



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Heini Mäenpää

# **Odotustenhallinta viestinnän avulla organisaation muutostilanteessa**

Johtamisen akateeminen  
yksikkö  
Julkinen johtaminen Pro Gradu  
Hallintotieteiden maisteri

Vaasa 2023

---

**VAASAN YLIOPISTO****Johtamisen akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Heini Mäenpää		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Odotustenhallinta viestinnän avulla organisaation muutostilanteessa		
<b>Tutkinto:</b>	Hallintotieteiden maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Julkinen johtaminen		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Sanna Tuurnas		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2023	<b>Sivumäärä:</b>	71

---

**TIIVISTELMÄ:**

Muutoksen lähtökohtana on usein uuden tarpeen tunnistaminen tai virheen tai epäkohdan löytäminen, mihin halutaan tarttua. Muutoksia tarkastellaan mikro- ja makrotason näkökulmista ja niiden toteuttaminen sisältää erilaisia osavaiheita, joista jokainen vaatii erilaista viestintää, osallistumismahdollisuuksia ja tukitoimia. Organisaatiomuutoksessa tärkeää on huomioida, että eri ihmiset elävät eri muutoksen vaiheissa riippuen siitä, kuinka lähellä muutoksen toteuttamista he työskentelevät. Viestinnän rooli organisaatiomuutoksessa on merkittävä, ja tavoitteena on tukea muutoksen läpivientiä hyvin suunnitellulla ja yhdenmukaisella viestinnällä. Muutosviestinnän kautta toteutetaan myös odotustenhallintaa. Odotustenhallinta tarkoittaa organisaation kykyä ymmärtää ja analysoida siihen kohdistuvia odotuksia, ja se perustuu särkymättömälle viestinnälle, joka puolestaan edellyttää monikanavaista ja vuorovaikutuksellista viestintää.

Empiirinen tutkimus toteutettiin hyvinvointialueuudistuksen valmisteluun laadullisena tutkimuksena. Aineiston keruu toteutettiin teemahaastatteluilla haastatellen 10 viestinnän asiantuntijaa, jotka olivat mukana hyvinvointialueuudistuksen valmistelussa ennen siirtohetkeä. Aineisto analysoitiin teorialähtöisesti, jossa saatuja vastauksia peilattiin teoreettiseen viitekehykseen.

Tutkimustulosten myötä voidaan todeta näkyviksi kytkökset teorian ja käytännön välillä. Monikanavainen viestintä toimii avainasemassa toimivan organisaatioviestinnän ja muutosviestinnän toteuttamisessa. Monikanavaisuuden myötä tapahtuva vuorovaikutteisuus nousi myös tärkeäksi tekijäksi odotustenhallinnassa, minkä perusteella viestinnän rooli odotustenhallinnassa on merkittävä. Viestintä luo ne toimintapinnat, jotka mahdollistavat odotustenhallinnan. Muutostilanne saattaa muutoksesta riippuen tuoda odotustenhallintaan tiettyjä erityispiirteitä, jotka täytyy huomioida odotustenhallinnan toteuttamisessa. Muutoksen keskellä sidosryhmien odotustenhallinnan voidaan nähdä perustuvan vahvasti mikrotason muutoksiin kohdistuviin odotuksiin ja niiden hallintaan, jolloin muutostilanteen odotustenhallinnassa konkretia nostaa merkitystään. Teorian kanssa osin ristiriidassa oli kuitenkin informaation rooli odotustenhallinnassa, sillä tutkimustulosten myötä sen merkitys korostui muutostilanteessa.

---

**AVAINSANAT:** organisaatiomuutokset, muutosjohtaminen, muutosviestintä, yhteisöviestintä odotukset

## Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Keskeiset käsitteet ja tutkimuskysymys	5
1.2	Tutkielman eteneminen	6
2	Organisaatiomuutos	8
2.1	Mikä muutos?	8
2.2	Organisaatiomuutoksen vaiheet ja muutoksen johtaminen	9
3	Viestinnän rooli organisaatiomuutoksessa	15
3.1	Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli	15
3.2	Särkymätön viestintä	17
3.3	Organisaatioviestinnästä muutosviestinnäksi	19
3.4	Muutosviestinnän monikanavaisuus	22
4	Odotushallinta viestinnän avulla	28
4.1	Odotukset	28
4.2	Odotushallinta	30
4.3	Odotusten kartoittaminen ja odotushallinnan keinot	35
5	Tutkimuksen toteutus	39
5.1	Hyvinvointialueuudistus	39
5.2	Tutkimusmenetelmä, aineiston hankinta ja analyysi	40
6	Tutkimuksen tulokset	43
6.1	Muutosviestintä hyvinvointialueuudistuksessa	43
6.1.1	Muutosviestinnän tavoitteet ja rakenteet	43
6.1.2	Viestintä eri kohderyhmille	48
6.2	Odotushallinta hyvinvointialueuudistuksessa	50
6.2.1	Siirtohetken ja hyvinvointialueuudistukseen kohdistuneet odotukset	50
6.2.2	Viestintään kohdistuneet odotukset	53
6.2.3	Odotushallinta viestinnän avulla muutoksessa	54
6.3	Muutosviestinnän onnistuminen ja haasteet	57
7	Johtopäätökset	62

7.1 Monikanavaisesti konkreetiaa	64
7.2 Jatkotutkimusaiheita	66
Lähteet	68

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva, 2012).	10
<b>Kuvio 2.</b> Monikanavaisen sisäisen viestinnän keinot organisaatiossa (Korhonen & Bergman, 2019, s.128).	24
<b>Kuvio 3.</b> Monikanavainen ulkoinen viestintä.	26
<b>Kuvio 4.</b> Odotusten pyramidi (Pine, 2011).	34

## **Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Särkyvän ja särkymättömän viestinnän erot (Luoma-Aho, 2014, s.15).	18
<b>Taulukko 2.</b> Odotuksien eri tasot (Olkkonen, 2014).	32

# 1 Johdanto

Tässä hallintotieteiden Pro Gradu -tutkielmassa tutkitaan odotusten hallintaa viestinnän avulla organisaation muutostilanteessa. Tutkimusaiheen relevanssia tukee viestinnän roolin korostuminen yhteiskunnassa yhä enemmän ottaen yhä tärkeämpää sijaa myös organisaatioissa, mikä heijastuu myös organisaation muutostilanteeseen. Viestinnän menetelmiin kiinnitetään yhä enemmän huomiota ja viestinnän toimivuus nähdään yhä enemmän avainasemassa monelle tekijälle organisaatiossa niin sisäisesti kuin ulkoisestikin, ja viestinnältä vaaditaan yhä vahvemmin strategista ajattelua ja ketteryyttä navigoida haastavissa ympäristöissä (Luoma-Aho, 2014, s. 11). Onnistuneen muutoksen yksi tärkeimpiä mahdollistajia onkin hyvä, toimiva ja oikein kohdistettu viestintä. Johtamista ja viestintää on vaikeaa erottaa toisistaan, sillä ne kietoutuvat vahvasti yhteen, mikä korostuu muutostilanteessa (Raudasoja, 2017).

Tutkimus kohdistetaan hyvinvointialueuudistuksen pariin, joka erittäin ajankohtaisena aiheena tukee tutkielman relevanssia. Hyvinvointialueuudistus, tuttavallisemmin sote-uudistus, on Suomen historian yksi merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisvastuu siirrettiin kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle 1.1.2023. Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteena on turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut hyvinvointialueella asuville, parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta, kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja, turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti, vastata ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin ja hillitä kustannusten kasvua (Sote-uudistus, 2022). Tässä tutkielmassa tutkitaan hyvinvointialueuudistuksen valmistelua eli aikaa ennen siirtohetkeä ja siinä tapahtunutta muutosviestintää ja odotushallintaa.

## 1.1 Keskeiset käsitteet ja tutkimuskysymys

Tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat muutosjohtaminen, organisaatiomuutos, organisaatioviestintä sekä yhteisöviestintä, jotka luovat löyhän viitekehyksen

pääkäsitteiden lähemmälle tarkastelulle. Pääkäsitteinä tutkimuksessa toimii muutosviestintä ja odotustenhallinta. Muutosviestinnällä tarkoitetaan laajasti erilaisia viestinnän keinoja erilaisissa muutostilanteissa. Onnistunut muutosviestintä auttaa löytämään vastauksen kysymykseen *”Mitä tämä minulle tarkoittaa?”* (Raudasoja, 2017). Lisäksi muutosviestintä vastaa kysymyksiin *”miksi on muututtava”* ja *”miten muutumme”*. Muutosviestintää tarvitaan muutostahdon ylläpitämiseen ja synnyttämiseen sekä muutosvastarinnan pienentämiseen. Muutosviestintä on hyvin usein monikanavaista viestintää. (Myllymäki, 2018)

Odotustenhallinta (eng. expectation management) toisena pääkäsitteenä sen sijaan tarkoittaa kommunikointia niin, että kaikilla osapuolilla on selkeä käsitys siitä, mitä odotetaan ja milloin (Gatekeeper, 2022). Odotustenhallintaa on myös organisaation kyky ymmärtää ja analysoida siihen kohdistuvia odotuksia. Odotustenhallinnassa tärkeää on toimintaympäristön ja sidosryhmien kuunteleminen osana toteutettavaa organisaatioviestintää. Odotustenhallinta ei ole eri kohderyhmien ajatusten ja odotusten kontrollointia tai viestinnällä kiillottamista, vaan keino ymmärtää heitä. Ilman odotusten ymmärtämistä esimerkiksi maineenhallinta ja suhdetoiminta on vaikeaa. (Luoma-Aho, 2014, s. 22-23)

Tutkimuskysymyksenä tässä Pro Gradu -tutkielmassa on, *”miten odotuksia voidaan hallita muutostilanteessa viestinnän avulla?”*. Tähän kysymykseen tutkielmassa etsitään vastausta muutosjohtamisen ja muutosviestinnän teorioihin sekä odotustenhallinnan näkökulmiin liittyvän kirjallisuuden pohjalta analysoiden hyvinvointialueuudistuksen muutosviestintää ja odotustenhallintaa teoreettiseen viitekehykseen nähden.

## **1.2 Tutkielman eteneminen**

Tutkielman teoreettinen viitekehys luodaan jo-olemassa olevien aineistojen pohjalta tavanomaisen kirjallisuuskatsauksen kautta, ja se sisältää niin kotimaisia kuin kansainvälisiä lähteitä. Aineisto koostuu tieteellisistä artikkeleista sekä aikaisemmista

tutkimuksista. Tavanomainen kirjallisuuskatsaus toimii usein taustana empiiriselle tutkimukselle tarjoten sille teoreettisen kontekstin (Raisio, 2021).

Tutkielman toisessa pääluvussa keskitytään teoreettisen viitekehyksen luomiseen muutoksen osalta, ja siinä esitellään aihetta muutosjohtamisen aihepiirissä avaten organisaation muutoksen eri vaiheita ja toimintamalleja. Muutosjohtaminen toimii kuitenkin tutkielmassa vain ”löyhänä teoreettisena viitekehysnä”, eli viitekehys tuodaan osaksi tutkielmaa pintapuoleisesti luoden alustan muutosviestinnän tarkastelulle.

Tutkielmassa keskitytään lähemmin viestinnälliseen näkökulmaan muutosjohtamisen kentässä, ja kolmannessa pääluvussa tarkastellaankin organisaatioviestintää siihen liittyvien teorioiden pohjalta sekä organisaatioviestinnän muuntautumista muutosviestinnäksi. Neljännessä pääluvussa tarkastellaan odotuksia, odotustenhallintaa ja odotustenhallinnan keinoja muun muassa edeltävässä kappaleessa käsitellyn särkymättömän viestinnän teorian kautta.

Tutkielman viidennessä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta. Luvussa käydään lyhyesti läpi hyvinvointialueuudistuksen pääpiirteet, ja avataan tämän avulla tutkielman empiirisen osan kontekstia, sekä kerrotaan kerätyn aineiston hankintaprosessista ja analyysistä, joka toteutettiin suhteessa luotuun teoreettiseen viitekehykseen. Tämän jälkeen siirrytään kuudenteen päälukuun tutkimuksen tuloksien merkeissä sekä lopuksi johtopäätöksiin.

## 2 Organisaatiomuutos

### 2.1 Mikä muutos?

Muutoksen lähtökohta on usein uuden asian tai tarpeen tunnistaminen jossakin toiminnassa tai virheen tai epäkohdan löytäminen, mihin halutaan tarttua (Ponteva, 2010, s. 10). Muutoksen ja muuntautumisen tarve voi olla peräisin joko ulkoisista tai sisäisistä toimintaympäristön muutoksista (Plunkett & Attner, 1997, s. 292), ja sitä voidaan tarvita esimerkiksi uuden mahdollisuuden hyväksikäyttöön tai puutteiden korjaamiseen (Valpola, 2004, s. 27). Muutosten avulla organisaatiot pyrkivät esimerkiksi parantamaan kilpailukykyään, sopeutumaan ulkoisiin muutoksiin ja turvaamaan olemassaolonsa tulevaisuudessa (Työterveyslaitos, 2022). Muutokset ovat osa organisaatioiden arkipäivää, ne voivat olla erikokoisia ja täten seurauksiltaan eri suuruisia.

Muutos voidaan tarkastelussa jakaa kahteen eri näkökulmaan, muutoksen makro- ja mikronäkökulmaan, jotka viitoittavat muutosta eri näkökulmista. Pontevan (2010, s. 9-10) mukaan muutoksen makronäkökulma kertoo muutoksen ääriiivat kuten mitä muutoksessa tapahtuu organisaation kokonaisuuden tasolla, miten muutosprosessi etenee, mitä siitä tiedotetaan, miten henkilöstöä valmennetaan muutoksessa. Tavoitteena on viedä tietty muutos läpi tietyllä aikavälillä. Kun tavoitteeseen on päästy, lopputuloksena on muuttunut toiminta tai toimintaympäristö.

Muutoksen mikronäkökulma sen sijaan katsoo muutosta yksilön näkökulmasta. Mikrotasolla tapahtuvat muutokset ovat yleensä paikallisia ja jatkuvia sekä monesti pieniä, mutta merkityksellisiä. Mikronäkökulmasta voidaan tarkastella muun muassa muutoksen vaikutuksia yksittäisten henkilöiden työtavoissa. Mikronäkökulma vastaa yksilön kysymyksiin liittyen hänen henkilökohtaiseen paikkaansa organisaatiossa: mitä tämä muutos tarkoittaa minulle, mikä muuttuu minun kohdallani, mikä pysyy ennallaan. Makrotasolla suunniteltu ja toteutettu muutos voi näyttäytyä mikrotasolla hyvin eri tavalla, vaikka kyse olisi aivan samasta muutoksesta. Vastaavasti mikrotasolla voi

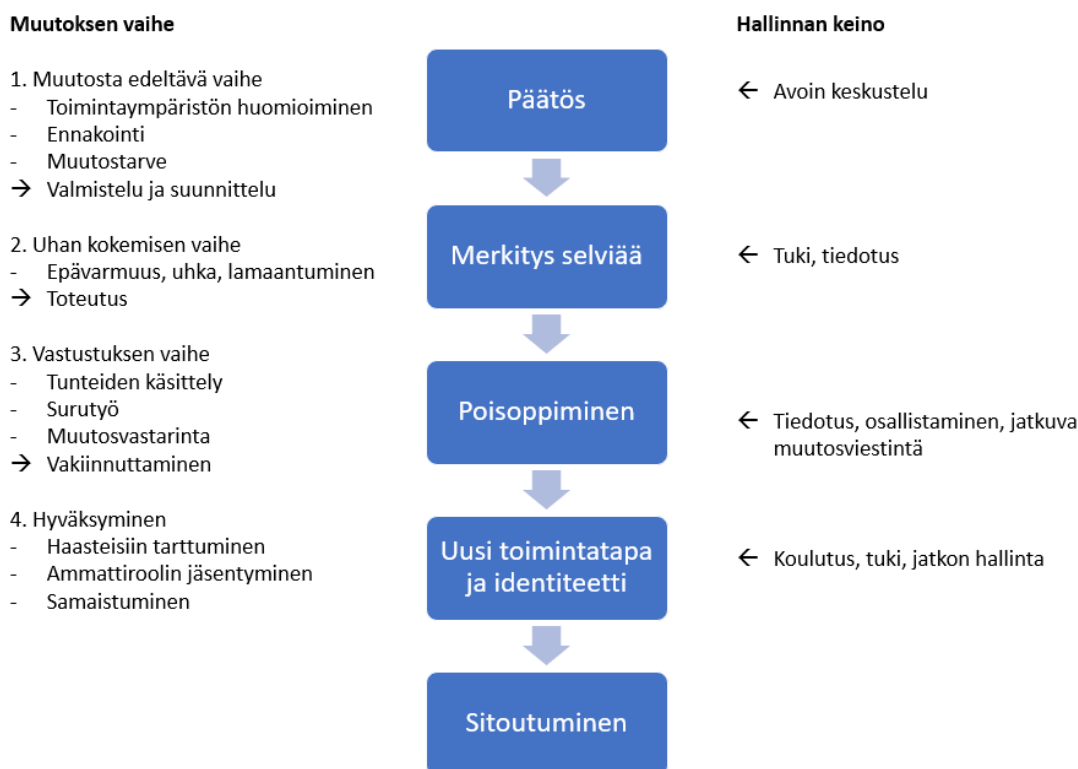


tapahtua muutoksia, joista makrotaso ei välttämättä ole edes tietoinen. Kaiken kaikkiaan muutos on prosessi, jossa monet asiat vaikuttavat toisiinsa. (Ponteva, 2010, s. 9-10)

Jotta muutoksen johtaminen onnistuu, kaikkein tärkeintä on määritellä, mikä on se muutos, joka halutaan tapahtuvan. (Valpola, (2004), s. 27). Kun muutos on määritelty ja tavoite on selvillä, alkaa muutosprosessin ohjaaminen eli muutosjohtaminen, minkä avulla siirrytään nykytilanteesta haluttuun tilaan muutoksen eri vaiheiden kautta.

## **2.2 Organisaatiomuutoksen vaiheet ja muutoksen johtaminen**

Muutos ei ole kerralla toteutettava toimenpide, vaan muutoksen toteuttaminen sisältää erilaisia osavaiheita, joista jokainen vaatii erilaista viestintää, osallistumismahdollisuuksia ja tukitoimia (Työterveyslaitos, 2022). Tarkastelemme muutoksen etenemistä ja sen eri vaiheita niin johtamisen näkökulmasta kuin henkilöstön näkökulmasta käyden läpi niitä hallinnan keinoja, joilla johto ja esihenkilöt voivat hallita muutoksen aiheuttamia tunnetiloja ja reaktiota henkilöstön keskuudessa. Kuviossa 1 on esitetty muutoksen vaiheet sekä hallinnan keinot Pontevan (2012) esitystapaa mukaillen.



**Kuvio 1.** Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva, 2012).

Muutoksen johtamisen vaiheet ovat valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen (Ylikoski & Ylikoski, 2009). Muutos käynnistyy, kun tieto muutoksesta tulee yleiseen tietoisuuteen johdon tiedottaessa asiasta (Työterveyslaitos, 2022). Tästä käynnistyy muutoksen valmistelun ja suunnittelun vaiheet, joissa ylin johto keskittyy muutoksen suunnan suunnitteluun, eli strategiatyöhön. Hyvää strategiatyötä tukee systemaattinen muutosjohtajuus, jossa keskiössä on muutosjohtamisen suunnitelman tekeminen (Lehtonen & muut, 2023, s. 226).

Henkilöstön näkökulmasta valmistelun ja suunnittelun vaiheet voidaan todeta yhdessä muutosta edeltäväksi vaiheeksi tai ajaksi, jolloin henkilöstölle ei näy muutosvaiheesta välttämättä vielä mitään kovin konkreettista. Konkretian puute näyttyy henkilöstön keskuudessa huhuina ja mahdollisena levottomuuden lisääntymisenä. Valmistelun ja suunnittelun vaiheet voidaan kokea yksilöiden näkökulmasta hyvinkin raskaaksi, kun ollaan epävarmoja tulevaisuudesta ja saatetaan tukeutua liikaa huhuihin.

