



Alipäällystökurssi 45

MUUTOSVIESTINTÄ PALOESIMIEHEN NÄKÖKULMASTA

Kalle Kelkka

PELASTUSOPISTO		
Koulutusohjelma		
Alipäällystön koulutusohjelma		
Tekijä		
Kalle Kelkka		
Työn nimi		
Muutosviestintä paloiesimiehen näkökulmasta		
Työn laji	Päiväys	Sivumäärä
Kehittämishanke	15.4.2020	17
Työn valvoja	Yrityksen yhdyshenkilö	
Yliopettaja Salla Tikkanen		
Yritys		
Tiivistelmä		
<p>Kehittämishankkeen tarkoituksena oli selvittää muutosviestintää paloiesimiehen näkökulmasta, mutta samat lainalaisuudet pätevät kaikessa työelämässä. Tämä kehittämisshanke toimii tekijälle henkilökohtaisena oppimisprosessina muutosviestintään muutosjohtamisen osana tavoitteena kasvattaa muutosvalmiutta ja työyhteisötaitoja.</p> <p>Kehittämishankkeessa käsitellään muutoksen ja muutosviestinnän keskeisiä asioita melko ja ilmiöitä, pääpainoin ollessa muutosviestinnässä.</p>		
Avainsanat		
Muutosviestintä, muutosjohtaminen		
Luottamuksellisuus		
Julkinen		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	4
2	JATKUVA MUUTOS	6
2.1	Muutoksen määritelmä	6
2.2	Muutos kokemuksena	7
2.3	Muutoksen johtaminen	8
2.4	Onnistunut muutos	10
3	VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEESSA	11
3.1	Muutosviestinnän määritelmä	11
3.2	Viestintäkanavat	11
3.3	Viestintäkäytännöt	13
3.4	Viestinnän sisältö	14
3.5	Viestinnän vuorovaikutuksellisuus	15
	LÄHTEET	17

1 JOHDANTO

Olemme jatkuvassa muutoksessa, myös pelastusalalla. Muutos ei ole ohimenevää vaan, ennemmin pysyvä tila. Muutoksia on hyvin erilaisia, osa koskettaa koko organisaatiota, toiset vain yksittäistä työntekijää ja kaikkea siltä väliltä. Muutokset ovat myös eri luonteisia vaikutuksiltaan ja voimakkuuksiltaan. Tulevaisuus näyttää siltä, että muutokset lisääntyvät jatkuvasti.

Kehittämishankkeessani haluan kehittää omia valmiuksiani muutosviestinnässä osana muutosjohtamista ja samalla koko henkilöstöjohtamisen kokonaisuutta. Kehittämishanke toivottavasti osaltaan tukee prosessiani oman johtajuuden kehittämisessä. Subjekttiivinen kokemukseni on, että kehitystä kaippaa paitsi muutosviestintä, niin kaikki viestintä pelastusalalla.

Pelastusopiston tarjoama henkilöstöjohtamisen koulutus alipäälyllystölle on mielestäni laadukasta, mutta opintojen määrä on vähäinen. Tästä henkilöstöjohtamisen opintokokonaisuudesta muutosjohtamisen osuus on häviävän pieni ja muutosviestinnän luonnollisesti vielä pienempi.

Kehittämishankkeen vaikuttavuus ja hyödynnettävyys jää oman arvioni mukaan melko pieneksi kokonaisuudessa. Vaikuttavuus toteutuu lähinnä oman kehittymiseni kautta ja vaikuttaa siten välillisesti siihen organisaatioon, jossa työskentelen. Vaikutus tulee parhaassa tapauksessa esiin hyvin pitkälläkin aikavälillä, jos todellista kehitystä kohdallani tapahtuu.

