nousseista asioista keskustellaan Boot camp – tilaisuudessa 8.8.

Haastattelu jakaantuu kolmeen teemaan:

1. Muutostekemisten selkeys osa-alueittain eli työnsaroittain
2. Roolit ja vastuut
3. Onnistumiset, kehitettävät ja kysyttävät asiat.

1. Muutostekemisten selkeys priorisoitujen osa-alueittain eli työnsaroittain

Miten tietoinen olet tulevasta Luotettavuushankkeesta TL3:n osalta?

Kuinka hyvin teille on avattu tekemisen sisältö tai olette mukana seuraavissa työnsaroissa eli priorisoiduissa tekemisissä?

- a) Vikavaikutusanalyysi RCM
- b) Juurisyyanalyysi RCA
- c) Operointi-ikkuna
- d) Operaattoreiden osaaminen
- e) Mekaanisten töiden laadun varmistaminen
- f) TL3 johtamisjärjestelmä

Koetteko itse nämä tekemiset tärkeiksi 3-linjalla?

Vaikuttavatko ne siihen, että prosessiturvallisuuspoikkeamia saataisiin merkittävästi vähennettyä 3-linjalla? (Vaikutus vs tekemiset) Haluatko arvata, paljonko prosentuaalisesti käytettävyyshäiriöitä saadaan vähennettyä tämän projektin myötä?

Onko jotain oleellista, mitä mielestäsi puuttuu listalta? Onko joitain yksittäisiä asioita, joita haluat mainita?

Onko sinulla kehitysideoita liittyen työnsarkoihin?

**Onko sinulla ideoita viestintään ja tiedonkulkuun?**

2. Työnjako (roolit, vastuut)

Mitä mielestäsi kuuluu seuraavien työtehtävien vastuualueelle tulevassa Luotettavuusprojektityössä tai kenen vastuulle kuuluu?

- a) Käyttöpäällikkö
- b) Käytettävyyspäällikkö
- c) Työnsaran omistaja linjaorganisaatiossa (TL3)
  - a. Vikavaikutusanalyysi RCM
  - b. Juurisyyanalyysi RCA
  - c. Operointi-ikkuna
  - d. Operaattoreiden osaaminen
  - e. Mekaanisten töiden laadun varmistaminen
  - f. TL3 johtamisjärjestelmä

Tarvitsetko lisätietoa tai selkeytystä vastuualueiden suhteen?

Onko sinulla kehitysideoita liittyen rooleihin ja vastuualueisiin TL3:lla, että toteutuksessa onnistuttaisiin mahdollisimman hyvin?

3. Onnistumiset, kehitettävää, kysyttävää

Mitä onnistumisia mielestäsi on tähän saakka ollut TL3:lla liittyen alkaneeseen Luotettavuusprojektiin?

Mikä osa-alue jäi mielestäsi vaillinaiseksi tai olisi kannattanut tehdä kokonaan toisin?

Mitä muuta palautetta haluaisit antaa?

Onko sinulla jotain kysyttävää liittyen Luotettavuushankkeeseen tai TL3:n vaiheeseen?

## LIITE 5: Viestintäsuunnitelma TL3:lle (sivu 1)



## Viestintäsuunnitelma työryhmille: Luotettavuushanke 2. aalto TL3:lla

Terhi Lehtinen

NESTE

### Viestintäsuunnitelma työnsarkojen näkökulma

Työsarka	Viestinnän painopisteet ja vastuut
<b>Kriittisyypohjainen kunnossapito mekaanisille laitteille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työryhmäviestintä kunnossapidolle: työnjohto, ryhmien omat palaverit</li> <li>Vastuut: työnsaran vetäjä + kunnossapitoinsinööri</li> <li>Yleisviestintää vuorojen näkökulmasta: vuorojen vierailut syksyn aikana 2 krt/vuoro</li> </ul>
<b>Juurisyyanalyysi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Käyttöinsinöörien, tuotantomestareiden ja operaattoreiden koulutus</li> <li>Vastuut: koulutusten sisältö: työnsaran vetäjä + TL3 käyttöinsinööri</li> <li>Hankkeen yleisviestintää sisällytetään koulutustilaisuuksiin (kokonaisuus haltuun)</li> </ul>
<b>Kriittisyypohjainen operointiosaamisen varmistaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisöviestintään vuoroon päin panostettava heti suunnitteluvaiheessa</li> <li>Ajankohtaiset –meili, K-päivät, vuorojen vierailut</li> <li>Linja vastaa, projektikoordinaattori koordinoi ja tukee</li> </ul>
<b>Mekaanisten töiden laadun varmistaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seisokkiin liittyvät toimintatavat viestitään jo suunnitteluvaiheessa ja erillinen koulutus/info seisokin avainhenkilöille</li> <li>Viestintävastuu: <b>määrittelemättä</b></li> </ul>
<b>Johtamisjärjestelmä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisöviestintään panostettava heti suunnitteluvaiheessa. Viestintä on kohdennettava erityisesti esimiehlin. Kokonaisuus ja tarkoitus saatava kirjakastetta</li> <li>Viestintävastuu: työnsaran omistaja, hankevastuinen</li> <li>Vuorojen K-päivät, ajankohtaista –meili, vuorojen vierailut <b>VÄLTETÄÄN JARGONIA</b></li> </ul>
<b>Operointi-ikkuna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisöviestintä</li> <li>Vastuu: työnsaran vetäjä, käytettävyyssäällikkö</li> </ul>
<b>KARP3 alas- ja ylösajon varmistus</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisöviestintä</li> <li>Vastuu: työnsaran vetäjä, käytettävyyssäällikkö</li> </ul>
<b>Kriittisyypohjainen kunnossapito pyöriville laitteille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisöviestintä</li> <li>Vastuu: työnsaran vetäjä, käytettävyyssäällikkö</li> </ul>
<b>Muu luotettavuus- kehitystyö</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työyhteisöviestintä</li> <li>Vastuu: työnsaran vetäjä, käytettävyyssäällikkö</li> </ul>

Digitaalisen perusteen  
 ja. valtuutettiin

Sivuprojekteina pidemillä aikatauluilla toteutetaan myös automaation ja venttiilien kunnossapitosuunnitelmat, sekä luotettavuuskeskeinen toiminta investoinneissa. Näiden viestintä tapahtuu suunnitellusti priorisoidun työnsarkojen ohella. Projektipäälliköiden linjaamana

NESTE