Levottomuuden ja huhujen lisääntyessä avoimuus ja yhteistyöhalu saattavat vähentyä. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö saa ajantasaista tietoa muutoksen etenemisestä riittävän usein. Huhuihin törmätessä on kaikkien eduksi reagoida väärään tietoon mahdollisimman pian, ja huhut hallintaan, jotta tilanne pysyy rauhallisena. (Ylikoski & Ylikoski, 2009)

Seuraava muutoksen vaihe alkaa, kun suunnittelusta ja valmistelusta siirrytään itse toteutukseen. Toteutuksen vaihe näyttäytyy muutokseen osallistumattoman henkilön näkökulmasta siltä, että mahdolliset oikeat sekä mahdollisesti huhuihin perustuvat skenaariot ja uhkakuvat tulevat yhtäkkiä konkreettisemmaksi, kun muutos alkaa näkyä henkilöstönkin keskuudessa sekä mahdollisesti työtehtävien tai työympäristön muutoksina. Kuten Ponteva (2012, s. 24-15) toteaa, uhan kokemisen vaiheeseen voi yksilöllä liittyä täydellisen menetyksen tunne. Se voi olla hyvin kokonaisvaltainen, mutta ei yleensä kestä pitkään, jos siihen reagoidaan. Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 30) mukaan yksilön kokemukseen muutoksesta vaikuttaa merkittävästi kyseisen henkilön aiemmat kokemukset hänen lähityöympäristössään sekä uudistumisvalmius. Jos toimintaympäristö on ollut vuosia vakaa ilman suuria tietoisesti tehtyjä muutoksia, pienikin muutos voi vaikuttaa kyseisen yksilön näkökulmasta valtavalla, kun pohjalla ei ole aikaisempien muutoksien tuomaa uudistumisvalmiutta.

Toteutuksen alkaessa ja sen myötä ilmaantuvassa uhan kokemisen vaiheessa esihenkilön tehtävänä on olla läsnä työntekijän arjessa, kuunnella ja vastata kysymyksiin sekä tarjota tukea muutoksen keskellä. Avoimella ja oikea-aikaisella sekä oikeisiin asioihin vastaavalla tiedotuksella on tässä vaiheessa myös iso rooli (Ponteva, 2012). Olennaista uhan kokemisen vaiheen ennaltaehkäisyssä tai sen vaikutusten minimoinnissa on myös jatkuvan vuorovaikutuksen huomiointi osana osallistavuutta muutosjohtajien ja työntekijöiden välillä: on tarjottava tarpeeksi riittävän monipuolisia mahdollisuuksia keskustella uudistuksen tuomista muutoksista ja yhteisen keskustelun kautta synnyttää luottamusta sekä tarjota henkilöstölle mahdollisuuksia osallistua häntä itseään koskevaan työn uudistamiseen (Lehtonen & muut, 2023, s. 226). Yksilö ei pääse

muutoksessa eteenpäin, jos uhan kokemus jatkuu, mutta uhka voi kääntyä mahdollisuudeksi, jos yksilö saa tarpeeksi hänen kaipaamaansa tietoa muutoksesta ja sitä kautta luottamusta ja pystyy omakohtaisesti sisäistämään muutoksen. (Ponteva, 2012)

Muutos päättyy osin siinä vaiheessa, kun uusi organisaatio tai toimintapa astuu virallisesti voimaan. Kuitenkin käytännössä uuden toimintatavan tai työtehtävän opettelu vie kuitenkin huomattavasti kauemmin, ja muutosprosessi jatkuu sisäisesti, sekä mahdollisesti ainakin osan sidosryhmistä kanssa. Muutoksen toteutuksen jälkeen siirrytäänkin muutoksen vakiinnuttamisen vaiheeseen. Muutoksen vakiintuminen ottaa aikansa ja vaatii sekä esimiehiltä että työntekijöiltä paljon resursseja ja vaivannäköä. Työtä on tehtävä muuttuneesta tilanteesta huolimatta, ja muutos on myös hyväksyttävä, jotta työtä pääsee tekemään pitkäjänteisesti. Tavoitteena on mahdollisimman nopeasti päästä työpaikalla arkiseen toimintaan kiinni sekä päästä suunnittelemaan tulevaa (Työterveyslaitos, 2022).

Muutoksen vakiinnuttaminen henkilöstön kohdalla voi tarkoittaa sitä, että uhan kokemuksen väistyessä voi joillakin alkaa vastustuksen vaihe (Ylikoski & Ylikoski, 2009), ja tilalle voi ilmaantua kaipauksen ja vihan tunteita (Ponteva, 2012, s.24-25). Kuten Ylikoski ja Ylikoski (2009) toteavat, moni uusi asia koetaan helposti jo lähtökohtaisesti negatiivisena. Uusia toimintatapoja vakiinnutettaessa vanhaa aletaan kaipaamaan ja uusia asioita sekä uudistajia kohtaan ollaan epäluuloisia, eikä uudistusta ja uusia toimintatapoja kohtaan olla avoimia. Vakiinnuttaminen vie aikansa, ja vastustus uutta kohtaan alkaa vähitellen poistumaan ja sitoutuminen uuteen alkaa, jos yksilöille annetaan heidän tarvitsemansa tila, aika ja tuki vanhasta luopumiselle. Myös Pontevan (2012) mukaan muutos on luopumista vanhasta. Luopuminen on sitä vaikeampaa, mitä läheisempi asia on ollut. Jos sille annetaan aikaa ja asiat selkiytyvät, yksilö pystyy kiinnittymään uuteen. Tämä ei ole mahdollista, jos sopeutumiselle ei ole aikaa.

Vastustuksesta ylipääsemiseen vaaditaan myös esihenkilöltä pitkäjänteisyyttä ja kykyä arvioida yksilöiden tilannetta. Vaikka esihenkilö itse sekä lähes kaikki tiimin jäsenet olisivat jo sopeutuneet muutokseen, saattaa joku tarvita pidemmän prosessin taakseen, ennen kuin hyväksyminen uuteen alkaa. Avoin keskustelu on myös tässä muutoksen vaiheessa avain, ja esihenkilön tehtäviin kuuluu edelleen varmistaa, että henkilöstö on tietoinen muutokseen liittyvistä asioista. Jos yksilö pystyy kokemaan organisaation tulevaisuuden riittävän luotettavaksi omalla kohdallaan, hän voi hyväksyä tilanteen ja tarttua uusiin haasteisiin. Esihenkilöiltä vaaditaan pitkämielisyyttä ja kullekin yksilölle sopivan selviytymisreitien löytämistä ja tämän tukemista siinä. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen liittyy vahvasti tunteisiin, arvoihin ja arvostuksiin, jolloin muutosjohtamisessa ei enää riitä fakta- ja järkisyillä perustelu, vaan on keskiössä on yksilön ja yhteisöjen tunnereaktioiden hallinta. Tunnepohjaisten ilmiöiden käsittelyyn tarvitaan psykologian ja sosiaalipsykologian malleja, menetelmiä ja lähestymistapoja (Lehtonen & muut, 2023, s. 262).

Vasta, kun muutoksen seuraukset on käsitelty ja vanhasta luopumisen prosessi on saatu loppuun, ollaan valmiita hyväksymään muutos myös kaikkia lähimpinä olevissa asioissa, kuten omassa työssä ja työympäristössä, ja uusi toimintatapa ja työidentiteetti alkavat muodostumaan. (Ylikoski & Ylikoski, 2009)

Muutoksiin ja niiden johtamiseen liittyy aina vastarinta, jonka käsittely ja ylittäminen on erittäin kriittinen asia muutoksen onnistumisessa. Uudistus tuo mukanaan muutoksia usein muun muassa organisaation rakenteeseen, rutiineihin, toimintatapoihin, johtamisjärjestelmään, identiteettiin ja kulttuuriin. Muutosjohtamisessa on tärkeää varautua siihen, että henkilöstö saa tarvitsemaansa tukea muutoksen keskellä. Muutosvastarintaa muodostuu erityisesti silloin, jos tulee tunne, että jotakin toimivaa rikotaan tai viedään pois (Lehtonen & muut, 2023, s. 226). Muutosvastarinnan muita syitä voi olla esimerkiksi turvattomuuden tunne esimerkiksi oman työn jatkuvuutta kohden, pelko oman taloudellisen tilanteen muutoksista, pelko oman työn tarkoituksellisuutta kohden sekä tietoisuus muutoksen mahdollisista ”heikoista

lenkeistä”, jolloin pelätään muutoksen vievän organisaatio enemmän kohti kaoottisuutta (Plunkett & Attner, 1997, s. 303-304). Pontevan (2012, s. 24-25) mukaan muutosvastarinnan ilmenemismuodot ovat muutoksesta irtisanoutuminen, samaistumattomuus, epävarmuus suunnasta ja pettymys. Irtisanoutuminen muutoksesta ilmenee sitoutumattomuutena, samaistumattomuus mm. menneiden muisteleminen, epävarmuus suunnasta hämmästelynä ja pettymys suuttumuksena ja kielteisyytenä. Johdonmukaisella ja jatkuvalla muutosviestinnällä muutosvastarinta on käännettävissä tavoitellun muutoksen suuntaiseksi toiminnaksi. Muutosvastarintaa ei aiheena avata tämän enempää tässä tutkielmassa, mutta asia on hyvä mainita osana tutkielmaa siirryttäessä tarkastelemaan paremmin viestinnän roolia muutoksen johtamisessa.

### **3 Viestinnän rooli organisaatiomuutoksessa**

Organisaatioviestintä kuvaa prosessia tai tapahtumaa, jossa merkityksien antamisen kautta tulkitaan sellaisten asioiden tilaa, jotka koskevat työyhteisön toimintaa tai sen jäsenten yhteisöllistä toimintaa, ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta (Åberg, 2010). Tässä kappaleessa tarkastellaan organisaatioviestintää merkityksellistävän yhteisöviestinnän mallin ja särkymättömän viestinnän kautta sekä organisaatioviestinnän muuntautumista muutosviestinnäksi organisaation muutostilanteessa. Lisäksi tarkastellaan monikanavaista viestintää, ja sen roolia muutoksen onnistumisessa sisäisesti ja ulkoisesti.

#### **3.1 Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli**

Tämän tutkielman kannalta yksi olennainen käsite on yhteisöviestintä, joka on monelle tutumpi yritysviestinnän tai organisaatioviestinnän käsitteenä. Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon (2012, s. 13) mukaan yhteisöviestintä tarkoittaa kaikkea sitä viestintää, jota tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja sen ulkopuolisen maailman välillä. Yhteisöviestintään liittyen yksi tässä tutkielmassa käytetty viestinnän teoria on Åbergin merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli, joka määrittää yhteisöviestinnän organisaation ja ympäristön mukaan. Mallin mukaan viestinnän tehtävänä organisaatiossa on merkityksellistää sekä antaa merkityksiä (sense giving) että luoda merkityksiä (sense making). Viestintä nähdään tavoitteellisena, fakta- ja tunnepohjaisena ja vuorovaikutteisena, dialogina (Juholin, 2022, s. 16-19).

Åbergin merkityksellistävän yhteisöviestinnän luo neljä eri osa-aluetta - operatiivinen, yhteisöllistävä, luotaava ja strateginen viestintä. Operatiivisessa viestinnässä kyse on viestinnän järjestelyistä organisaatiossa, eli mitä viestinnän keinoja hyödynnetään esimerkiksi työprosessien ohjaukseen, tiimityöhön, esihenkilöiden viestintään ja ihmisten motivoimiseen. Toisin sanoen kyse on esihenkilöiden, asiantuntijoiden ja alaisten välisestä viestinnästä, mikä koostuu arkisesta työviestinnästä: miten delegoidaan, annetaan työohjeita, koordinoidaan tai valvotaan. Yhteisöllistävä viestintä

koostuu sen sijaan arkisista (epävirallisista) viestinnän tilanteista, kuten arkisesta tiimiviestinnästä, erikoistilanteista ja muusta sosiaalisesta kanssakäymisestä, joka luo ja vahvistaa ryhmähenkeä, sitoutumista ja työlle omistautumista. Luotaavaa viestintää puolestaan tapahtuu organisaation ja toimintaympäristön rajapinnalla. Se on kuuntelevaa yhteiskunta- ja sidosryhmäviestintää, maineen rakentamista, tiedotusta sekä teemojen hallintaa. (Juholin, 2022, s. 16-19)

Strateginen viestintä liittyy organisaation kehysuunnitteluun, jossa varsinainen kehyskertomus rakentuu missiosta, visiosta ja toiminnan tarkoituksesta, ja johon usein lisätään myös organisaation strategiset tavoitteet, jolloin puhutaan strategiakehyksestä. Strategiset perusviestit muodostavat organisaation viestinnän ytimen ja ne sanoittavat ja kuvittavat sen strategian, jonka kautta organisaatio aikoo saavuttaa tavoitteensa ja palvella sidosryhmiään. Strategisia perusviestejä hyödynnetään niin sisäisesti motivoiden henkilöstöä näkemään itsensä vision toteuttajina kuin ulkoisesti kohdatessa eri sidosryhmiä. Organisaation strategiakehyskertomus koostuu usein pitkäjänteisistä, melko muuttumattomista asioista, joiden lisäksi kertomukseen lisätään perusviestit, joissa tapahtuu muutoksia aina, kun organisaation strategia muuttuu. Näin syntynyt tavoitekuva kertoo, mihin ollaan menossa ja miksi (visio ja tavoitteet), mistä on lähdetty, missä ollaan nyt ja mitkä tekijät auttavat tai estävät vision saavuttamista. Tavoitekuvan osuvuutta eri sidosryhmien käsityksiin ja odotuksiin tulisi seurata ja selvittää säännöllisesti, jotta tavoitekuva ja sidosryhmien kokema todellisuus pysyvät yhteydessä toisiinsa. Mikäli nämä kaksi erkaantuvat toisistaan, on aihetta tarkastella toimintaa ja viestintää uudelleen ja tehdä korjausliikkeitä. Strateginen henkilöstö- ja sidosryhmäviestintä koostuu johdetusta keskustelusta, yhteisöllisyyttä rakentavasta viestinnästä, selkeästä tiedottamisesta ja faktojen jakamisesta sekä vastuullisesta dialogista. Johdettua keskustelua tarvitaan, jotta henkilöstö ymmärtää strategian ja pystyy motivoituneesti toimimaan työssään sen mukaisesti sekä jakaa sitä eteenpäin ja jotta sidosryhmät ymmärtävät strategian ja toiminnan oikeutuksen, pysyvät ajan tasalla ja tietävät, mitä ja miksi asioita tehdään niin kuin tehdään. (Juholin, 2022, s. 16-19)



### 3.2 Särkymätön viestintä

Toisena organisaatioviestintää kuvaavan ilmiönä tarkastellaan särkymätöntä viestintää, jonka kautta luvussa neljä tullaan tarkastelemaan odotusten hallintaa osana organisaation viestinnällisiä keinoja muutoksessa. Särkymättömän viestinnän mukaan perinteinen, ”vanhan mallin” viestintä on perustunut organisaation kontrolliin ja etukäteen tehtyihin suunnitelmiin mielikuvista, prosesseihin sekä niiden toteuttamiseen ja on ollut hyvin pitkälti organisaatio-optimoitua, jolloin logiikka ja odotukset saattoivat olla epärealistisia. Vanhan mallin viestintä on nyky-ympäristössä särkyvää, sillä luotujen mielikuvien sijaan sidosryhmien kokonaisvaltaiset kokemukset ottavat suurempaa roolia. Lisäksi organisaatioilta vaaditaan enemmän aitoutta ja läpinäkyvyyttä. Nykyorganisaation pitää pystyä vastaamaan sidosryhmien uudentyyppisiin vaatimuksiin organisaation toiminnan läpinäkyvyydestä. Nykymaailmassa organisaatiot eivät pysty enää itse määrittelemään sidosryhmien kiinnostuksenkohteita, vaan niiden on osallistuttava keskusteluihin. Lisäksi sidosryhmät kaipaavat mahdollisuutta osallistua ja vaikuttaa organisaation toimintaan. (Luoma-Aho, 2014 s. 14-15)

Jotta särkyvästä viestinnästä voidaan siirtyä särkymättömään viestintään, vaaditaan viisi muutosta: maineenhallinnasta odotustenhallintaan, henkilöstön hallinnasta mahdollistamiseen, viestimisestä kuuntelemiseen, huomiosta vuorovaikutukseen, strategioista kulttuurin kultivointiin (Luoma-Aho, 2014, s. 17). Taulukko 1 havainnollistaa särkyvän ja särkymättömän viestinnän erot Luoma-Ahon (2014, s. 15) esitystapaa mukailten.

	Särkyvä viestintä	Särkymätön viestintä
<b>Tavoite</b>	Kertoa omat viestit sidosryhmille	Ymmärtää sidosryhmien tarpeita
<b>Puitteet</b>	Organisaation sisäiset rakenteet ja työnjako määräävinä	Sidosryhmän/asiakkaan kokemus keskeisenä lähtökohtana
<b>Prosessi</b>	Lineaarinen prosessien jatkumo ”osastolta osastolle”	Jatkuva kehitys, kaikilla pääsy uusimpaan tietoon
<b>Suhteet</b>	Sidosryhmien hallinta ja ohjailu	Sidosryhmien valtuuttaminen ja mukaan ottaminen
<b>Vuorovaikutus</b>	Panssaroitu ja puolusteleuva, kritiikkiä välttelevä	Kuunteleva ja realistisia odotuksia luova, kritiikkiä vastaanottava
<b>Logiikka</b>	Yksittäiset strategiat ja linjaukset, joiden noudattamista valvotaan	Tavoitteena luoda vahva sisäinen kulttuuri, joka ohjaa toimintaa
<b>Ohjaus</b>	Valvonta	Itseohjautuvuus
<b>Optimointi</b>	Organisaatio-optimoitua	Sidosryhmäoptimoitua
<b>Henkilöstö</b>	Säännöllä ohjailtavissa	Hyvinvoinnilla motivoitavissa
<b>Maine</b>	Rakentuu viestimällä paremmin	Rakentuu hyville kokemuksille, luottojoukkojen suosituksille

**Taulukko 1.** Särkyvän ja särkymättömän viestinnän erot (Luoma-Aho, 2014, s.15).

Särkymätön viestintä on sidosryhmäoptimoitua, sillä se rakentuu sidosryhmien kokemusten ja suositusten varaan. Tarkoituksena on vastata nykymaailman tarpeeseen ja ymmärtää sidosryhmien ja asiakkaiden tarpeita ja kokemuksia sekä löytää organisaation rooli näiden suhteen. Särkymättömän viestinnän idea on tehdä organisaatiosta joustavampi ja helpommin sopeutuvampi sisältä päin, jotta se soveltuu paremmin myös muuttuvaan ympäristöön. Särkymättömän viestinnän keskeinen tehtävä onkin ympäristönsä ja sidosryhmiensä kuuntelu, ja sen keskiössä on aina kysymys: *miten kohderyhmä kokee tämän asian?*. Kun ymmärretään jokaista kohderyhmää, ja viestintä rakennetaan kohderyhmän tarpeiden mukaan, organisaation toiminta ei mene shokkiin yllätyksistä eikä organisaatio rakennu pelkästään organisaatorakenteiden ja prosessien varaan. (Luoma-Aho, 2014, s. 10-14). Särkymättömän viestinnän teoria heijastaa myös yhteisöviestijöiden kansainvälisen yhdistyksen Global Alliancen (2012) Melbournessa tekemää mandaattia, jonka mukaan tulevaisuuden organisaatio on viestinnällinen organisaatio (eng. communicative organisation), joka rakentuu organisaation selkeästä luonteesta, vastuusta ympäröiville tahoille, kuten sidosryhmille ja asiakkaille, sekä heidän tarpeidensa ja kokemuksiansa

ymmärtämisestä ja organisaation kyvystä kuunnella heitä. Viestintä muuttaa muotoaan yhä enemmän kuuntelemisen ja mahdollistamisen välineeksi — yksisuuntaisesta kertojasta ja tiedottajasta auttajaksi ja kumppaniksi.

Särkymätön viestinnän voidaan sanoa loppupeleissä pohjautuvan maineen ja luottamuksen varaan, mikä tukee organisaation identiteettiä ja vahvistaa organisaatiota. Särkymättömän organisaation särkymättömyyttä vahvistavat ne sidosryhmät ja työntekijät, joilla on positiivisia kokemuksia organisaatiosta ja jotka oman kokemuksensa perusteella ovat saaneet luottamuksen kyseistä organisaatiota kohtaan. Oman kokemuksen kautta kertovia pidetään uskottavina lähettiläinä nyky-ympäristössä. Onnistunut särkymätön viestintä johtaa särkymättömään organisaatioon. (Luoma-Aho, 2014, s. 16)

### **3.3 Organisaatioviestinnästä muutosviestinnäksi**

Organisaation muutostilanteessa organisaatioviestintä muuntautuu muutosviestinnäksi. Muutosviestintä tarkoittaa sitä viestintää, jota toteutetaan muutostilanteen aikana muutoksen alkamisesta sen päättymiseen saakka. Johtoryhmän sekä muutosviestinnästä vastaavan tiimin toteuttaman muutosviestinnän ensisijaisena tavoitteena on tukea muutoksen läpivientiä hyvin suunnitellulla ja yhdenmukaisella viestinnällä. Muutosviestinnän onnistumista tukee aikataulutettu muutosviestinnän suunnitelma, jossa viestinnän tavoitteet, vastuut ja roolit sekä yhteisesti sovitut viestinnän tavat määritellään selkeästi (Balentor, 2023). Viestinnällä on erittäin tärkeä rooli muutostilanteessa, ja hyvä sekä oikein kohdistettu viestintä määrittävät avainroolissa myös muutoksen onnistumista. Kuten kappaleessa 3.1 mainitussa Åbergin merkityksellistävän yhteisöviestinnän mallissa viestinnän tehtävänä organisaatiossa on luoda merkityksiä, myös muutoksessa ratkaisevaa on merkitysten luominen. Jos henkilöstön ja muiden sidosryhmien on vaikeaa ymmärtää muutoksen tarkoitus, muutosta ei tule tapahtumaan. Muutosprosessin tuomat muutokset toimintatavoissa laittavat ihmiset miettimään syitä ja tarkoituksia muutokselle, mihin he haluavat järkeviä

vastauksia (Canel & Luoma-Aho, 2020, s. 154), jotta muutokseen päästään mukaan. Tässä avainasemassa on muutosviestintä.

Valpolan (2004, s. 62) mukaan mitä isommasta muutoksesta on kysymys ja mitä suurempia pelkoja muutoksen seurauksiin liittyy, niin sitä tärkeämpää on viestinnän avulla tukea tavoitteisiin pääsyä. Jokainen muutos näyttäytyy hyvin eri tavalla uutisen kuulijalle, muutosta rakentamassa ja läpiviemässä olevalle johtotiimille tai sille yksilölle, jota muutos konkreettisesti koskettaa (Ponteva, 2010, s.9-10). Muutos tuodaan kaikkien silmien eteen viestinnän avulla. Sen kautta hallitaan yleistä tiedottamista, huolehditaan perättömien huhujen katkaisusta sekä kontrolloidaan muutoshalukkuutta tai -vastarintaa. Muutosviestinnän toteuttamisen ja siinä onnistumisen voitaisiin sanoa määrittävän sen, miten muutos koetaan, miten siinä pärjätään ja miten se otetaan vastaan.

Muutosviestinnässä olennaista on ajankohtainen ja rehellinen tiedottaminen, sillä se lisää muutoksen onnistumisen mahdollisuutta. Viestintä on avainasemassa luomassa muutoksen keskellä luottamusta muutosta kohtaan, ja tässä ajankohtaisuus ja rehellisyys ovat tärkeitä elementtejä (Huttunen, 2018 s. 89). Myös Lies (2012, s. 257) toteaa, että organisaation (johdon) kyky hallita muutosprosessia vähenee, jos se kommunikoi vain osittain, ei kommunikoi rehellisesti tai kommunikoi liian myöhään. Mikäli organisaatiota kohtaan on paljon epäluottamusta, se saa aikaan epävarmuutta ja ennustamattomuutta, mikä luo turhautuvuutta, uupumusta ja motivaation laskua (Huttunen, 2018 s. 89).

Muutoksiin liittyvistä asioista tiedottamisen tulee olla sen ajankohtaisuuden ja rehellisyyden lisäksi jatkuvaa ja säännönmukaista. On tärkeää myös tiedottaa, että mitään uutta kerrottavaa ei ole tai jotain asiaa ei tiedetä vielä (Ponteva, 2012), sillä kuten Wendelin (2013, s. 171) toteaa, myös hiljaisuus on viesti jostain. Jos esimerkiksi viestitään tulevista muutoksista, mutta niistä ei kerrota tarkemmin pitkään aikaan, voidaan tämä tulkita esimerkiksi henkilöstön sekä median suunnalta siten, että johdolla on erimielisyyksiä muutoksen suhteen. Tiedottamattomuus tulkitaan usein kielteiseksi,

mikä vaikuttaa negatiivisesti suoraan myös siihen, miten loppujen lopuksi tiedotettu asia otetaan vastaan.

Muutosviestinnän yksi tärkeimmistä piirteistä on asioiden toistaminen. Pontevan (2012) mukaan ihmisillä on usein erittäin iso tarve saada vastaus kysymykseen ”*Miksi pitää uudistua?*”, johon sekä organisaation johdon ja esihenkilöiden on osattava vastata johdonmukaisesti, luontevasti, toistuvasti ja selkeästi, jotta muutoksen tarve sekä uusi visio ja strategia tavoittavat kaikkien ymmärryksen. Viestinnällä, yhteisillä termeillä ja sanavalinnalla on merkitystä kokonaisuuden hahmottamisessa, viestin selkeydessä sekä kuulijoiden tavoittamisessa, koska silloin viestin perillemeno vahvistuu ja muistijälki syvenee. Asioiden toistaminen kasvattaa myös luottamusta, kun lähtökohdat ja tavoitteet ovat kirkaat. Selkeät tavoitteet, toimenpiteet ja aikataulut luovat konkretiaa ja odotuksia muutokselle (Huttunen, 2018, s. 89). Organisaatioissa pitää ottaa myös huomioon mahdollinen työvuorojen eriaikaisuus. Esimerkiksi vuorotyörytmiin voi olla haastavaa sisällyttää säännöllisiä tiedotus- tai keskustelutilaisuuksia, jolloin toiston merkitys korostuu. Samansisältöisiä tilaisuuksia on järjestettävä riittävästi, jotta kaikilla on mahdollisuus osallistua. (Ponteva, 2012)

Vuorovaikutus viestinnän kohderyhmien kanssa on myös olennainen osa onnistunutta muutosviestintää. Hyvä muutosviestintä on kaksisuuntaista: kerro sekä kysy ja kuuntele. Korhosen ja Bergmanin (2019, s.122-123) mukaan mikäli viestintä on vain yhdensuuntaista johdolta ja esihenkilöltä alaiselle, tai johdolta muille sidosryhmille, johtajasta saattaa näyttää siltä, että organisaation jäsenet ovat ymmärtäneet tavoitteet ja lähteneet mukaan. Usein se on kuitenkin harhaa. Tämän vuoksi kuuntelu on vuorovaikutuksen oleellinen osa. Muutostilanteessa esihenkilöiden ja johtajien pitäisi muistaa kuunnella henkilöstöä. Tällöin kokonaiskuva muutoksesta ja sen aiheuttamista mietteistä, epävarmuuksista ja kysymyksistä tavoittaa myös johdon korvat, ja esimerkiksi muutosviestintää tätä kautta osataan kohdistaa vastaamaan kohderyhmien tarpeita (Huttunen, 2018, s. 110). Myös niin sanottu ”läheltä lähelle” -viestintä on oleellista, sillä jos esimerkiksi lähin esihenkilö ei osaa sanoittaa ja keskustella ylemmän johdon

kertomista asioista, ne eivät tule uskottaviksi (Valpola, 2004, s. 63). Vuorovaikutuksen puute voi lisätä muutosvastarintaa sekä heikentää työhyvinvointia, jos oman työn tarpeellisuus ja tärkeys muuttuvassa organisaatiossa on epävarmaa tai mieltä askarruttaviin kysymyksiin ei saa vastausta. (Ponteva, 2012)

Erilaisten helpon ja joustavan vuoropuhelun mahdollistavien rakenteiden luominen johdon ja esihenkilöiden sekä muiden sidosryhmien välille madaltaa kynnystä kysyä ja keskustella. Kysyminen on helpompaa pienemmissä ympyröissä. Suoraan kysyminen on monesti avain todellisen tilanteen hahmottamiseen ja siten oikean tiedon saamiseen. Suorien vastausten antaminen ei aina ole helppoa mutta avoimella ja rehellisellä lähestymisellä saa ihmiset mukaan muutokseen. (Korhonen & Bergman, 2019, s.111)

### **3.4 Muutosviestinnän monikanavaisuus**

Muutosviestintä on toimivaa, kun se saavuttaa halutut kohderyhmät ja sen avulla saavutetaan haluttu tavoite. Eri muutoksen vaiheet vaativat myös osin erityylistä viestintää. Viestintää kannattaa toteuttaa monessa eri kanavassa, jotta sillä tavoitetaan mahdollisimman suuri osa kohderyhmästä. Viralliset, pääsääntöisesti yksisuuntaisen tiedottamisen kanavat ovat hyvä lähtökohta ja pohja viestinnälle, mutta keskeistä on rakentaa niiden ympärille monikanavainen viestintäverkko: tarvitaan myös erilaisia osallistavia ja vuorovaikutteisia keinoja uudistumisen tavoitteiden ja keinojen viestintään (Korhonen & Bergman, 2019). Lohtaja-Ahosen ja Kaihovirta-Rapon (2012, s. 49) mukaan organisaatioiden viestintä onnistuu sitä paremmin, mitä paremmin onnistutaan valitsemaan viestiin ja sen kohderyhmälle sopivat viestintäkanavat. Tässä kappaleessa tarkastellaan viestinnän monikanavaisuuden toteuttamista niin sisäisen ja ulkoisen viestinnän näkökulmista.

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa, työyhteisön jäseniin kohdistuvaa ja heidän välillään tapahtuvaa viestintää, sisäistä tiedottamista ja keskustelua (Liukkonen, 2019). Sisäisen viestinnän keskeisimmät tehtävät ovat tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitouttaminen (Karhumaa, 2022), ja se on johtamisen

työkalu, jonka merkitys korostuu etenkin organisaation muutostilanteessa, jolloin se valjastetaan tukemaan organisaation muutoksen toteutusta, muutoksen tarkoituksen, strategian ja toimintasuunnitelmien kirkastamista. Toimiva sisäinen viestintä sitouttaa ja motivoi henkilöstöä. Huonosti hoidettu sisäinen viestintä johtaa sen sijaan helposti huhujen syntymiseen ja turhautumiseen, kun tarvittavaa tietoa ei löydy, sitä pitää etsiä tai hankkia itse kysymällä. Lisäksi se heijastuu myös suoraan työtehtäviin, joita ei välttämättä voida hoitaa suunnitellulla tavalla siitä syystä, että ajankohtainen tieto ei ole välittynyt eteenpäin (Meltwater, 2022). Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 117) mukaan sisäisen viestinnän ajatellaan helposti liittyvän muutoksen myöhäisempiin vaiheisiin, mutta se on mahdollista valjastaa jo strategiaprosessiin. Henkilöstön osallistaminen ja strategiasta viestiminen jo muutoksen alkuvaiheessa sitouttaa henkilöstöä muutokseen huomattavasti paremmin, ja viestit ja muutoksen sisällöt on helpompaa sisäistää, kun henkilöstö saa myös itse mahdollisuuden osallistua sisällön luomiseen strategiaproessin aikana. Tämä antaa henkilöstölle myös aikaa valmistautua muutokseen, kun voi sulatella muutokseen liittyviä asioita rauhassa ajan kanssa. Varhainen sisäinen viestintä muutostilanteessa voi siis ennaltaehkäistä muutoksen edetessä esimerkiksi kappaleessa 2.2. käsiteltyä uhan kokemisen vaiheen aiheuttamia reaktioita henkilöstössä, kun heillä on epätiedottomuuden sijaan jo entuudestaan vahvemmin tietoa muutoksesta.

Kuviossa 2 on kuvattu organisaation tehokkaat käytettävissä olevat viestintäkanavat monikanavaisen sisäisen viestinnän mahdollistajina Korhosen ja Bergmanin (2019, s. 128) esitystapaa mukaillen.



**Kuvio 2.** Monikanavaisen sisäisen viestinnän keinot organisaatiossa (Korhonen & Bergman, 2019, s.128).

Sisäisen viestinnän kanavat voi karkeasti jakaa neljään ryhmään. Lähikanavat palvelevat työyksikköä tai yksilöllisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä, kaukokanavat välittävät viestejä koko työyhteisölle, suora keskinäisviestintä perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ja välitetty pienjoukkoviestintä, jossa käytetään joukkoviestinnän menetelmiä mutta tieto välitetään rajatulle kohdejoukolle (Kauhanen, 2012.s. 176).

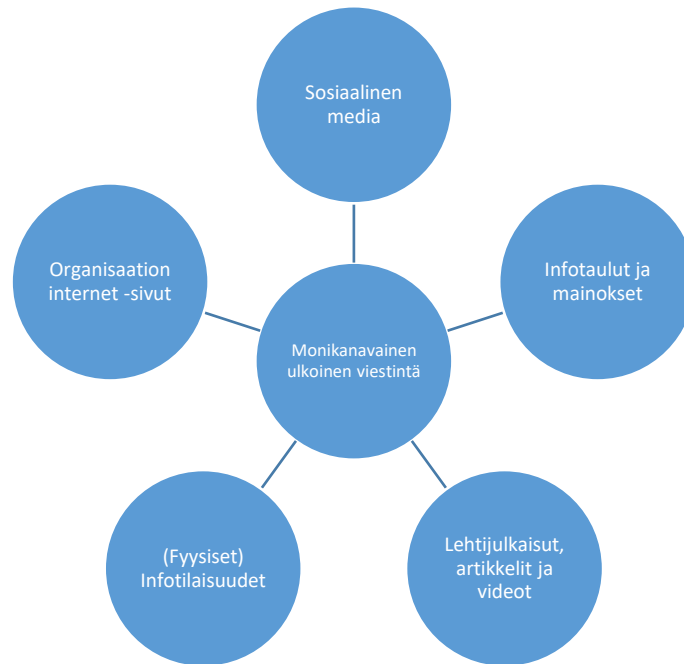
Korhosen ja Bergmanin (2019, s.116) mukaan sisäisessä viestinnässä yksi hyväksi havaittu keino on johdon jalkautuminen. Johtajien osallistuminen koulutustilaisuuksiin tai yksikköpäiviin, työpisteillä vierailu ja työn tekeminen työntekijöiden kanssa viestii henkilöstölle siitä, että heidän mielipiteitään halutaan kuulla, ja heidän kokemuksilla on väliä. Tämä toimii myös muutoksessa, ja auttaa johtoa näkemään arjen realiteetteja ja saamaan uusia näkökulmia ”ruohonjuuritasolta”, josta johto saattaa helposti olla etääntynyt. Näin ollen muutosta pystytään myös kohdistamaan arkisiin ongelmakohtiin.

Muutoksen johtaminen ja siitä viestiminen sisäisesti ei ole yksin ylimmän johdon vastuulla, vaan jokainen johtamisen taso kohtaa muutoksen, ja heidän tehtävään on



myös osata johtaa muutosta kukin omaan positioonsa nähden oikealla tavalla (Plunkett & Attner, 1997, s. 296). Näin ollen myös esihenkilöillä on merkittävä rooli muutoksen viemisessä hallitusti eteenpäin. Wendelin (2013, s.171) mukaan kaikki, mitä esihenkilöt tekevät, on viestintää, koska johtaminen on kommunikaatiota. Myös Korhonen ja Bergman (2019, s. 119) toteavat, että esihenkilöllä on usein epäsuorasti merkittävä vaikutus useamman ihmisen prioriteetteihin ja ajattelutapoihin, minkä vuoksi muutostilanteessa hän voi toiminnallaan ja asenteillaan edistää, hidastaa tai jopa estää uusien ajatusten juurtumista organisaatiossa. Siksi onkin ensisijaisen tärkeää, että keskustelu esihenkilötason kanssa on tiivistä. Esihenkilöt toimivatkin organisaatiossa eräänlaisina muutosagentteina tai muutoksen lähettäjinä, johon heille on johdon toimesta annettava kattavat eväät ottaa rooli uusien ajatusten ja tekojen puolestapuhujina. Esihenkilöt ovat monikanavaisen sisäisen muutosviestinnän toteuttamisessa avainasemassa viestien liikkumisessa eteenpäin henkilöstölle ja vastaavasti takaisinpäin henkilöstöltä johdolle.

Sisäisen muutosviestinnän lisäksi muutosta toteuttavan organisaation tulee viestiä muutoksesta myös organisaation ulkopuolelle. Ulkoisella viestinnällä tarkoitetaan organisaatioista ulospäin suuntautuvaa tiedottamista ja vuorovaikutusta, jonka tehtävänä on kasvattaa tietoisuutta organisaation toiminnasta ja tavoitteista, jotta esimerkiksi potentiaaliset asiakkaat löytävät sen. Ulkoisella viestinnällä organisaatio pyrkii vaikuttamaan toimintaympäristöönsä ja vahvistamaan myönteistä suhtautumista sen tavoitteisiin (Soste, 2019). Ulkoisen viestinnän valjastaminen muutoksesta viestimiseen edesauttaa muutoksen onnistumista organisaation ulkoisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden, joukossa. Muutosviestintää kannattaa toteuttaa monikanavaisesti myös ulkoisesti. Yksisuuntaisen muutoksista ja uudistuksista tiedottamisen lisäksi muutoksen toteuttamiseen kannattaa osallistaa myös asiakasrajapinta, sillä se edesauttaa toivottujen konkreettisten tavoitteiden hahmottamista, joihin uudistuksella tähdätään (Korhonen & Bergman, 2019, s. 127). Ulkoisen viestinnän kanavat on kuvattuna kuviossa 3.



**Kuvio 3.** Monikanavainen ulkoinen viestintä.

Hurmerinnan (2015, s. 124-125) mukaan ihmiset seuraavat nykymaailmassa sosiaalisen median kanavia yhä enemmän ja enemmän. Jotta organisaation viestintä tavoittaa ihmiset, täytyy viestinnästä vastaavien ymmärtää sosiaalisen median kanavien voima, tarpeellisuus ja mahdollisuudet.

Vuorovaikutus on tärkeää huomioida ulkoisessa muutosviestinnässä. Viestinnän tulee siirtyä pelkästä yksisuuntaisesta tiedottamisesta keskusteluun ja kuunteluun. Hyvällä sisällöllä ja vuorovaikutuksella viestinnällä voi herättää laajaa kiinnostusta niin organisaation arvoihin, työnantajamielikuvaan, tuotteisiin ja palveluihin, myös muutosnäkökulmassa. (Hurmerinta, 2015, s. 124-125)

Ulkoiseen muutosviestintään liittyy strategian ja vision lisäksi brändilupaus. Brändilupaus konkretisoi sisäisen tekemisen tuloksen, joka näkyy muutoksen lopputuotoksena organisaation ulkoisille sidosryhmille. Brändi ilmentää strategiaa samalla, kun strategia ilmentää brändiä. Brändi näkyy organisaation kulttuurissa, toimintatavoissa, strategioissa, jotka konkretisoituvat muun muassa arjen toiminnassa

asiakkaiden kanssa, jossa annettu brändilupaus lunastetaan. (Korhonen & Bergman, 2019, s. 127)

## 4 Odotustenhallinta viestinnän avulla

Odotukset ovat keskeinen tekijä monissa organisaatioviestinnän ulottuvuuksissa ja tärkeä tekijä viestinnän onnistumiselle niin päivittäisessä organisaatioviestinnässä kuin muutosviestinnän kentässä. Tiikkajan (2014, s. 69) mukaan odotukset ja niiden huomiointi on tullut vahvemmin osaksi organisaatioiden johtamista 2000-luvun puolella. X-sukupolven ja Y-sukupolven välillä on tapahtunut selkeä muutos siinä, kuinka tärkeässä osassa tietyt odotukset eri asioita kohtaan on. Y-sukupolven myötä asioiden ja toimintamaneerien kyseenalaistaminen on vahvistunut, mikä on johtanut siihen, että toimintaa ja tekemistä ohjaa enemmän sen mielekkyys ja merkityksellisyys kuin aikaisemmin havaittujen ulkoisten ja ehkä ”pakon sanelemien” syiden puolesta toimiminen. Tämä on peräänkuuluttanut myös muutosta organisaatioiden johtamisjärjestelmiin, mikä on nostanut odotukset korkeammalle tärkeytasolle.

Aikaisemmin kappaleessa 3.3 todettiin, että avoin ja oikea-aikainen sekä oikeisiin kysymyksiin vastaava tiedotus on tärkeässä roolissa siinä, että henkilöstö pääsee muutoksessa eteenpäin, ja miten uhkakuvat saadaan muuttumaan mahdollisuuksiksi, jos yksilö saa tarpeeksi hänen kaipaamaansa tietoa muutoksesta ja pystyy omakohtaisesti sisäistämään sen. Tässä kappaleessa perehdytään siihen, mitä on odotustenhallinta ja mikä rooli odotustenhallinnalla on muutostilanteessa sekä siihen, miten muutosjohtajat kartoittavat niitä kysymyksiä, joihin sidosryhmät haluavat vastauksia.

### 4.1 Odotukset

Odotuksen yleinen merkitys viittaa vahvaan uskoon, että ongelman ratkaisu toimitetaan tai pitäisi toimittaa sidosryhmien standardien tai mittareiden, kuten ajan, ratkaisun laadun ja kustannusten, perusteella. Odotus on kuitenkin myös suhteellinen käsite ja se liittyy läheisesti kahteen muuhun termiin: tyytyväisyysaste ja sidosryhmien mittaus. Jos organisaatio on ylittänyt odotustason tai sidosryhmien mittauksen, toimitettu palvelu tai kokemus on tyydyttävä ja jos vastaanotettu palvelu tai kokemus on odotustason

alapuolella, se on epätydyttävä (Wu & Buyya, 2015). Olkkosen (2014, s. 23) mukaan organisaatioon kohdistuvat odotukset keskittyvät usein eniten tulevaisuuteen ja kuvaavat esimerkiksi niitä tuloksia ja tavoitetoja, joita organisaation odotetaan tekevän ja saavuttavan. Lisäksi odotukset kiteyttävät sen, millaisia vaikutuksia organisaation toiminnalla uskotaan olevan ja miten organisaation odotetaan sopivan omiin arvoihin. Odotukset eivät koostu informaatiosta vaan olennaista on kokemus: millaisena organisaatio nähdään sekä miten sitä kohtaan asennoidutaan ja käyttäydytään. Toisin sanoen odotuksessa on kyse sidosryhmien reagoinnista: miten organisaatiota ollaan valmiita tukemaan tai olemaan tukematta, tai miten omaa toimintaa muokataan suhteessa organisaation toimiin.

Odotukset voidaan myös jakaa kahteen ryhmään: ilmoitettuihin odotuksiin ja ilmaisemattomiin odotuksiin. Ilmoitetut odotukset ovat eri sidosryhmien nimenomaisesti kirjoitettuja lausuntoja vaatimuksista organisaatiota kohtaan. Ilmoitettujen odotusten hallinta keskittyy pääasiassa sisällön tulkintaan ja ymmärrykseen organisaation ja sidosryhmien välillä. Koska eri ihmiset tulevat eri taustoista, heillä on erilainen tietopohja, he katsovat asioita eri näkökulmista ja edustavat erilaisia intressejä, väärintulkinta on joskus väistämätöntä. Jos odotus ymmärretään sanan yhdellä merkityksellä, mutta sidosryhmä lukee sen toisella tavalla, organisaatio ja sidosryhmä ei ole päässyt yhteisymmärrykseen. (Wu & Buyya, 2015)

Ilmoittamattomat odotukset ovat sen sijaan vaatimuksia, uskomuksia tai käsityksiä, jotka ovat sidosryhmien mielessä. He ajattelevat, että organisaation pitäisi toimittaa tietyt ratkaisuarvot heille oletuksena, mutta organisaatio näkee asian toisin. Ilmoittamattomien odotusten hallinta on pääasiassa sellaisten sidosryhmien odotusten tai vaatimusten löytämistä, joita ei ilmaista tai esitetä yksiselitteisesti. Tästä huolimatta sidosryhmät kokevat, että nämä vaatimukset ovat hyvin ilmeisiä ja ne pitäisi toimittaa oletuksena. (Wu & Buyya, 2015)

Odotusten ymmärtämisestä on hyötyä, kun organisaatiot haluavat tulkita sidosryhmäsuhteitaan aiempaa syvemmin. Myös moninaisten toimintaympäristöjen, jossa sekä sidosryhmät että organisaatiot toimivat, jäsentäminen on helpompaa ymmärtämällä odotuksia. Se, miten odotuksiin vastataan tai miten niitä rikotaan, määrittelee osaltaan myös organisaation tulevaisuudennäkymät siinä suhteessa, miten organisaatioon tullaan uskomaan ja luottamaan tulevaisuudessa. Keskeisessä roolissa analysoimassa odotuksia ja mahdollisia ”katkoksia” odotusten ja organisaation toiminnan välillä ovat organisaation viestijät, jotka ovat mahdollisesti tottuneet toimimaan jo pidemmän aikaa yhteistyössä sidosryhmien kanssa. (Olkkonen, 2014, s. 24)

## 4.2 Odotustenhallinta

Luvussa 3.2. määriteltiin särkymätöntä viestintää. Tässä luvussa olennaista on tuoda särkymätön viestintä osaksi odotustenhallintaa. Kuten Luoma-Aho (2014, s.10-14) toteaa, särkymätön viestintä edellyttää särkymätöntä toimintaa, jonka tavoitteena on tarkastella sidosryhmiä ja oppia tuntemaan niitä paremmin. Apuna tässä toimii odotustenhallinta. Odotustenhallinta (eng. expectation management) tarkoittaa kommunikointia niin, että kaikilla osapuolilla on selkeä käsitys siitä, mitä odotetaan ja milloin (Gatekeeper, 2022). Odotustenhallinta on myös organisaation kykyä ymmärtää ja analysoida siihen kohdistuvia odotuksia (Olkkonen, 2014, s. 23). Kuten luvussa 3.4 mainittiin, toimiva organisaatioviestintä ja muutosviestintä tapahtuu monikanavaisesti. Myös odotustenhallinnan näkökulmasta on tärkeää toimintaympäristön ja sidosryhmien kuunteleminen osana toteutettavaa organisaatioviestintää, mikä pakottaa organisaation viestimään monikanavaisesti yksisuuntaisen viestinnän sijaan, jotta odotustenhallinta on ylipäättänsä mahdollista. Luodakseen pitkäaikaisia suhteita ja siitä kumpuavaa luottamusta ja keskusteluyhteyttä eri sidosryhmien kanssa organisaation on seurattava trendejä ja osattava kääntää, esimerkiksi sosiaalisen median laaja suosio, organisaation voimavaraksi lisäämään vuorovaikutteisuutta sidosryhmien ja organisaation välillä. (Pena-Acuna, 2018). Monikanavaisessa ja laajalti levittäytyneessä sekä eläväisessä viestintäympäristössä odotustenhallinta myös luo perustan monille tärkeille organisaatioviestinnän osa-alueille.

Odotusten hallinta ei tarkoita kuitenkaan hallintaa sanan varsinaisessa merkityksessä eikä totuuden manipulointia vaan sitä, että organisaatio on aktiivisesti tekemisissä sidosryhmien kanssa ja tunnistaa sitä kohtaan olevat odotukset ja vaatimukset. Wu ja Buyya (2015) kutsuvat tätä myös aktiiviseksi sitoutumiseksi. Hallinnalla tarkoitetaan tässä kontekstissa keinoa ymmärtää kohderyhmiä ja heidän tarpeitaan, eli miten organisaatio hallitsee omaa ymmärrystään odotuksista (Olkkonen, 2014, s. 23-24). Sidosryhmien odotukset organisaatiota kohtaan liittyvät yleensä organisaation tarjoaman palvelun laatuun – vastaako heidän kokemus palvelun tavoitteista ja laadusta siihen, mitä he odottivat palvelulta saavansa, ja täyttikö se heidän odotuksensa. Jotta sidosryhmän odotukset palvelusta ja annettu palvelu kohtaavat tai jopa ylittyvät, täytyy organisaation johtajien ymmärtää näitä odotuksia. Kun sidosryhmän odotukset yritystä kohtaan täyttyvät tai jopa ylittyvät, palaa hän todennäköisesti uudestaan ja suosittelee palvelua myös eteenpäin, mikä auttaa organisaatiota kasvussa ja maineenhallinnassa. (Johnston & muut, 2012, s.101)

Odotuksien tulkinta sekä ymmärtäminen ei kuitenkaan välttämättä ole aina kovin yksinkertaista, sillä odotuksia on eritasoisia ja erityyppisiä, eikä niiden sisältämä tieto aina aukea ilman kunnollista analyysia. Kun tarkastellaan odotuksia odotustenhallinnan kontekstissa, odotukset voidaan jakaa eri tasoihin, odotustyyppihin: minimi, todennäköisyys, pitäisi ja voisi. Nämä odotustyyppit on kuvattu taulukossa 2 Olkkosen (2014) esitystapaa mukaillen. Olennaista odotuksien analysoinnissa onkin huomioida ja tunnistaa, että eri sidosryhmät saattavat puhua eri tasoista vertaillaessaan odotuksiaan kokemuksiinsa organisaatiosta.

Odotustyyppi	Kuvaus	Merkitys organisaatiosuhteeseen
<b>Pitäisi</b>	Kuvaa toiveita ja tarpeita	Täytettyinä merkki siitä, että suhde etenee sidosryhmien toivomalla tavalla
<b>Voisi</b>	Kuvaa ideaalitalanteeseen perustuvia mahdollisuuksia	Täytettyinä mahdollistavat kilpailijoista erottumisen ja suhteen kehittymisen tavallista korkeammalle tasolle
<b>Minimi</b>	Kuvaa alhaisinta hyväksyttävintä perustasoa	Täytettyinä mahdollistavat suhteen ja luottamuksen olemassaolon
<b>Todennäköisyys</b>	Kuvaa realiteetteihin perustuvaa todennäköisyyttä esim. onnistumisesta tulevaisuudessa	Täytettyinä voivat vaikuttaa suhteeseen positiivisesti tai negatiivisesti riippuen siitä, ovatko odotukset optimistisia vai pessimistisiä.

**Taulukko 2.** Odotuksien eri tasot (Olkkonen, 2014).

Summers ja Granbois (1977, s. 155-158) määrittelevät pitäisi -tason odotuksen kuvaavan sitä tasoa, miten sidosryhmän mielestä organisaation pitäisi toimia. Olkkosen (2014, s. 25-26) mukaan ”pitäisi” -odotuksen määräytymistä ohjaa sidosryhmien arvot ja heidän mahdollisena pitävänsä asiat – mitä he pitävät arvokkaana ja mahdollisena juuri nyt huomioiden nykytilan resurssit. Jos organisaatio pystyy vastaamaan pitäisi -tason odotukseen, todennäköisesti se pystyy myös tarjoamaan sidosryhmälleen sellaista arvoa, että sidosryhmän ja organisaation välisen suhteen halutaan jatkuvan.

Sidosryhmillä on usein myös ”pitäisi” -tason ylittäviä odotuksia. Nämä ”voisi” – tason odotukset kuvaavat sitä , mikä voisi olla mahdollista nyt tai tulevaisuudessa eli sidosryhmien toiveita ja tarpeita, joihin organisaatio ei ole vielä vastannut. ”Voisi” -tason odotukset voivat myös olla ideaalia tilannetta kuvaavia, eli odotuksia, jotka eivät ole nykyresursseilla mahdollisia, mutta joita organisaation odotetaan pystyvän täyttämään tulevaisuudessa suotuisammassa olosuhteissa. ”Voisi” -odotukset kertovat organisaatiolle usein paljon siitä suunnasta, johon organisaation tulisi kehittyä voidakseen vastata tulevaisuudessakin sidosryhmien odotuksiin.



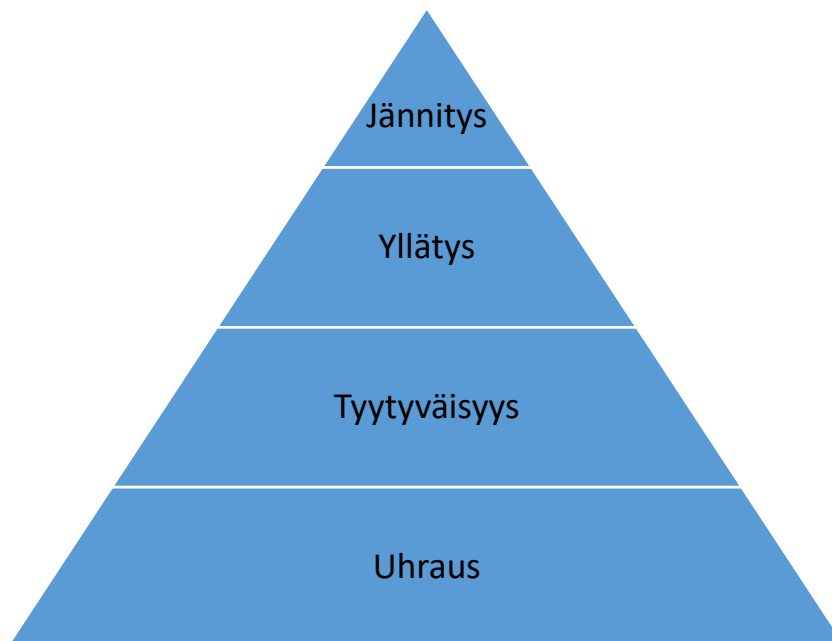
Sidosryhmät voivat myös laskea odotuksiaan organisaatiota kohtaan. Tällöin he tyytyvät niin sanottuun minimitasoon odotuksissaan, mikä vastaa alinta hyväksyttyä tasoa, jolloin organisaation ja sidosryhmän keskinäinen suhde voi vielä jatkua. Mikäli organisaatio ei onnistu vastaamaan edes minimitasoon odotuksiin, sidosryhmien odotukset voivat kääntyä niin pessimistisiksi, että organisaatioon ei enää luoteta ja sen odotetaan epäonnistuvan jatkossakin. (Olkkonen, 2014, s. 26-27)

Kuten aikaisemmin mainittiin, odotustenhallinnan idea lähtee yhdestä organisaatioviestinnän perusajatuksista: toimintaympäristön ja sidosryhmien kuuntelemisesta. Olkkosen (2014, s.24-26) mukaan odotukset nähdään tärkeänä polkuna, jota organisaatioiden tulisi seurata ymmärtääkseen toimintaympäristöään. Nykymaailman viestintäympäristössä sidosryhmien on aina vain helpompaa nostaa esiin odotuksiaan sekä myös pettymyksiään silloin, kun nämä odotukset eivät ole täyttyneet. Siksi odotustenhallinnassa aito ymmärrys odotuksista nouseekin tärkeimpään rooliin, kun organisaatio jäsentää ja analysoi ympäristöstään keräämää tietoa. Odotusten tunnistamisessa ja analysoinnissa onkin erittäin tärkeää, että organisaatio osaa tunnistaa eritasoisia odotuksia. Se auttaa organisaatiota myös rakentamaan tavoitetiloja sen suhteen, minkä tasoihin odotuksiin organisaatio pyrkii ja pystyy vastaamaan. Odotuksienhallinnassa huomioitavaa on myös se, että ajan kuluessa sidosryhmien odotukset voivat vaihtaa myös tasolta toiselle, ja tasojen muutoksia on syytä seurata osana organisaation odotustenhallintaa.

Odotustenhallintaa ja odotusten eri tasoja voi tarkastella myös Joseph Pinen (2011) odotuksien pyramidin kautta (ks. kuvio 4). Pyramidin keskitasolla on tyytyväisyys, joka tasona kuvaa lupauksen pitämistä – organisaatio toimi sen mukaisesti, mitä se oli luvannutkin. Ei yhtään enempää eikä vähempää, jolloin sidosryhmät saivat juuri sitä, mitä he odottivatkin.

Tyytyväisyystason alla on uhraus. Tämä tarkoittaa, että organisaatio ei lunastanut antamaansa lupauksia, mikä aiheuttaa sidosryhmälle uhrauksia, koska heidän on uhrattava lupauksen antamat odotukset todellisuuden vuoksi. Hyvä organisaatio ei salli asiakkaiden uhrauksia vaan se hallitsee vuorovaikutuksen asiakkaidensa kanssa ja osaa rakentaa luottamussuhteen. Tällöin organisaation on helpompi ylittää tyytyväisyys ja antaa sidosryhmille yllätys: heidän odotuksensa ylittyivät ja he olivat iloisesti yllättyneitä.

Kun sidosryhmät ovat tottuneet yllättymään, kokemus nousee uudelle tasolle. Organisaatio, joka ymmärtää odotusten hallinnan perin pohjin, ei osaa vain hallita odotuksia vaan se osaa myös osaa ennakoita odotuksia, mikä antaa yllätyksen kokemuksen lisäksi jännityksen kokemuksen sidosryhmille.



**Kuvio 4.** Odotusten pyramidi (Pine, 2011).

Odotusten hallintaa helpottaa se, että organisaatio on varmistanut, että kaikki odotukset ovat realistisia ja toimintakapasiteetti ei ylitä. Tärkeää on myös pitää sidosryhmät ajantasalla ja viestiä avoimesti. Tämä vahvistaa luottoa ja helpottaa myös väärinkäsityksien oikaisua ja huhujen ehkäisyä. Odotuksien kehittymistä kannattaa myös seurata säännöllisten tapaamisten ja epävirallisten keskusteluiden lomassa. Jos uusia

odotuksia ilmaantuu ja ne ovat realistisia ja saavutettavissa, tulee uusiin odotuksiin sitoutua. Jos ei, tulee organisaatiolla olla järkeenkäyvä selitys, miksi niitä ei juuri nyt voi toteuttaa. Vaikka jotkin syyt tai selitykset saattavat vaikuttaa täysin tarpeettomilta, ne ovat välttämättömiä sidosryhmien rauhoittamiseksi tai ymmärryksen saamiseksi sidosryhmiltä. (Wu ja Buyya, 2015)

### **4.3 Odotusten kartoittaminen ja odotustenhallinnan keinot**

Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, odotustenhallinta on odotusten tunnistamista ja tulkitsemista. Odotusten hallinta auttaa organisaatiota tekemään tietoisempia päätöksiä (Indeed, 2022). Olkkosen (2014, s. 28) mukaan positiivisten odotusten kautta organisaatio saa tietoa siitä, mihin sen toiminnallaan kannattaa pyrkiä. Negatiiviset odotukset sen sijaan osoittavat tärkeitä kehityskohteita ja voivat antaa organisaatiolle tärkeää tietoa siitä, missä on parannettava, jotta sidosryhmäsuhteet eivät katkea. Nykymaailman viestintäympäristössä sidosryhmät voivat tuoda helposti vapaasti ilmi odotuksiaan sekä niiden toteutumista tai toteutumattomuutta. Nykymaailmassa onkin entistä tärkeämpää, että organisaation toimintaa tukee aikaisemmin mainittu särkymätön viestintä osana odotuksienhallintaa, jotta organisaatio pystyy tarpeeksi ajoissa tarttumaan sidosryhmien odotuksiin. Kuten Pinen (2011) odotusten pyramidi osoitti (ks. kuvio 4), odotustenhallinta on tehokkainta mitä paremmin organisaatio pystyy ennakoimaan odotuksia. Mitä paremmin taas pystyy hallitsemaan odotuksia, sitä paremmin pystyy vähentämään yllätyksiä ja korjaamaan ja säätämään suuntaa matkan varrella (Meier, 2023).

Olkkonen (2014, s.24) toteaa, että käytännön työkaluja odotusten analysointiin on tarjolla vähän, mutta organisaatiot voivat kuitenkin ottaa aiempaa analyttisemmän otteen odotusten seuraamiseen ja ennen kaikkea niiden tulkintaan hallitsemalla paremmin omaa ymmärrystään odotuksista. Kun organisaatiot alkavat kartoittaa heihin kohdistuvia odotuksia, tärkeää on saada ymmärrys seuraaviin kysymyksiin:

- 1) Mistä odotuksia voi lukea?
- 2) Mitä mikäkin odotus tarkoittaa?
- 3) Mikä merkitys odotuksella on organisaation tulevaisuudelle?

Kuten luvussa 3.3 mainittiin, vuorovaikutus viestinnän kohderyhmien kanssa on olennainen osa onnistunutta muutosviestintää, myös odotushallinnassa vuorovaikutus ja monikanavaisuus on tärkeässä roolissa. Palautekanavat ja sidosryhmien aktiivinen osallistaminen ovat tärkeitä osatekijöitä odotushallinnassa ja tehokkaan muutosviestinnän edistämiseksi. Osallistamiseen kannustaminen auttaa sidosryhmiä tuntemaan olevansa mukana päätöksentekoprosesseissa. Meierin (2023) mukaan avaimina odotushallintaan toimiikin muun muassa sidosryhmien pitäminen ajan tasalla. Ihmisten mukaan ottaminen ajan tasaisella tiedottamisella auttaa luottamuksen rakentamisessa sidosryhmien kanssa, mikä puolestaan tehostaa odotusten hallintaa. Myös riskien tuominen esiin tuo luottamusta sidosryhmille siitä, että on olemassa varasuunnitelma mahdollisia ongelmatilanteita varten. Riskittömiin lupauksiin tulevaisuudesta on vaikeampi luottaa, mikä pienentää sidosryhmien positiivisia odotuksia.

Vain harvoin odotukset saa selville kysymällä sidosryhmiltä suoraan heidän odotuksistaan organisaatiota kohtaan. Odotuksia voi kuitenkin tunnistaa saadusta palautteesta, jonka tarkoituksena onkin antaa sidosryhmille tilaa kertoa omista kokemuksistaan ja tarpeistaan. Palautekanavan lisäksi odotusten kartoittamisessa tärkeää on arvioida organisaation käyttämät monitorointikanavat siinä, miten ne voisivat tukea odotushallintaa. Odotuksien kartoittamisessa kannattaa ottaa isosti huomioon myös esimerkiksi erilaiset keskustelufoorumit sosiaalisessa mediassa tai organisaation teemoihin liittyvissä tapahtumissa, joissa sidosryhmään kuuluvat henkilöt keskustelevat heille tärkeästä aiheesta (Olkkonen, 2014). Rivien välistä paljastuu helposti samalla ne asiat, joita sidosryhmä pitää tärkeänä. Kuten Luoma-aho & Vos (2010, s.318) toteavat, näitä keskusteluja käydään usein pirstoutuneena erilaisilla alustoilla, minkä vuoksi tieto

odotuksista ei tule organisaatioille suoraan, vaan sitä täytyy etsiä erilaisista keskusteluvirroista.

Kun organisaatio on löytänyt vastauksen omalla kohdallaan aikaisemmin mainituista kysymyksistä ensimmäiseen, eli odotukset on tunnistettu, alkaa odotusten analysointi tarkoituksena etsiä vastausta toiseen kysymykseen siitä, mitä mikäkin odotus tarkoittaa. Analysoinnissa on tärkeää huomioida odotuksen alkuperä, asenne ja realismi. Analyysi asettaa odotukset myös kontekstiinsa tunnistamalla odotusten eri tasot, joita esitettiin luvussa 4.2. Odotusten asettaminen eri tasoille paljastaa organisaatiolle, onko sen itselleen asettamat tavoitteet pystytty täyttämään vai ei, ja olisiko jonkin tason odotuksissa jotain sellaista, joihin organisaatio pystyisi vielä vastaamaan. Analysoinnissa kannattaa kiinnittää huomioita myös siihen, mitkä esille tulevista haasteista koskevat enemmän toimintaa ja mitkä viestintää. Tämä auttaa organisaatiota suuntaamaan korjausliikkeitä oikeaan paikkaan, jos esimerkiksi toiminta vastaa odotuksiin, mutta viestinnällä ei olla pystytty tavoittamaan sidosryhmiä oikealla tavalla. (Olkkonen, 2014)

Kun odotukset ollaan löydetty ja analysoitu, seuraavana on tehtävä konklusio siitä, mikä on odotusten merkitys organisaation toiminnalle: vaatiiko joku asia vielä työstöä, paljastuiko puutteita sidosryhmien kanssa tehtävästä yhteistyöstä. Erityisen tärkeää on arvioida myös organisaation tulevaisuutta ja sitä koskevia toimia sekä mahdollisia muutoksia odotuksissa (Olkkonen, 2014 s. 28-19), mikäli organisaatio muokkaa toimintaansa kartoitettujen odotuksien pohjalta.

Myös muutostilanteeseen liittyy vahvasti erilaisia odotuksia, joita eri sidosryhmillä on, esimerkiksi muutoksella saavutettavia asioita kohtaan. Muutosjohtajan onkin erittäin tärkeää ymmärtää odotuksien tärkeys ja muutokseen kohdistuvat odotukset osana muutoksen johtamista (Plunkett & Attner, 1997, s. 415). Muutoksen läpiviemisessä ja sen ”myymisessä” sidosryhmille, ja esimerkiksi organisaation maineenhallinnassa tai suhdetoiminnassa on vaikeampaa onnistua, jos niissä yritetään vastata väriin

odotuksiin. Tämän vuoksi odotustenhallinta ja odotusten kartoittaminen ovat tärkeä osa organisaation muutosajan johtamista sekä muutosviestintää.

## 5 Tutkimuksen toteutus

Tutkielman empiirinen osa kohdistettiin hyvinvointialueuudistuksen pariin. Hyvinvointialueuudistus vuosikymmenien isoimpana kansallisena uudistuksena vaatii paljon tiedottamista ja viestintää, jotta sekä isojen rakenteellisten että yksityiskohtienkin muutokset tulevat kaikille tiedoksi. Hyvinvointialueuudistuksessa tietoa uusista toimintatavoista ja muista tärkeistä asiaseikoista tulee viestiä niin henkilöstölle, palvelujen käyttäjille eli kuntalaisille, medialle sekä muille sidosryhmille. Oikein kohdistettua ja onnistunutta muutosviestintää tarvitaan, jotta jokainen kokee olevansa mukana ja osa muutosta, eikä ylimääräistä epätietoisuutta syntyisi.

### 5.1 Hyvinvointialueuudistus

Hyvinvointialueuudistus, tuttavallisemmin sote-uudistus, on Suomen historian yksi merkittävimmistä hallinnollisista uudistuksista, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisvastuu siirrettiin kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle 1.1.2023. Hyvinvointialueuudistuksen tavoitteena on turvata yhdenvertaiset ja laadukkaat sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen palvelut hyvinvointialueella asuville, parantaa palvelujen saatavuutta ja saavutettavuutta, kaventaa hyvinvointi- ja terveyseroja, turvata ammattitaitoisen työvoiman saanti, vastata ikääntymisen ja syntyvyyden laskun aiheuttamiin haasteisiin ja hillitää kustannusten kasvua. (Sote-uudistus, 2022)

Hyvinvointialue on kunnista ja valtiosta erillinen julkisoikeudellinen yhteisö, jolla on alueellaan itsehallinto. Hyvinvointialueet perustettiin sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen uudistuksen toimeenpanoa ja voimaansaantoa koskevalla lailla. Jokaisella hyvinvointialueella on aluevaltuusto, jonka valtuutetut valitaan aluevaaleissa neljän vuoden välein. Aluevaltuusto vastaa hyvinvointialueen toiminnasta ja taloudesta sekä käyttää hyvinvointialueen ylintä päätösvaltaa. Aluevaltuusto asettaa aluehallituksen ja hyvinvointialueen muut toimielimet sekä valitsee hyvinvointialuejohtajan. (Sote-uudistus, 2022)

Hyvinvointialueuudistuksen myötä hyvinvointialueiden toimintarakenteiden ja -tapojen uudistamisella pyritään aikaansaada ihmislähtöisiä palvelukokonaisuuksia. Tavoitteena on, että perus- ja erityistason palvelut toimivat entistä paremmin yhteen sekä sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen ja pelastustoimen palvelujen toimiminen saumattomasti. Hyvinvointialueen järjestämiä julkisia palveluja ovat esimerkiksi perusterveydenhuolto, erikoissairaanhoido, sosiaalihuolto, hammashoito, mielenterveys- ja päihdepalvelut, vammaispalvelut ja ikääntyneiden asumispalvelut. Kunnat vastaavat myös jatkossa muun muassa päivähoidosta, opetuksesta, liikunnasta ja kulttuurista. Hyvinvointialueiden ja kuntien välisen yhteistyön painopiste on hyvinvoinnin ja terveyden edistämässä, ja tätä kautta sosiaali- ja terveydenhuollon palvelujen tarpeen vähentämisessä. (Sote-uudistus, 2022)

## **5.2 Tutkimusmenetelmä, aineiston hankinta ja analyysi**

Tutkimusmenetelmänä tässä tutkielmassa on laadullinen tutkimus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuksessa tutkittavaa ilmiötä tutkimuskohteena olevien toimijoiden näkökulmasta. Toisin sanoen tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita tutkimuskohteena olevien ihmisten kokemuksista ja ajatuksista sekä tunteista ja merkityksistä, joita tutkimushenkilöt tutkittavalle asialle antavat (Juuti & Puusa, 2020). Pääsääntöisinä aineistonkeruumenetelminä laadullisessa tutkimuksessa toimivat haastattelu, kysely, havainnointi ja aihepiiriin liittyvistä dokumenteista kerätty tieto. (Tuomi & Sarajärvi, 2018).

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin haastattelujen avulla. Haastattelut olivat tyypiltään teemahaastatteluja asiantuntijoille. Puusan ja Juutin (2020) mukaan teemahaastattelun lähtökohta on, että tutkittavat ovat läpikäyneet tai kokeneet tietyn asian tai prosessin, ja tutkija on syventynyt aiheeseen tai prosessiin liittyvät olennaiset tekijät tutustumalla aikaisempiin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen aiheesta. Teemahaastattelun metodiikkaan kuuluu, että osa haastattelun lähtökohdista on



päätetty etukäteen, jolloin tutkija pystyy ohjaamaan haastattelua kontrolloimatta sitä kuitenkaan kokonaan. Teemahaastattelu etenee puolistrukturoidusti ennalta valittujen teemojen ja niitä koskevien tarkentavien kysymysten varassa.

Haastattelut toteutettiin noin tunnin mittaisina yksilöhaastatteluina etäyhteyksillä tietokoneen välityksellä, ja ne nauhoitettiin. Haastateltavia oli yhteensä kymmenen. Haastattelut kohdistettiin henkilöihin, jotka työskentelivät hyvinvointialueuudistuksen viestinnän parissa ennen siirtohetkeä (1.1.2023) joko kunnan tai hyvinvointialueen puolella, ja joilla näin ollen oli henkilökohtaista kokemusta hyvinvointialueuudistukseen ja siirtohetkeen liittyneestä muutosviestinnästä ja odotuksienhallinnasta. Haastateltavat olivat työnimikkeiltään viestintäasiantuntijoita tai viestintäpäällikköjä. Haastateltavat henkilöt valittiin kolmesta eri kunnasta sekä kolmelta eri hyvinvointialueelta siten, että jokaisen haastatellun kunnan sosiaali- ja terveystalvetoiminta siirtyi aina yhdelle haastatellulle hyvinvointialueelle. Haastatteluteemat olivat kaikille haastatelluille samat, ja haastattelukysymykset kohdistettiin aikaan ennen siirtohetkeä, tavoitteena tutkia siirtohetkeen liittyntä viestintää ja odotuksienhallintaa. Haastattelujen kautta pyrittiin saada kokoon sellaista tutkimusaineistoa, jonka kautta pystytään tutkimaan viestinnän tavoitteita osana muutoksen johtamista sekä vertailemaan eri kohderyhmille suunnattua viestintää ja eri kohderyhmien odotuksia siirtohetkeen liittyen.

Aineiston keräyksen jälkeen saatu aineisto analysoitiin. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa laadullisen aineiston analyysin tarkoituksena on aineiston tietoarvon lisääminen, kun hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan selkeää ja yhtenäistä informaatiota tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tutkielmassa aineiston analyysitapana toimi teorialähtöinen sisällönanalyysi. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä teoreettinen viitekehys muodostaa ”toimintakentän”, johon kerättyä aineistoa peilataan. Sisällönanalyysillä pyritään järjestämään kerätty aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon tuoden sen sisältämä informaatio jäsennellysti esiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018)

Aineistonkeruussa nauhoitetut haastattelut litteroitiin osana analyysiä. Litteroinnit ja äänitallenteet tuhottiin tutkimuksen valmistuttua. Siihen saakka ne säilyivät ainoastaan rekisterin pitäjällä tietoturvalisesti käyttäjätunnuksella ja salasanalla suojattuna eivätkä ulkopuoliset päässeet niihin käsiksi.

## **6 Tutkimuksen tulokset**

Tässä tutkielmassa tutkitaan muutosviestintää ja viestinnän roolia odotushallinnassa organisaation muutostilanteessa. Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksessa saadut tulokset. Luvussa 6.1. tarkastellaan ensin analyysin pohjalta muutosviestinnän toteutusta hyvinvointialueuudistuksessa sen tavoitteiden, rakenteiden ja eri kohderyhmille tapahtuneen viestinnän puitteissa. Näiden asioiden tarkastelu on tärkeää, jotta voidaan ymmärtää laajemmin hyvinvointialueuudistukseen liittyneitä odotuksia ja muutosviestinnän kentässä tapahtunutta odotushallintaa, joita tarkastellaan luvuissa 6.2 ja 6.3. Lopuksi luvussa 6.4. tarkastellaan analyysissä esiin nousseita hyvinvointialueuudistuksen muutosviestinnän onnistumisia ja haasteita.

Tutkimustulokset pyrittiin kokoamaan objektiivisesti haastattelujen kautta kerätystä aineistosta, mutta on tärkeää huomioida, että analyysiin ja kerätyn aineiston tulkitsemiseen on saattanut vaikuttaa tutkijan oma kokemus ja rooli liikkeenluovutuksessa siirtyneenä työntekijänä hyvinvointialueuudistuksessa.

### **6.1 Muutosviestintä hyvinvointialueuudistuksessa**

#### **6.1.1 Muutosviestinnän tavoitteet ja rakenteet**

Hyvinvointialueuudistusta lähdettiin konkreettisesti toteuttamaan syksyllä 2021, jonka jälkeen vauhti uudistuksen toteuttamisessa kiihtyi sitä enemmän mitä lähemmäksi siirtohetkeä, eli vuodenvaihdetta 2022-2023 tultiin. Muutosviestintää lähdettiin suunnittelemaan ja toteuttamaan pääsääntöisesti sekä hyvinvointialueiden puolella että kuntien puolella vuodenvaihteessa 2021-2022. Suunnittelua haastoi kuitenkin se, että näkymä tulevaan vuoden 2021 lopulla ei vielä ollut kovin selkeä edes hyvinvointialuevalmistelijoilla, minkä vuoksi suunnittelua päätettiin tehdä joko vaiheittain tai hyvin pääpiirteittäin. Organisaatio, jota ei varsinaisesti vielä ollut muuta kuin paperilla, esti tarkkojen suunnitelmien teon.

*Ehkä ne olosuhteetkin pakotti, et kun se oli sellasta jatkuvaa keskeneräisyydessä ja epävarmuudessa elämistä, eli ei ihan hirveesti nähny, mitä tuleman pitää, nii tästä syystä meidän viestintäjohtajakin pääty siihen ratkaisuun, et ensin tehtiin viestintäsuunnitelma vate-vaiheeseen ennen kuin aluevaltuusto alotti, ja sit kun se alotti niin tehtiin tavallaan oma suunnitelma loppuvuoden ajalle. Mielestäni se oli ihan hyvä ratkaisu kun jos nyt ajattelee, niin ois ollu sillon 2021 loppuvuodesta aika mahdotonta tehdä vielä sellasta koko vuodelle 2022 viestintäsuunnitelmaa, et kyl se oli kuitenkin aika utuinen siinä kohtaa se näköala. H3 (hyvinvointialue)*

Myös kunnissa muutosviestinnän suunnittelu aloitettiin pääsääntöisesti vuoden 2021 lopulla.

*Meillähän oli niin kun aika tarkka viestintäsuunnitelma, ja sitten kyllähän me niinku kukin tahoillamme sitä täydennettiin ja palattiin aina välillä viestintäsuunnitelmaan. Meillä oli niinku sellaiset aikajanat henkilöstöviestinnästä, sidosryhmäviestinnästä ja kuntalaisviestinnästä niin tota niitähän me päivitettiin aika paljon ja ne oli ihan hyviä semmoisia niin kun käytännön muistutuksia itsellekin, että no niin tässä kohtaa pitää tehdä sitä ja tätä. H2 (kunta)*

Kuten luvussa 3.3 mainittiin, muutosviestinnän onnistumista tukee aikataulutettu muutosviestinnän suunnitelma, jossa viestinnän tavoitteet, vastuut ja roolit sekä yhteisesti sovitut viestinnän tavat määritellään selkeästi (Balentor, noudettu 23.1.2023). Hyvinvointialueuudistuksessa suunnitelmien tekeminen koettiin osin haastavaksi sekä kuntien ja hyvinvointialueiden puolelta, sillä muutoksesta ei ollut selkeitä suunnitelmia tai kauaskantoisia aikatauluja eri aihealueisiin liittyen, vaan ne täydentyivät sitä mukaa, kun hyvinvointialueelle siirtyi uusia valmistelijoita.

*No aluksi tehtiin raakasuunnitelmaa aina, kun tuli tietoon, että tossa tapahtuu tota. Sitä tietoa oli vaan aika heikosti saatavissa, että se oli se ongelma, että ei oikein tiedetty että mitä viestinnältä vaaditaan. Ethän sää voi tehdä suunnitelmia, jos sulla ei oo tiedossa mitä tapahtuu, että se pitäis tietää, kun mietitään viestintää. Eikä sillee et me tehään etukäteen suunnitelma ja sillä mennään ilman mitään todellisuuspohjaa. H5 (kunta)*

*Vaikka me kuinka yritettiin niinku päästä semmoiseen suunnitelmalliseen ja ennalta sovittuun viestintäsuunnitelmaan, niin hyvin usein ne asiat tuli silleen äkillisesti, esimerkiksi jotkut päätöksien valmistumiset. H7 (hyvinvointialue)*

Muutosviestinnän koordinointi hyvinvointialueilla tapahtui usein muutaman hengen viestintätiimin kesken, riippumatta hyvinvointialueen koosta. Viestintätiimissä viestintäjohtaja johti toimintaa, ja vastuut jakautuivat usein henkilöstö- ja kuntalaisviestintään sekä verkkoviestintään. Verkkoviestinnän asiantuntijoiden työpanos kului sisäisen viestinnän alustan, intranetin, sekä ulkoisten verkkosivujen koostamiseen. Kunnissa viestintää hoitivat usein kyseisen kunnan viestintähenkilöt joko oman muun viestintätyönsä ohessa tai irrotettuna siirtoon keskittyneeseen projektiin. Mukana oli usein sote-palvelujen viestinnästä vastaava henkilö sekä isommissa kunnissa muutama muu viestinnän asiantuntija. Pienemmissä kunnissa ei välttämättä erillisiä viestijöitä ollut, jolloin kyseisen kunnan hyvinvointialueuudistuksen viestintää koordinoi nimetty vastuhenkilö oman muun työnsä ohella.

*Kyllä meillä on ollut aika pikkuisen resurssit millä toi valmistelu tehtiin, kuten varmasti monilla muillakin alueilla. H10 (hyvinvointialue)*

*Että sitten noissa kunnissa meillä on ollut yhteyshenkilöitä ja säännöllisiä tapaamisia sitten niinku kuntien tällaisten viestintävastaavien kanssa, jotka sitten jäi sinne kuntiin ja eivätkä välttämättä olleet niinku pelkästään viestintätehtävissä useinkaan. H6 (hyvinvointialue)*

Kuten luvussa 3.3 todettiin, johdon ja muutosviestinnästä vastaavan tiimin toteuttaman muutosviestinnän ensisijaisena tavoitteena on tukea muutoksen läpivientiä hyvin suunnitellulla ja yhdenmukaisella viestinnällä (Balentor, noudettu 23.1.2023). Hyvinvointialueuudistuksessa siirtohetkeen liittyen tavoitteena oli sujuvan siirron turvaaminen, eli muun muassa palvelukatkosten estäminen niin kunnalla kuin hyvinvointialueella, jota muutosviestinnällä lähdettiin tukemaan.

*Joo no se tuli varmaan siitä projektista jo se sujuvan siirron turvaaminen elikkä niinku yleensäkin viestintäsuunnitelma tehdään niin se oli tavallaan se koko*

*projektin tavoite ja sitä lähdettiin niin kun sitten viestinnällä tukemaan. H1 (kunta)*

*Turvallinen siirtymä oli se keskeinen sanapari, jota kaikkialla viljeltiin. Toki ulospäin sitten se, että tavallaan kaikki pysyy samana siinä siirtymähetkellä, oli kanssa toinen semmoinen vahva viesti, mihin pyrittiin. H6 (hyvinvointialue)*

Analyysin pohjalta monikanavaisuus nousi tärkeäksi muutosviestinnän tavoitteeksi turvaamaan sidosryhmien tavoitettavuutta sekä kuntien että hyvinvointialueen puolella. Kuten luvussa 3.4. todettiin, monikanavaisuus tukee onnistunutta muutosviestintää, sillä se tukee kohderyhmien tavoitettavuutta. Muutosviestintä kaipaa monikanavaista viestintäverkkoa, koska muutoksessa tarvitaan myös erilaisia osallistavia ja vuorovaikutteisia keinoja uudistumisen tavoitteiden ja keinojen viestintään. Myös vuorovaikutteisuus ja osallistaminen nousivat analyysissä esiin tärkeinä muutosviestinnän tavoitteina. Monikanavainen viestintä osoittautui teorian pohjalta myös avaintekijäksi onnistuneessa odotustenhallinnassa.

*Ja tietenkin se, että alusta pitäen, jos ajattelee nyt vaikka henkilöstöviestintääkin, niin pyritään siihen monikanavaisuuteen. H7 (hyvinvointialue)*

*...ja toisaalta sitten ehkä henkilöstöviestinnässä erityisesti, et pyritään tarjoamaan henkilöstölle mahdollisuuksia vuorovaikutukseen ja osallistumiseen tässä siirtymävaiheessa jo. H3 (hyvinvointialue)*

Lisäksi hyvinvointialueet uutena organisaationa keskittyivät muutosviestinnällä brändityön aloittamiseen sekä luottamuksen rakentamiseen niin ulkoisesti kuin uuden organisaatiokulttuurin perustana henkilöstön silmissä. Huttusen (2018, s. 89) mukaan viestintä on avainasemassa luomassa muutoksen keskellä luottamusta muutosta kohtaan. Mikäli organisaatiota kohtaan on paljon epäluottamusta, se saa aikaan epävarmuutta ja ennustamattomuutta, mikä luo turhautuvuutta, uupumusta ja motivaation laskua. Hyvinvointialueilla kamppailtiinkin muutosviestinnän pohjalta hyvin vaikeissa olosuhteissa, sillä siinä, missä uusi organisaatio aloittaa yleensä ilman henkilöstöä, tässä tapauksessa valmiina oli odottamassa tuhatpäinen henkilöstö sekä

valmiit sidosryhmät, joita kohtaan uuden organisaation piti pystyä osoittamaan luottamusta – ei vain muutosta kohtaan vaan koko organisaatiota kohtaan.

*Sellasena yläpilvenä oli tietenkin tää luottamuksen rakennus viestinnän keinoin, että pystytään olemaan luotettava tietolähde, ja että hyvinvointialue on yksi luotettava organisaatio muiden joukossa. H4 (hyvinvointialue)*

Olennaisin analyysistä noussut muutosviestinnän rakenne oli kuntien ja hyvinvointialueiden välinen yhteistyö. Yhteistyön merkitys luovuttavan ja vastaanottavan organisaation välillä korostui huomattavasti osana hyvinvointialueuudistusta ja aikaa ennen siirtohetkeä. Muutosviestinnän osalta ja analyysissä nousseena huomiona kaikki tutkittavat hyvinvointialueet koordinoivat niin kutsuttua ”kuntaviestijöiden verkostoa”, joka tapasi säännöllisesti. Kuntaviestijöiden verkostoon kuului hyvinvointialueelle siirtyvien kuntien viestinnästä vastaavat henkilöt. Verkosto toimi kanavana molemminpuolisen tiedon välittämiseen sekä yhteisten näkemysten ja toimintasuunnitelmien muodostamiseen. Yhteistyö nähtiin hyvin kriittisenä toimintana muutosviestinnän onnistumisen osalta, sillä tuen tarve oli molemminpuolinen: kunnat tarvitsivat tietoja uudistukseen liittyvistä asioista hyvinvointialueelta, ja toisaalta hyvinvointialueen sidosryhmät olivat erittäin vahvasti yhteydessä kuntiin, ja kunnat olivatkin ainoa väylä esimerkiksi henkilöstön tavoittamiseen. Kuntien ja hyvinvointialueen tiiviin yhteistyön myötä hyvinvointialueet pääsivät hyödyntämään omassa viestinnässään kuntien kanavia, etenkin henkilöstöviestinnän osalta, jonne hyvinvointialueilla ei ollut suoraa pääsyä.

*Mä olin mukana sellasessa hyvinvointialueen pitämässä viestintä - ikäänkun säännölliset viestintäpalaverit, oisko niitä ollu vähintään kerran kuussa tai useemminkin, nii siellä oli kaikki hyvinvointialueen kuntien viestijät paikalla. H5 (kunta)*

*Yhteistyö kuntien kanssa kyllä ihan olennainen osa tätä valmistelua ihan senkin takii, että heidän kauttaan saatiin myös luovuttavien organisaatioiden viestintäkanavat hyödynnettäväksi, että saatiin heidän kauttaan myös näitä meidän sisältöjä niihin heidän olemassa oleviin viestintäkanaviin. H7 (hyvinvointialue)*

### 6.1.2 Viestintä eri kohderyhmille

Analyysin perusteella hyvinvointialueuudistuksessa tärkeimpänä kohderyhmänä oli siirtyvä henkilöstö sekä toiseksi tärkeimpänä palvelujen asiakkaat eli kuntalaiset. Voidaankin todeta, että viestintä kohdistui isoimmalla volyymillä näihin kohderyhmiin, ja viestinnän resurssit olivatkin jakautuneet kunnissa ja hyvinvointialueilla henkilöstö- ja asukasviestinnän pariin.

*Henkilöstöhän oli niin kun se pitkäaikaisin kohderyhmä ryhmä ja sitten tosiaan asukkaat, mitä on sitten eri väyliä pitkin yritetty tavoittaa. H8 (kunta)*

*Kuntalaisviestinnän tarve oli kyllä vähäisempää kyllä siinä valmisteluvaiheessa. Tietysti ylipäättänsä meihin ollaan yhteydessä sitten, kun tarvitaan jotakin palveluita ja ne on ollut vielä viime vuoden puolella sitten siellä kunnissa, että ehkä ihmiset alkaa vasta heräilee myöhemmin sitten laajemmin siihen, että niin tää on nyt hyvinvointialue. H6 (hyvinvointialue)*

Muita kohderyhmiä olivat mm. media, järjestöt, luottamuselimet ja neuvostot, joille viestintä perustui lähinnä tiedotteiden jakamiseen. Median suunnalle viestiminen tapahtui pääsääntöisesti hyvinvointialueiden puolelta. Sekä hyvinvointialueet että kunnat viestivät omille luottamuselimilleen. Järjestöille ja neuvostoille viestittiin pääsääntöisesti kunnista, joilla usein oli pitkät perinteet vahvasta ja luottamuksellisesta järjestö- ja neuvostoyhteistyöstä. Hyvinvointialueiden osalta viestintä näille jäi valmisteluvaiheessa vähäiseksi.

*No kyllä ne muut sidosryhmät enimmäkseen oli näitä neuvostoja, ja sitten toki nää kaupungin luottamuselimet , sitähan meni niinku koko ajan ja just että ollaan tosi monta kertaa ollut valtuuston iltakoulussa puhumassa. Toki kyllähän nää järjestöt oli kanssa, koska kaupunki ja kaupungit yleensäkin on perinteisesti tehnyt tosi vahvaa järjestöyhteistyötä. H2 (kunta)*

Kuten aikaisemmin todettiin, analyysin perusteella monikanavaisuus oli yksi muutosviestinnän keskeinen tavoite. Viestintää kuntalaisille ja henkilöstölle toteutettiin hyvin monikanavaisesti niin kuntien kuin hyvinvointialueiden toimesta. Monikanavaisen sisäisen viestinnän kanaviin lukeutui vahvana intranet, jossa



tiedotteiden ja UKK-palstojen merkitys oli suuri. Muita yleisesti käytössä olevia kanavia olivat henkilöstö- ja esihenkilöinfot.

*Henkilöstölle oli sitten näitä henkilöstöinfoja ja esihenkilöinfoja, ja intrassa oli hyvinvointialueuudistusta koskevat sivut, jota päivitettiin ahkerasti, sai kysyä kysymyksiä ja yritettiin etsiä niihin vastauksia ja tiedotteita tehtiin intraan valtavasti. H9 (kunta)*

*Tätä uudistusta koskeva intrasivusto on ollut aika olennainen, ja siellä sivulla oli ihan valtavat määrät kävijöitä. Ja sitten meillä oli noita artikkeleita ja videoita. H2 (kunta)*

*Infot oli yks muoto mutta tärkeempiä oli niinkun perus tiedotteet, mutta molempia käytettiin. H5 (kunta)*

Henkilöstöviestinnässä luvussa 3.4. mainituista sisäisen viestinnän kanavista analyysin perusteella muutosviestinnässä aktiivisimmin käytettiin kaukokanavia ja välitettyä pienjoukkoviestintää. Pienemmät kunnat hyödynsivät tämän lisäksi myös keskinäisviestintää, koska sotesectori oli helpommin hallittavissa, ja yhteyshenkilöitä oli vähemmän. Analyysin perusteella isommilla kunnilla henkilöstöviestintää kohdistettiin eniten esihenkilöihin, joiden toivottiin välittävän viestiä omalle henkilöstölleen. Pienemmillä alueilla, joissa hyvinvointialueelle siirtyvää henkilöstöä oli vähemmän, viestinnän rakenteet olivat löyhemmät ja toteutus oli vähemmän strukturoitua, jolloin viestintä keskittyi koko henkilöstöön tai päällikötasoon, usein jopa yksittäisille päälliköille sähköpostien muodossa.

*Esihenkilöviestintään panostettiin tosi paljon just sen senkin takia, kun tää on sellasta kohderyhmää, jotka ei ole tietokoneella paljoa, niin esihenkilöt oli siinä kyllä ratkaisevassa roolissa välittämässä viestiä eteenpäin. H2 (kunta)*

*No kyllähän esihenkilölle pystyttiin tavallaan sen howspace -alustan myötä tarjoamaan enemmän, ja sitten kun he tosiaan oli vähän semmoisessa viestin välittäjän asemassa myöskin niin tavallaan se viestintä sinänsä painottui esihenkilöihin. H7 (hyvinvointialue)*

Analyysin perusteella henkilöstöviestintää toteutettiin konkreettisemmin kuntien puolella, sillä kunnilla oli paremmat sisäisen viestinnän yhteyskanavat henkilöstön

suuntaan. Hyvinvointialueet toteuttivat konkreettisemmin kuntalaisviestintää, sillä julkisissa kanavissa oli helpompi päästä kiinni kohdeyleisöön. Hyvinvointialue hyödynsi ulkoisia kanavia osin myös sisäisessä viestinnässä, kun tulevan henkilöstön tavoittamisessa oli haasteita hyvinvointialueiden omien sisäisten kanavien puutteen vuoksi. Kuntien rooli kuntalaisviestinnässä oli enemmän ohjaava kuin produktiivinen, ja analyysin perusteella kuntaviestinnässä käytettiin monipuolisesti kaikkia luvussa 3.4 mainittuja ulkoisen viestinnän kanavia. Ulkoisen viestinnän tavoitteena oli tehdä hyvinvointialueita tutuksi asukkaille ja herätellä kuntalaisia uudistukseen.

*Kuntalaisviestinnässä me pitkälti peesattiin hyvinvointialuetta. Elikkä haluttiin sitä samaa viestiä ja viestejä viedä eteenpäin, mitä on hyvinvointialuekin ja hyödyntää sitten just hyvinvointialueen materiaaleja ja muuta ja ohjata asukkaita sinne hyvinvointialueen verkkosivuille katsomaan ja tutustumaan.  
H1 (kunta)*

*Lisäksi meillä oli joitain konkreettisia tapahtumiakin tai semmoinen kiertue järjestettiin niinku muutamissa kunnissa, jota mainostettiin sitten ihan lehdissä. Toki tiedotteita lähetettiin näihin paikallisiin medioihin ja sitä kautta aika hyvinkin eri aiheita on saatu niinku suuremman yleisön tietoisuuteen. Ja radiohaastattelu oli ja sitten noita kadunvarsien ja bussipysäkkien mainoksia ja tollaista, että niinku hyvinvointialue tulisi niinku tutuksi ja meidän kanavat sitäkin kautta sitten löydettäisiin. H6 (hyvinvointialue)*

## **6.2 Odotustenhallinta hyvinvointialueuudistuksessa**

### **6.2.1 Siirtohetken ja hyvinvointialueuudistukseen kohdistuneet odotukset**

Siirtohetken ja hyvinvointialueuudistukseen liittyvien odotuksien voidaan analyysin perusteella todeta olleen pääsääntöisesti melko matalia henkilöstön ja kuntalaisten näkökulmasta. Henkilöstön joukossa odotukset näkyivät paremmin, sillä muutos oli heille konkreettisempaa jo vuoden 2022 puolella, kun taas kuntalaisilla ei välttämättä ollut vielä niin suurta kosketuspintaa uudistukseen. Luottoa tulevasta ei kuitenkaan kummallakaan kohderyhmällä ei juuri ollut, mikä heijastui pelkoina ja huolina.

*Kyllähän henkilöstön keskuudessa se ilmapiiri oli aika pelokas. Onhan se aika ahdistavaa, jos ei tiedä mitä omassa työssä tapahtuu tai mitä pitäis tehdä. Ja sit se odotus siitä, että joku asia muuttuu mutta sitten ei tiedetä sitä todellisuutta, että muuttuuko se oikeesti. H4 (hyvinvointialue)*

*Sellaista niinku tyytymättömyyttä oli ja ei oikein odotettu mitään positiivista, eikä jotenkin uskottu siihen, että tää tuo mitään hyvää vaan että tässä vaan niinku kiristetään tavallaan vielä lenkkiä kireämmälle. H6 (hyvinvointialue)*

*Kuntalaisilla ei ehkä näkynyt näitä odotuksia vielä niin paljon viime vuonna, kun tää muutos ei ehkä niin konkreettisesti heidän elämään vielä vaikuttanut, paitsi niillä ketkä aktiivisesti käyttävät palveluja. Heillä odotukset on myös olleet hieman epäluottavaiset tulevaa kohtaan ja se keskeinen huoli on ollut tietenkin se, että lakkaako toi nyt toi mun lähin terveysasema heti ja että mistä mä ne palvelut jatkossa saan ja pääsenkö mä nyt sinne hoitoon sitten kun mä sitä tarvitsen. H7 (hyvinvointialue)*

Analyysin perusteella voidaan todeta yhdeksi syyksi odotuksien matalaan tasoon konkretian puute ja saatavilla olevan tiedon ylätasoisuus, mikä nousi vahvasti esiin kerätyssä aineistossa. Kuten luvussa 2 muutosta tarkastellessa mainittiin, muutosta voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: makro- ja mikrotasolta. Muutoksessa olennaisesti yksilöä kiinnostaa aina mikrotaso, ”mitä tämä tarkoittaa juuri minulle, mikä muuttuu minun kohdallani ja mikä pysyy ennallaan”. Mikrotasolla tapahtuvat muutokset ovat kokonaiskuvan kannalta usein erittäin pieniä, mutta yksilön merkityksellisiä (Ponteva, 2010, s. 9-10). Analyysin perusteella voidaan todeta muutoksen olleen vielä liikaa makrotasolla siinä vaiheessa, kun olisi ollut jo aika antaa vastauksia mikrotason asioihin. Muutoksen makronäkökulma kertoo muutoksen ääriviivat kuten mitä muutoksessa tapahtuu organisaation kokonaisuuden tasolla, miten muutosprosessi etenee, mitä siitä tiedotetaan, miten henkilöstöä valmennetaan muutoksessa. Tavoitteena on viedä tietty muutos läpi tietyllä aikavälillä. (Ponteva, 2010, s. 9-10)

*No odotukset ei ollut kovin luottavaiset, yleinen olotila koko siirtyvällä tai ainakin suurella osalla siirtyvästä henkilöstöstä oli sellainen huoli ja pelko siitä tulevasta, että mitä nyt tapahtuu ja ennen kaikkea, että mitä tämä muutos tarkoittaa juuri minulle. H3 (hyvinvointialue)*

Jos yksilö ei kykene saamaan mieltä askarruttaviin kysymyksiin vastauksia, voi se ilmetä muutosvastarintana: pelkotiloina ja muutoksen kieltämisenä. Tällöin muutosta eikä annettavaa muuta tietoa pystytä sisäistämään. (Ponteva, 2012)

*Henkilöstöstä näki sen, että kun todella monella meni ihan viime tippaan, että tiesi oman sijoittumisensa hyvinvointialueella, niin tavallaan näki sen, että vaikea ottaa niinkun mitään muuta tietoa vastaan, jos se oma työpaikka eikä työpiste eikä esihenkilö ole tiedossa, että niin kun tavallaan on semmoinen lukko. Se epätietoisuus ja semmoinen, että kaikki konkretia menee niin viime tippaan, niin se henkilöstössä näkyi se semmoinen konkretian puute, että vähän niinku se hyvinvointialueelta saadun tiedon taso ei kohdannut heidän odotuksiinsa, että mitä he siltä tiedolta tarvitsee ja mitä asioita he odottavat kuulevansa.*

*H1 (kunta)*

Analyysissä esiin nousseita positiivisia odotuksia oli huomattavasti vähemmän kuin negatiivisia. Positiiviset odotukset jäivät helposti konkreettisiin siirtoon ja uuden organisaation käynnistämiseen liittyvien huolien varjoon. Jos siirtohetken kohdistuneiden odotuksien voidaan todeta olleen erittäin matalia, positiivisten odotuksien kohdalla voidaan kuitenkin nähdä niiden liittyvän yleisemmin hyvinvointialueuudistukseen ja pidempitähittämisesti tulevaisuuteen, eli jatkon kannalta oli myös positiivisia odotuksia uusista mahdollisuuksista, joita uudistus mukanaan tuo.

*Toisaalta kyl odotuksia henkilöstöllä on ollut myös juuri siihen, et mitä tää iso organisaatio voi tulevaisuudessa mahdollistaa. H3 (hyvinvointialue)*

Yhteenvedona kohderyhmien odotuksista voisi analyysin perusteella todeta, että siirtohetken kohdistuneet odotukset vastasivat aiemmin teoriassa käsiteltyjen odotuksien eri tasojen (ks. taulukko 2) minimi-tason odotuksia, jotka kuvaavat alhaisinta hyväksyttävää tasoa ja täytettyinä mahdollistavat suhteen ja luottamuksen olemassaolon. Odotukset hyvinvointialueuudistusta kohtaan olivat sen sijaan voisi-tason odotuksia, joka kuvaa ideaalilanteeseen perustuvia mahdollisuuksia, mahdollistavat kilpailijoista erottumisen ja suhteen kehittymisen korkeammalle tasolle.

## 6.2.2 Viestintään kohdistuneet odotukset

Analyysissä esiin nousseita viestintään kohdistuvia odotuksia kohderyhmiltä olivat avoimuus, oikea-aikaisuus ja läpinäkyvyys, jotka hyvälle nousivat myös tutkielman teoriaosiossa esille hyvälle muutosviestinnälle ominaisina piirteinä. Viestintää odotettiin myös omalta esihenkilöltä.

*Se, mitä nyt silloin loppuvuodesta kartoitettiin henkilöstön odotuksia nimenomaan viestinnälle, niin keskeisenä siinä oli, oli että toivottiin sellaista niin kun avointa ja rehellistä oikea-aikaista viestintää ja toisaalta niinku se, että henkilöstö selkeästi odotti erityisesti siltä omalta esihenkilöltään aktiivista viestintää. H3 (hyvinvointialue)*

Siirtohetken liittyneissä odotuksissa konkretia nousi myös esiin isona odotuksena: haluttiin konkreettisia, muutoksen mikrotasoa lähenteleviä tietoja. Analyysin perusteella tämän voisi nähdä olevan olleen isoin ja tärkein odotus muutosjohtajia ja -viestintää kohtaan. Konkretia kuitenkin ilmeni erityisen haasteelliseksi hyvinvointialueuudistuksen valmistelussa, sillä suurin osa hyvinvointialueille annetusta valmisteluajasta kului kokonaiskuvan rakentamiseen, uudistuksen ja siirron valmisteluun sekä suunnitteluun, mikä muutoksen vaiheista (ks. kuvio 1) sisältyy vaiheeseen yksi, jolloin henkilöstölle ei näyttäyty muutoksesta välttämättä vielä mitään kovin konkreettista. Tämä vuoksi konkretian odotukseen oli erittäin haastavaa vastata uudistukselle annetussa aikaikkunassa.

*Tavallaan sitä, että ihmiset halusi konkretiaa, jota ei ollut olemassa. H9 (kunta)*

*Se oli tosi haastavaa, kun se muutoksen vaihe ei kohdannut siihen henkilöstön tiedontarpeeseen (...) että on tavallaan pitänyt yrittää tasapainoilla tässä kahden eri maailman välissä. H6 (hyvinvointialue)*

*Yksi näistä keskeisistä haasteista, jonka kanssa tässä joutui kamppailemaan koko tuon valmistelun ajan oli se, että ne henkilöstön kysymykset on siellä ihan konkretiassa ja siinä omassa työarjessa. Ja sit, kun sitä organisaatiota rakennettiin pala palalta ihan alusta koko viime vuoden ajan, niin sehän lähti tavallaan kuitenkin sieltä ylätasolta rakentumaan. (...) että kyllähän tää varmaan monelle näyttäyty just sellaisena, että siellä vaan sitä hallintohimmeliä rakennetaan ja palkataan johtajia kovilla palkoilla ja näin. Että*

*vaikka sehän oli väistämätöntäkin tehdä niin, että ensin piti luoda ne perustukset tälle organisaatiolle ennen kuin voidaan sitten mennä niihin yksityiskohtaisempiin asioihin ja sitten toisaalta, että eihän tuossa valmisteluvaiheessa kuitenkaan niin päästy sillain kovinkaan yksityiskohtaiselle tasolle, koska se aika kului siihen ison kuvan valmisteluun. H3 (hyvinvointialue)*

Kohderyhmien odotuksien lisäksi analyysissa nousi esiin, että odotuksia viestintää kohtaan tuli myös muilta valmisteluun osallistuvilta tahoilta, joiden kanssa valmistelua tehtiin. Yhteistyötahoilta tulleet odotukset otettiin vaihdellen vastaan, sillä joissain tapauksissa odotukset liittyivät negatiivisesti työnjaon epäselvyyksiin, minkä vuoksi viestinnältäkin saatettiin odottaa sille kuulumattomia asioita.

*Ihan kuntaviestijöiltäkin on meidän viestinnälle tullut kyllä odotusta paljon siitä, että viestintä tietää kaiken ja pystyy niinku kaikkeen vastaamaan. H7 (hyvinvointialue)*

*Odotuksia tuli itseasiassa myös aika paljon johdon puolelta viestintää kohtaan, että odotettiin sellaista jatkuvaa valmiutta, mikä voi olla viestinnälle ihan tuttua tavallisesta arjestakin (...) mutta että kyllä niinku myös oon kokenut sen tosi ihanana valmisteluaikana, että johdon puolelta ymmärrettiin viestinnän tärkeys ja merkitys ja annettiin myös arvoa sille ja heillä oli paljon positiivisia odotuksia. Ja sitten pääsi niinku lunastamaan tavallaan sitä odotusta tai osoittamaan sen oman arvonsa. H6 (hyvinvointialue)*

### **6.2.3 Odotustenhallinta viestinnän avulla muutoksessa**

Kuten aikaisemmin todettiin, analyysin perusteella viestintää pyrittiin toteuttamaan monikanavaisesti, jotta tieto tavoittaa kohderyhmät mahdollisimman hyvin. Kuten teoriaosuudessa kävi ilmi, monikanavaisuus tukee myös suuressa roolissa vuorovaikutuksen toteutumista, mikä puolestaan tekee odotustenhallinnasta ylipäättään mahdollista. Analyysin pohjalta voidaan todeta, että viestintä oli avainasemassa odotustenhallinnan edistämiseksi hyvinvointialueudistuksessa. Viestinnän rooli odotustenhallinnassa oli vuorovaikutteisten viestintäkanavien ja -pintojen tuottaminen sekä kohderyhmien äänten tuominen kuuluvaksi. Vuorovaikutteisuutta pyrittiin huomioimaan muun muassa kysymyspalstojen, kyselyjen, infotilaisuuksien, haastattelujen ja kehittäjäverkostojen muodossa.

*Me tehtiin myös tällöstä juttusarjaa meidän verkkosivuille, missä me haastateltiin meidän tulevia työntekijöitä, niin itse näin sen myös sellasena tärkeänä kanavana henkilöstön äänen esiin tuomiselle, ja se oli tosi tärkeä vuorovaikutuksen elementti. H10 (hyvinvointialue)*

*Some oli kyllä tärkeä ja sitä kautta nyt tuli kysymyksiä. (...) se oli ehkä se, mitä mä niinku pidän kaikkein vuorovaikutteisimpana kuntalaisviestinnässä. Aika semmonen matalan kynnyksen kanava. H2 (kunta)*

*Osana strategiatyötä kyselyillä pyrittiin kartoittaa henkilöstön odotuksia hyvinvointialuetta kohtaan. Ja tän tyyppisiä kyselyitä meillä oli myös ihan erikseen viestinnästä, et kartotettiin odotuksia viestintää kohtaan. H3 (hyvinvointialue)*

Vuorovaikutteisten kanavien kautta pyrittiin kartoittamaan henkilöstön ja kuntalaisten odotuksia hyvinvointialueuudistusta kohtaan, jotta odotuksia saataisiin muutosjohtajien tietoisuuteen, ja esimerkiksi viestintää kohdentamalla pystyttäisiin vastata viestinnällisiin odotuksiin. Analyysin perusteella voidaan todeta, että isommat kunnat huomioivat odotustenhallintaa monipuolisemmin ja koittivat hyödyntää paljon myös vuorovaikutteisuutta, ja sen kautta vastata esiin tulleisiin odotuksiin viestintää kohdentamalla. Pienemmillä kunnilla monikanavaisuuteen ja vuorovaikutteisuuteen ei kiinnitetty niin paljoa huomiota. Tämä voi osin johtua siitä, että pienemmissä kunnissa viestintää toteutettiin usein oman työn ohessa, jolloin viestinnän rooli jäi vähäisemmäksi. Analyysissä kävi ilmi, että viestinnän roolin vähyys näkyi siirtohetken jälkeen suurempana tiedottomuutena asioista pienistä kunnista siirtyneillä.

Vaikka monikanavaisuuteen panostettiin paljon, vuorovaikutus ja tavoitettavuus koettiin osaltaan silti haasteeksi, sillä sote-alalla henkilöstölle ominaista on, että he saattavat tehdä hyvinkin liikkuvaa työtä, jolloin ei olla toimistotyölle ominaisempaan tapaan helposti tietolähteiden ääressä. Myös kuntalaisten tavoitettavuushaasteet nousivat analyysin pohjalta esiin. Syynä tähänkin arvioitiin olevan sote-alan luonne, eli ihmiset ovat kiinnostuneita soteasioista vasta sitten, kun heille ajankohtaista on hakeutua sotepalvelujen asiakkaaksi.

*Mikä ehkä niinku sotealalle on leimallista ja oli haasteena tässä muutosviestinnässä oli se, että ihmisiä alkaa kiinnostaa tällaiset soteasiat vasta siinä kohtaa, kun itse tarvitsee hoitoa. Että jos me vaikka kerrotaan, että näin sä jatkossa voit asioida meillä, niin eihän se vielä siinä kohtaa välttämättä sitä asukasta kiinnosta, jos ei sillä nyt just ole tarve niin kun hakeutua meille asiakkaaksi. Se on haaste, että sitten pitää niinku pyrkiä siihen, että se viestintä olisi sillä lailla niinku jatkuvaa ja toisaalta niinku monikanavaisuus, että jos nyt jotain kohtaa saisi sitä huomiota näihin muutoksiin. H3 (hyvinvointialue)*

Hyvinvointialueiden puolella tavoitettavuuden ja vuorovaikutteisen viestinnän toteutuksessa haasteina oli lisäksi vakiintuneiden tiedotuskanavien puute. Täysin uudella, keskeneräisellä ja rakenteilla olevalla organisaatiolla ei ollut käytössään vakiintuneita, toimivia ja sidosryhmiä tavoitettavia kanavia, kuten intranettiä tai somekanavia.

*Viestintäkanavat tai valikoima, mitä oli käytettävissä siihen henkilöstölle viestimiseen, oli iso haaste. H10 (hyvinvointialue)*

*Meillä oli koko tän valmistelun aikana haasteena se, että meillä ei ollu vielä mitään suoraa väylää tavallaan siihen koko henkilöstöön, kun ei ollu mitään yhteisiä viestintäkanavia. H3 (hyvinvointialue)*

*Haasteena oli, kun on niin isosta organisaatiosta kyse ja henkilöstökin oli niin hajallaan omissa organisaatioissa, että mikä olis ollu sellanen vuorovaikutusta tukeva toimi. Se oli haaste, että ei oikein ollu muuta, kun kyselyt ja tilaisuudet, joilla sitä vuorovaikutusta pystyi tukemaan. H7 (hyvinvointialue)*

Analyysin perusteella isoin haaste odotustenhallinnassa ja etenkin odotuksiin vastaamisessa oli kuitenkin tiedon puute.

*Välillä ei meinannut millään saada tietoa tai tuntu, että juostaan niinku perässä tiettyjen aihealueiden osalta koko ajan, ja vähän niinku sellaisessa tyhjästä nyhjästä -tilanteesta löydettiin itsemme aika usein. H6 (hyvinvointialue)*

Tiedon puute puolestaan on yhteydessä aikaisemmin mainittuun konkretian odotukseen. Jos saatavilla ei ole oikeanlaista tietoa oikeaan aikaan, ei voida vastata odotuksiin konkretian osalta, jolloin kohderyhmillä ei ole kosketuspintaa myöskään muutokseen: ei tiedetä, mitä odottaa, kun ei ole tietoa tulevasta. Kappaleessa 3.3. todettiin, että



organisaation (johdon) kyky hallita muutosprosessia vähenee, jos se kommunikoi vain osittain, ei kommunikoi rehellisesti tai kommunikoi liian myöhään (Lies, 2012, s. 257). Analyysin perusteella hyvinvointialueuudistuksessa haasteena oli oikea-aikainen tiedon saanti ja asioiden varmistuminen liian myöhään, mikä vaikeutti tarpeeksi ajoissa tiedottamista ja sitä kautta luottamuksen rakentamista muutosta kohtaan. Kuten Huttunen (2018, s.89) toteaa, mikäli organisaatiota kohtaan on paljon epäluottamusta, se saa aikaan epävarmuutta ja ennustamattomuutta, mikä luo turhautuvuutta, uupumusta ja motivaation laskua.

*Hyvinvointialueen puolelta ei saanut tietoa, niin se nyt ehkä oli itse asiassa se isoin ongelma varsinkin loppuvuonna. Kun sitä tietoa olisi viimeistään pitänyt tulla, että ensin sitä odotetaan koko syksy ja sitten ei vielä joulukuussakaan meinaa saada, että se kyllä oli selvästi semmoinen iso haaste. H2 (kunta)*

*Hyvinvointialueen puolelta ei oikein aina saanut viestiä, kun siellä ei vielä ollut palkattuna niitä asiantuntijoita, että siellä ei ollut vastinpareja tälle ja tälle asialle. Ja sitä niinku vastausta ei saatu ja joku asia ei monta kertaa edennyt sen takia. Että asiantuntijoilta saadun tiedon puute on ollut molempien päiden ongelma. H8 (kunta)*

Analyysin perusteella hyvinvointialueuudistuksessa juuri konkretian ja tiedon puute näyttäytyy syynä matalille odotuksille koko uudistusta kohtaan. Koska hyvinvointialueet eivät pystyneet vastaamaan sidosryhmien tarpeisiin konkreettisesta tiedosta tarpeeksi kattavasti ja ajoissa, uusi organisaatio ja uudistus nähtiin epäluotettavana ja hyvinvointialueuudistusta kohtaan asennoiduttiin negatiivisesti.

### **6.3 Muutosviestinnän onnistuminen ja haasteet**

Tutkimukseen osallistuneet hyvinvointialueiden ja kuntien viestinnän edustajat arvioivat pääsääntöisesti onnistuneensa hyvin viestinnässä, etenkin isossa kuvassa, jossa tärkeimpänä tavoitteena oli tukea turvallista siirtymää. Siirtymä tapahtui pääsääntöisesti hyvin ilman isompia ongelmia ja ilman katkoksia palveluissa.

*Joo kyllä kyllä mä oon sitä mieltä, että tavoitteisiin vastattiin hyvin. Ei ehkä erinomaisesti, koska usein tosi moni olennainen tieto tuli niin myöhään. Mut mä kyl sanoisin, että me tehtiin työtä niin hyvin kuin siinä tilanteessa pystyttiin.  
H2 (kunta)*

Haasteita kuitenkin nousi esiin, sillä kuten aikaisemmin todettiin, suunnitelmallisuus ja ennalta varautuminen muutokseen koettiin analyysin perusteella haastavaksi, kun ei ollut selkeää tietoa, mitä tulee tapahtumaan ja milloin. Analyysin perusteella suurin haaste oli aikaisemmin tutkimustuloksissa mainittu tiedon puute. Tiedon saamisen haasteet toivat mukanaan aikatauluongelmia sekä riskin infoähkystä, kun monesta asiasta viestiminen kasaantui lyhyen ajan sisään loppuvuodelle.

*Ja toisaalta sitten tämmöinen infoähkyhän on myös sitten toinen kysymys, että kun ensin on hirveän pitkään asioita epäselvinä ja sitten vaikka se yksi henkilö saadaan valittua ja sitten alkaa tulla niitä päätöksiä, niin sitten yhtäkkiä onkin aivan valtavasti kaikkea mitä pitäisi saada viestittyä ja sitten sitä ei enää pysty ottamaan vastaan. H7 (hyvinvointialue)*

Tiedottamiseen ja viestintään liittyen yhteistyö kuntien ja hyvinvointialueiden välillä nostettiin aikaisemmin tutkimustuloksissa avainasemaan muutosviestinnän toteuttamisessa. Tutkittavien kuntien ja hyvinvointialueiden välillä oli eroja yhteistyön toimimisessa. Analyysin perusteella hyvinvointialueiden ja isompien kuntien välillä yhteistyö toimi paremmin kuin pienempien kuntien ja hyvinvointialueiden välillä.

*Hyvinvointialueen viestinnän kanssa tehtiin kyllä pitkin matkaa yhteistyötä. Me aika paljon loppuvaiheessa ihan vaa viestiteltiin, että onko tää OK että meiltä lähtee tämmöinen ja teiltä lähtee tommoinen ja sitten vähän yhdistettiin sitä, että saatiin se niinku molempien näkökulma siihen viestiin mukaan. Mä olin tosi tyytyväinen. H2 (kunta)*

*Ehkä yhteistyötä olisi voinut vielä tiivistää hyvinvointialueen kanssa. Toki niiden piti rakentaa sinne koko viestintäorganisaatio, että tää on heillekin niin iso muutos ja ei heillä ole oikein resursseja. Mutta se tekeminen ei ollut ajoittain oikeen kovin strukturoitua ja sellanen kiinteä yhteys heihin puuttui. Et sitten tossa loppuvaiheessa me vaadittiin sitä yhteistyötä enemmän ja erillisiä palavereita, koska me saatiin niin vähän tietoa siitä että missä mennään.  
H5 (kunta)*

Viestien ja tiedon kulkemista haastoi myös valmisteluajan selkeiden työnkuvien puuttuminen kunnissa sekä hyvinvointialueiden keskeneräisyys, minkä vuoksi vastinparien löytäminen kuntien ja hyvinvointialueiden väliltä koettiin analyysin perusteella ajoittain haastavaksi.

*Varsinkin syksyllä yhteistyössä oli haasteita, koska porukkaa alko katoilemaan sinne hyvinvointialueelle ja tavallaan ne meidän aiemmat yhteyshenkilöt yhtäkkiä katos, niin heitä ei voinut enää samalla tavalla tavoitella sen jälkeen kertomaan asioista. Se vaikutti tosi paljon siihen että mistä nyt sitten saa tietoa. H5 (kunta)*

Myös hyvinvointialueuudistuksesta viestimisen koettiin olevan osin haasteellista, kun sidosryhmien odotukset ja tunnelmat muutosta kohtaan olivat pelonsekaiset. Muutosviestinnällä pyrittiin rauhoitteluun tuomalla esiin viestiä, että kovin moni asia ei tule käytännössä muuttumaan kovin monellakaan henkilöllä. Tämän viestiminen kuitenkin koettiin osin ristiriitaiseksi, sillä kyseessä oli erittäin iso hallinnollinen muutos, joten samalla täytyi myös viestiä, mikä ison muutoksen seurauksena tulee muuttumaan, jotta muutoksen tavoitteet saadaan kirkastettua sidosryhmille.

*Tää viestintä on ollut just tän odotuksienhallinnan merkeissä koko ajan vähän sellaista, niinku kauhun tasapainoilua tavallaan siinä, että sitä rauhoittelevaa viestiä siinä, että hommat ei nyt hirveästi muutu, mut kuitenkin sitten samalla, että kuitenkin monet asiat muuttuu. H3 (hyvinvointialue)*

*Itse asiassa toisteltiin niinku ihan tarkoituksellisesti, et mikään ei muutu siinä hetkessä ja tavallaan se turvallinen siirtymä tehdään rauhallisesti. Mutta sitten tuolla johdon puolella käytiin keskustelua, että onko tämä oikea viesti, koska mitä järkeä on tehdä tämmöinen uudistus jos mikään ei muutu, että eihän se sen tarkoitus ole vaan kyllä todellakin monien asioiden pitää muuttua, mutta että mikä on sitten oikea aika, rytmitys ja reitti lähtee lähtee sitä niinku viestimään ja viemään eteenpäin. H10 (hyvinvointialue)*

Yhtenä keskeisenä haasteena hyvinvointialueuudistuksen valmistelussa oli muutosjohtajuuden osaamisen vajanaisuus esihenkilöiden keskuudessa, eli esihenkilöt eivät ymmärtäneet rooliansa muutostilanteessa. Kuten Ylikoski ja Ylikoski (2009)

toteavat, esihenkilön rooli muutoksen läpiviemisessä on merkittävä. Hänen tehtävänä on varmistaa, että henkilöstö saa ajantasaista tietoa muutoksen etenemisestä riittävän usein. Myös Lehtonen ja muut (2023, s. 262) korostavat esihenkilön roolia henkilöstön tukemisessa muutoksessa. Tämä vaatii esihenkilöltä pitkäjänteisyyttä, kykyä arvioida yksilöiden tilannetta, avointa keskustelua ja viestimistä henkilöstölle muutoksesta. esihenkilöillä on merkittävä rooli muutoksen viemisessä hallitusti eteenpäin. Myös Korhonen ja Bergman (2019, s. 119) toteavat, että esihenkilöt ovat monikanavaisen sisäisen muutosviestinnän toteuttamisessa avainasemassa viestien liikkumisessa eteenpäin henkilöstölle ja vastaavasti takaisinpäin henkilöstöltä johdolle.

*Aika paljon henkilöstöltä tuli palautetta, että kun ei kuulla mitään ja meidän esihenkilö ei kerro meille mitään tai ei osaa vastata kysymyksiin ja tällaista. Ja tän myötä myös paljon niitä keinoja pohdittiin, että miten me saataisiin niinku ensinnäkin esihenkilö ymmärtämään sen oman keskeisen roolinsa tässä viestinvälityksessä tässä kohtaa. H9 (kunta)*

Esihenkilöiden roolin kirkastaminen muutoksessa ja heidän muutosjohtajuuden osaamisen tukeminen ja vahvistaminen olikin analyysin pohjalta yksi tärkeä esiin nousnut kehityskohde, johon ehdottomasti kiinnitettäisiin huomiota enemmän, mikäli muutosta (valmisteluvaihetta) lähdetäisiin toteuttamaan uudelleen. Tämän lisäksi vuorovaikutuksen mahdollisuuksien vahvistaminen nousi toisena kehityskohteena esiin: vuorovaikutuksen lisäämisen suunnitteluun ja erityisesti hyvinvointialueiden näkökulmasta aikaisemmin esiin nostettujen vuorovaikutuksen toteuttamisen haasteiden ennaltaehkäisyyn kiinnitettäisiin enemmän huomiota muutoksen valmistelussa. Vaikka vuorovaikutusta tehtiin monikanavaisesti eri viestintäkanavien kautta, sen roolia oltaisiin haluttu nostaa vielä vahvemmin esille ja tuoda kohderyhmien ääniä enemmän kuuluville.

*Kyllä varmasti olis voinut vielä enemmän niitä vuorovaikutusmahdollisuuksia henkilöstölle olla ja varmaan niitä myös kaivattiin henkilöstön puolelta, se on aika selvä asia. H3 (hyvinvointialue)*

*Jossain vaiheessa mietittiin ja oli suunnitelmassa tällainen henkilöstöraati - tyyppinen elin, mistä olisi sitten joihinkin päätöksiin käydä ottaen palautetta ja*

*kuulla niinku vielä suurempaan sitä henkilöstöltä tulevaa tarvetta ja toivetta (...) että jos olisi ollut mahdollista saada vielä tarkempaa kuvaa siitä odotusten moninaisesta kentästä, tää olis sellanen johon olisin kiinnittänyt enemmän huomioo. Meillä ei sellaista raatia lopulta saatu saatu pystyyn.  
H6 (hyvinvointialue)*

## 7 Johtopäätökset

Tässä hallintotieteiden Pro Gradu -tutkielmassa tutkittiin odotusten hallintaa viestinnän avulla organisaation muutostilanteessa. Tutkimus kohdistettiin hyvinvointialueuudistuksen pariin, jossa sosiaali- ja terveydenhuollon ja pelastustoimen järjestämisvastuu siirrettiin kunnilta ja kuntayhtymiltä 21 hyvinvointialueelle (sote-uudistus, 2022). Tutkimuskysymyksenä oli *”miten odotuksia voidaan hallita muutostilanteessa viestinnän avulla?”*, johon etsittiin vastausta muutosjohtamisen ja muutosviestinnän teorioihin sekä odotushallinnan näkökulmiin liittyvän kirjallisuuden pohjalta tuoden aihe konkretiaan tutkien hyvinvointialueuudistuksen muutosviestintää ja odotushallintaa teoreettiseen viitekehykseen peilaten.

Tutkielman teoreettinen viitekehys muodostui organisaatioviestinnän, muutosviestinnän ja odotushallinnan ympärille. Taustoituksen vuoksi tutkielmassa *”löyhänä viitekehyksenä”* toimi myös muutos ja muutoksen johtaminen, jonka tavoitteena oli antaa tutkielmassa tutkittavalle viestinnälle toimintaympäristö ja raamit. Muutosta tarkasteltiin muun muassa muutoksen makro- ja mikronäkökulmasta, jotka viitoittavat muutosta eri tasoilta katseltuna. Muutoksen makronäkökulma kertoo muutoksen ääriiviivat kuten mitä muutoksessa tapahtuu organisaation kokonaisuuden tasolla kun taas mikronäkökulma sen sijaan katsoo muutosta yksilön näkökulmasta tarkastellen kysymyksiä *”mitä tämä muutos tarkoittaa minulle”, ”mikä muuttuu minun kohdallani ja mikä pysyy ennallaan”*. (Ponteva, 2010, s. 9-10). Muutoksen mikro- ja makronäkökulmat nousivatkin tutkimuksen edetessä olennaiseksi osaksi odotushallintaa organisaation muutostilanteessa.

Organisaatiomuutosta ja muutoksen johtamista tarkasteltiin valmistelu, suunnittelu, toteutus ja vakiinnuttaminen -johtamisvaiheiden (Ylikoski & Ylikoski, 2009) sekä eri vaiheisiin liittyviä eri muutosjohtamisen tehtävien kautta. Olennaisena muutoksen johtamisessa nousi esiin muutosjohtajan ja henkilöstön näkökulmien erot muutoksen eri vaiheissa. Muutosjohtajat elävät muutosta aina huomattavasti pidemmällä kuin henkilöstö. Esimerkiksi henkilöstön näkökulmasta valmistelun ja suunnittelun vaiheet

voidaan todeta yhdessä muutosta edeltäväksi vaiheeksi tai ajaksi, jolloin henkilöstölle ei näyttäydy muutoksesta välttämättä vielä mitään kovin konkreettista, kun taas johto on tällöin jo hyvin sisällä muutoksen käytännössä ja rakenteissa. (Ponteva, 2012)

Organisaatiomuutoksen ja ”löyhän viitekehyksen” tarkastelusta siirryttiin tarkastelemaan organisaatioviestintää ja sille ominaisia piirteitä. Tässä mukaan tuotiin Åbergin merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli, joka summaa organisaatioviestinnän neljän eri osa-alueen summaksi ja tarkastelee viestintää operatiivisesta, yhteisöllistävstä, luotaavasta ja strategisesta näkökulmasta (Juholin, 2022, s. 16-19). Mallin mukaan viestinnän tehtävänä organisaatiossa on merkityksellistää sekä antaa merkityksiä (sense giving) että luoda merkityksiä (sense making) tavoitteellisena, fakta- ja tunnepohjaisena sekä vuorovaikutteisena dialogina sidosryhmien kanssa, mikä tutkimustulosten valossa näyttäytyi osuvan hyvin yhteen muutosviestinnän tavoitteiden ja toteuttamisen osalta. Muutostilanteessa viestimiseen ja Åbergin malliin on nähtävissä erityisesti yhteys strategiseen, luotaavaan ja yhteisöllistävään viestintään, jotka loivat raameja ja toimintakenttää yhteisöihin kohdistuvalle muutosviestinnälle. Organisaatioviestintää tarkasteltiin myös särkymättömän viestinnän kautta, joka kuvaa hyvin organisaatioviestinnän kehitystä ja roolin muutosta entisajasta nykyisyyteen: organisaation kontrolliin perustuneesta viestinnästä sidosryhmien kuuntelemiseen (Luoma-Aho, 2014, s. 17). Samalla tuotiin organisaatioviestintä osaksi muutosta tarkastellen muutosviestinnän erityispiirteitä, joista voidaan nostaa esiin viestinnän monikanavaisuus.

Teoreettinen viitekehys rakentui pala palalta kohti odotustenhallintaa, joka oli tutkielmassa avainasemassa. Odotustenhallintaa on organisaation kyky ymmärtää ja analysoida siihen kohdistuvia odotuksia (Olkkonen, 2014, s. 23). Odotustenhallinnasta voidaan todeta, että sen edellytyksenä on särkymätön viestintä, jonka tavoitteena on tarkastella sidosryhmiä ja oppia tuntemaan niitä paremmin. Jotta organisaatio pystyy hallitsemaan odotuksia, täytyy organisaation toimia särkymättömän viestinnän

tavoitteiden mukaisesti eli sidosryhmäoptimoidusti. Odotushallinnassa tärkeäksi piirteeksi nousi vuorovaikutteisuus, joka toteutuu monikanavaisen viestinnän kautta.

## **7.1 Monikanavaisesti konkretiaa**

Teoriaan yhteneväisesti monikanavaisuus ilmeni hyvinvointialueuudistuksen muutosviestinnän yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi, jota mietittiin paljon lähes poikkeuksellisesti kaikissa kunnissa ja hyvinvointialueilla. Tutkimustuloksissa sen todettiin olevan avainasemassa hyvinvointialueuudistuksen odotushallinnassa. Tästä johtopäätöksenä voidaan todeta, että viestinnän merkitys muutostilanteen odotushallinnassa on erittäin suuri. Monikanavainen viestintä mahdollisti hyvinvointialueuudistuksessa vuoropuhelun ja vuorovaikutuksen kohderyhmien kanssa. Mikäli kaikkia käytettyjä vuorovaikutteisia kanavia ei olisi ollut käytössä, ei vuorovaikutteisuutta olisi ollut. Tutkimuksen tuloksissa kävi kuitenkin ilmi, että hyvinvointialueuudistuksessa etenkin hyvinvointialueet kipuilivat toimivien ja tavoittavien tiedotuskanavien puutteen kanssa ja jälkikäteen arvioituna nostettiin esille, että vuorovaikutteisuutta olisi haluttu lisätä, jotta odotushallintaa olisi voitu tehdä vielä vahvemmin. Pienet resurssit ja tiukka aikataulu vetivät osaltaan kehukset sille, mitä ehdittiin toteuttaa odotushallinnan puitteissa. Tavoittavuuden ja vuorovaikutuksen haasteina oli myös sote-alalle tyypillisenä piirteenä oleva liikkumatyö, jolloin työpäivä ei kulu tietokoneella tiedotuskanavien tavoitettavissa. Tässä haasteeksi ilmaantui myös esihenkilöiden passiivisuus viestin välittäjinä. Esihenkilöillä ei ollut välttämättä ymmärrystä omasta roolistaan muutoksen toteuttamisessa, minkä vuoksi henkilöstö koki osittain jäävänsä tiedon ulkopuolelle. Yhdeksi kehityskohteeksi nousikin esihenkilön ymmärryksen vahvistaminen omasta roolistaan muutoksessa sekä esihenkilön muutosjohtamisen taitojen tukeminen. Sote-alalle tyypillisenä piirteenä on, että esihenkilöillä ei välttämättä ole itsellään vahvaa johtamiskoulutusta, vaan esihenkilönä saatetaan toimia sote-alaan liittyvällä ammattikoulutuksella, jolloin lähtötaso esihenkilötaitoissa voi olla alhaisempi kuin muissa organisaatioissa.



Tutkimustulosten perusteella hyvinvointialueuudistuksessa voi nähdä odotushallinnan avaimena konkretian, johon muutoksen odotushallinnan onnistumisen voisi nähdä kulminoituvan. Se osoittautui samalla myös yhdeksi tärkeäksi odotukseksi muutosjohtajia ja -viestintää kohtaan: odotettiin konkreettista tietoa muutoksen mikrotasoon liittyvistä asioista. Mikro- ja makrotason muutosten tarkastelu korostuikin muutostilanteen odotushallinnassa, ja voidaankin todeta, että muutostilanteen odotushallinta painottuu mikrotason muutoksien pariin: yksilöä kiinnostaa muutoksessa mikrotason konkreettiset asiat, joihin hän myös odottaa saavansa niihin vastauksia oikea-aikaisesti, jotta hän pystyy näkemään muutoksen ja sitoutumaan siihen.

Konkreettisten asioiden puute hyvinvointialueuudistuksessa johtikin tutkimustulosten perusteella siihen, että odotukset siirtohetkeä kohtaan olivat matalat. Siirtohetkeen liittyneet odotukset olivat odotushallinnan minimi -tasolle jääviä. Hyvinvointialueet eivät pystyneet vastaamaan sidosryhmien tarpeisiin konkreettisesta tiedosta tarpeeksi kattavasti ja ajoissa, jolloin uusi organisaatio ja uudistus koettiin epäluotettavana ja hyvinvointialueuudistusta kohtaan asennoiduttiin negatiivisesti. Konkretian puutteen ja odotushallinnan haasteet voidaan nähdä tutkimustulosten perusteella liittyvän siihen, että aikaa hyvinvointialueuudistuksen varsinaiselle toteutukselle ja täytäntöönpanolle oli varattu vain 1,5 vuotta, vaikka kyse oli kansallisella tasolla yhdestä Suomen suurimmasta hallinnollisesta muutoksesta. Tämän vuoksi valmistelussa oltiin päästy vasta makrotason muutoksiin, kun kohderyhmät olisivat tarvinneet tietoa mikrotason muutoksista. Tämä heijastui muutosviestintään ja odotushallintaan nähden ongelmina, kun tietoa ei aina ollut saatavilla, asiat olivat hyvin keskeneräisiä tai liian ylätasolla, jolloin kohderyhmille ei pystytty välittämään heidän kaipaamaansa mikrotason tietoa muutoksesta. Tämän vuoksi kohderyhmät eivät saaneet muutoksesta tarttumapintaa, ja odotukset uutta kohtaan muuntuivat mataliksi ruokkien muutosvastarintaa, ja läsnä olivat lähinnä pelkotilat, ahdistus ja tyytymättömyys. Tämä todellisuuden ja odotusten välinen epätasapaino olikin tutkimustulosten perusteella isoin haaste hyvinvointialueuudistuksen odotushallinnassa.

Johtopäätöksinä voidaan todeta teorian ja hyvinvointialueelle kohdistetun empiirisen tutkimuksen puhuvan hyvin keskenään, ja yhteydet ja liitokset tutkimustuloksien ja teorian välillä olevan näkyviä. Monikanavainen viestintä nousi avainasemaan toimivan organisaatioviestinnän ja muutosviestinnän toteuttamisessa. Monikanavaisuus ja sitä kautta toteutettava vuorovaikutteisuus nousivat myös tärkeiksi elementeiksi odotushallinnalle, minkä perusteella viestinnän rooli odotushallinnassa on merkittävä. Viestintä loi toimintapinnat, joita ilman odotushallinta jäisi vajanaiseksi. Muutostilanteessa sidosryhmien odotushallinnan voidaan nähdä perustuvan vahvasti mikrotason muutoksiin kohdistuviin odotuksiin ja niiden hallintaan, jolloin muutostilanteen odotushallinnassa konkretia nostaa merkitystään.

Pohdintaan kuitenkin osin ristiriidassa teoriaa kohtaan nousi informaation rooli odotushallinnassa. Teorian mukaan odotukset eivät koostu informaatiosta vaan kokemuksesta, millaisena organisaatio nähdään sekä miten sitä kohtaan asennoidutaan ja käyttäydytään. Kuitenkin tieto, ja tässä tapauksessa sen puute, korostui paljon osana hyvinvointialueudistuksen odotushallintaa. Tähän liittyen pohdintaan nousi, koostuvatko odotukset muutostilanteessa kuitenkin myös informaatiosta, muutoksen luonteesta riippuen. Jotta voi luoda odotuksia jotain uutta kohtaan, täytyy siitä uudesta olla jotain tietoa, jotta on ymmärrystä ottaa tietoisesti kokemus organisaatiosta vastaan ja luoda odotuksia. Organisaatiomuutos voi muutoksesta riippuen tuoda normaalista poikkeavan toimintaympäristön odotushallinnalle, jolloin odotushallinta muutostilanteessa voi kokemuksien rinnalle vaatia tietoperustaista pohjaa, jotta odotuksia voi ylipäättään olla. Kokemuksien saaminen vaatii tietoa, jotta kokijalla on konkreettista ymmärrystä siitä, mitä organisaatio tekee ja mitä siltä voi odottaa.

## **7.2 Jatkotutkimusaiheita**

Odotushallintaa voisi tutkia lisää luonteeltaan eri tyylisten muutoksen kontekstissa, sillä muutos tuo mukanaan tiettyjä erityispiirteitä, joiden merkitystä odotushallinnassa voisi jatkotutkia. Odotushallinnasta ylipäättään ei löydy kovinkaan paljon tutkimusta, joten aiheen laajemmalle tarkastelulle olisi myös tarvetta.

Hyvinvointialueuudistus yleisemmällä tasolla laajana hallinnollisena uudistuksena on myös validi tutkimusaihe ottaen tarkasteluun lähemmin esimerkiksi muutosjohtamisen struktuurit. Siirtohetken jälkeistä aikaa ei tässä tutkielmassa myöskään tutkittu, joten jatkotutkimusaiheina hyvinvointialueuudistukseen liittyen voisi olla esimerkiksi uuden organisaation käynnistämisen liittyvä muutosjohtaminen ja muutosviestintä sekä mahdolliset eroavaisuudet hyvinvointialueen valmistelu-aikaan liittyen. Hyvinvointialueuudistukseen liittyvää muutosjohtamista voisi tutkia myös sosiaali- ja terveyshallinnon erityispiirteiden valossa, sekä siihen liittyen sote-esihenkilöiden muutosjohtajuusvalmiuksia, jotka nousivatkin esiin osana tutkimustuloksia.

## Lähteet

- Balentor. *Muutosviestintä*. Noudettu 23.1.2023 osoitteesta <https://www.balentor.fi/muutosviestinta>
- Canel, M. & Luoma-Aho, V. (2020). *The Handbook of Public Sector Communication*. John Wiley & Sons, Incorporated.
- Gatekeeper. (2022). *Expectation management*. Noudettu 4.10.2022 osoitteesta <https://www.gatekeeperhq.com/glossary/expectation-management>
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management. (2012). *The Melbourne Mandate*. Noudettu 8.1.2023 osoitteesta <https://static1.squarespace.com/static/561d0274e4b0601b7c814ca9/t/5e1dc148210a4e03880d811b/1579008334310/Melbourne-Mandate-Text-final.pdf>
- Hurmerinta, J. (2015). *On aika muuttua – menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy
- Huttunen, T. (2018). *Johdetaan yhdessä – hypeä vai työpaikan todellisuutta*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Indeed. (2022). *What Is Expectation Management?* Noudettu 30.3.2023 osoitteesta <https://ca.indeed.com/career-advice/career-development/expectation-management>
- Johnston, R., Clark, G. & Shulver, M. (2012). *Service operations management – improving service delivery*. Pearson.
- Juholin, E. (2022). *Leif Åberg – merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli*. Infor / Management Institute of Finland MIF Oy. Noudettu 5.1.2023 osoitteesta [https://mif.fi/wp-content/uploads/2022/02/Leif-Aberg\\_Merkityksellistavan-yhteisoviestinnan-malli\\_Ladattava-aineisto.pdf](https://mif.fi/wp-content/uploads/2022/02/Leif-Aberg_Merkityksellistavan-yhteisoviestinnan-malli_Ladattava-aineisto.pdf)
- Karhumaa, M. (2022). *Yrityksen sisäinen viestintä – rakenna toimiva viestintäkulttuuri*. Seoptimi. Noudettu 11.2. osoitteesta <https://www.seoptimi.fi/sisainen-viestinta/?cn-reloaded=1>
- Korhonen, H. & Bergman, T. (2019) *Johtaja muutoksen ytimessä*. Alma Talent Oy.
- Lehtonen, O., Saarni, S., Kinnunen J. & Kinnunen M. (2023). *Johtaminen hyvinvointialueella – miten ratkaista henkilöstöpula?*. Alma Talent Oy.

- Lies, J. (2012). *Internal communication as power management in change processes: Study on the possibilities and the reality of change communications*. Public Relations Review. Noudettu 12.4.2023 osoitteesta <https://www-sciencedirect.com.proxy.uwasa.fi/science/article/pii/S0363811111002104?via%3Dihub#sec0010>
- Liukkonen, S. (2019). *Viestinnän tehtävät*. Soste – Suomen sosiaali ja terveys ry. Noudettu 5.1.2023 osoitteesta: <https://www.soste.fi/viestinnan-tehtavat/>
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2012). *Tehoa työelämän viestintään*. Alma Talent Oy.
- Luoma-Aho, V. & Vos, M. (2010). *Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas*. Noudettu 16.4.2023 osoitteesta <https://www.emerald.com.proxy.uwasa.fi/insight/content/doi/10.1108/13563281011068159/full/pdf?title=towards-a-more-dynamic-stakeholder-model-acknowledging-multiple-issue-arenas>
- Luoma-Aho, V. (2014). *Särkymätön viestintä*. ProCom – viestinnän ammattilaiset ry. Noudettu 15.11. osoitteesta [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/286185/procomma\\_academic\\_2014\\_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/286185/procomma_academic_2014_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Meier, J.D. *Expectation Management*. Sources of Insight. Noudettu 12.4.2023 osoitteesta <https://sourcesofinsight.com/expectation-management/>
- Meltwater. (2021). *Hyvä sisäinen viestintä motivoi ja tuo tuloksia*. Noudettu 5.1.2023 osoitteesta <https://www.meltwater.com/fi/blog/hyva-sisainen-viestinta>.
- Myllymäki, R. (2018). *Sano se selvästi. Muutosviestinnän opas*. Tuusula: Karkkilan Painopalvelu Oy.
- Olkkonen, Laura (2014). *Odotustenhallinta*. Teoksessa Luoma-Aho, V. (toim.) *Särkymätön viestintä*. ProCom – viestinnän ammattilaiset ry. Noudettu 15.11.2022 osoitteesta [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/286185/procomma\\_academic\\_2014\\_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/286185/procomma_academic_2014_digikirja.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2011). *The experience economy (Updated edition)*. Harvard Business Review Press.

- Pena-Acuna, B. (2018). *Digital Communication management*. IntechOpen.
- Plunkett, W. & Attend, R. (1997). *Management – meeting and exceeding customer expectations*. International Thomson Publishing.
- Ponteva, K. (2010). *Onnistu muutoksessa*. Talentum cop.
- Ponteva, K. (2012). *Muutoksessa*. Alma Talent Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Raisio, H. (2021). *Hallintotieteellisen tutkimuksen menetelmät -kurssiaineisto*. Noudettu 15.10.2022 kurssin Moodle-alustalta.
- Raudasoja, S. (2017). *Tarinat ja tunteet muutoviestinnän ytimessä*. Kuntaliitto. Noudettu 8.10.2022 osoitteesta <https://www.kuntaliitto.fi/blogi/2017/tarinat-ja-tunteet-muutosviestinnan-ytimessa>
- Sote-uudistus. (2022). *Mikä on hyvinvointialue?* Noudettu 2.3.2023 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/mika-on-hyvinvointialue>
- Sote-uudistus. (2022). *Mikä sote-uudistus?* Noudettu 2.3.2023 osoitteesta <https://soteuudistus.fi/uudistus-lyhyesti->
- Summers, J. & Granbois, D. (1977). *Predictive and Normative Expectations in Consumer Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Association for Consumer Research. Noudettu 11.2.2023 osoitteesta <https://www.acrwebsite.org/volumes/9347/volumes/v04/NA-04>
- Tiikkaja, J. (2014). *Ihmisen valmentaminen*. Auditorium.
- Tuomi, J., & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. *Näin organisaatiomuutos etenee*. Noudettu 7.11.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos/nain-organisaatiomuutos-etenee>.
- Työterveyslaitos. *Organisaatiomuutos*. Noudettu 7.11.2022 osoitteesta <https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/organisaatiomuutos>
- Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen – muutosjohtamisen käytännön keinot*. Alma Talent Oy.

- Wendel, L. (2013). *Ihmisen aika – johtajan sielu ja sisu*. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Wu, C. & Buyya, R. (2015). *Cloud Data Centers and Cost Modeling*. Noudettu 12.4. osoitteesta <https://www.sciencedirect.com/topics/computer-science/expectation-management>
- Ylikoski, K. ja Ylikoski M. (2009). *Työyhteisö muutosmurroksessa: Ihmisyys muutoksen kohtaamisessa ja johtamisessa*. Työturvallisuuskeskus TTK.
- Åberg, L. (2010). *Johdatus viestintään, teema 2: Organisaatioviestintä*. Noudettu 15.12.2022 osoitteesta <https://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2010/01/jv1002.pdf>