Kiinnostukseni muutosjohtamiseen ja sitä kautta muutosviestintään juontaa omakohtaisista kokemuksista siitä, kuinka paljon omalla suhtautumisella voi vaikuttaa muutoksen kokemiseen ja siitä selviytymiseen. Kyky suhtautua syntyy oppimisen kautta. Muuttamalla omaa tapaansa toimia ja ajatella saa paljon aikaan, muutosta sekin. Uskon vilpittömästi, että laadukkaalla muutosviestinnällä on suuri merkitys organisaation toimintaan ja henkilöstön työhyvinvointiin.

Kehittämishankkeeseen ei ole osallistunut työelämän edustajaa omasta tahdostani, kehittämishanke ei siten ole kohdennettu tietylle pelastuslaitokselle. Väistämättä on selvää,

että työkokemukseni Kymenlaakson pelastuslaitoksella vaikuttaa näkemykseeni alipäälystön roolista muutosviestijänä. Uskon kuitenkin, että monet muutosviestinnän lainalaisuudet ovat hyvin universaaleja ja sovellettavissa erilaisiin organisaatioihin.

Mieli usein vastustaa kaikkea uutta ja vierasta, uskon, että muutosviestintä on sitä meille monelle pelastusalalla, etenkin organisaation alemmilla tasoilla. Kehittämishankkeet harvoin ovat kovin mielenkiintoisia, tämä ei tee poikkeusta. Olisi kuitenkin hieno ajatus, jos tämä työ herättäisi edes muutamia ajatuksia ja ehkä saisi jonkun hieman kiinnostumaan aiheesta. Palkintona on tarjolla työhyvinvointia ja pieniä rakennuspalikoita parempaan ja tehokkaampaan työyhteisöön. Kokemuksesta tiedän, että tietoisuus muutosjohtamisesta ja muutosviestinnästä on vähentänyt muutoksen tuomaa epävarmuutta, ja olen oppinut ymmärtämään muutoksen aiheuttamia tuntemuksia.

Paloesimies aloittaa työvuoron viestimällä ja päättää sen viestimällä. Tähän väliin mahtuu paljon viestintää, toisinaan myös muutosviestintää. Uskon, että voimme helposti lisätä viestinnän tehoa ja vaikuttavuutta. Samalla tuotamme parempaa johtamista ja parempia tuloksia.

Muutokseen ja sen aikaiseen viestintään voi valmistautua. Ennakointi on järkevää ja sillä voi kehittää itselleen vahvuuksia, jotka näyttäytyvät juuri silloin, kun työyhteisössä on eniten epävarmuutta. Muutoksen tullessa kohdalle epätietoisuuden ja omien tunteiden hallinta helpottuu ja jättää voimavaroja toimimiseen ja muutokseen mukaan hyppääminen tuntuu turvallisemmalta. Historiassa ovat aina menestyneet ne, jotka sopeutuvat ja muuntuvat olosuhteiden muuttuessa, todennäköisesti näin on jatkossakin.

2 JATKUVA MUUTOS

2.1 Muutoksen määritelmä

Muutos lähtee liikkeelle muutosimpulssista, joka voi olla niin muutostarve kuin muutosvaatimus. Muutosta voi kuvata asioiden luonnolliseksi tilaksi. Ihmisen on pitänyt koko historiansa ajan sopeutua muutoksiin. Historiaa katsomalla voimme todeta ihmisen kestävän nykyisiä muutoksia erinomaisen hyvin. (Salminen 2017, 303 - 306.)

Muutos syntyy, kun muutostahto on suurempi kuin muutosvastarinta. Muutostahtoa voidaan kuvata eräänlaisena eloonjäämisahdistuksena. Asioiden laittaa halutaan muuttaa, koska koetaan, että nykymeno johtaa tuhoon. Muutoksen syntymiseen voidaan vaikuttaa muutostahtoa lisäämällä tai muutosvastarintaa pienentämällä. (Myllymäki 2018, 9.)

Pelastusalalla muutosimpulssien lähteet tulevat ympäröivän maailman kehittymisestä. Operatiivinen varautuminen vaatii jatkuvaa reagointia muuttuviin uhkiin, mikä tarkoittaa niin teknistä muutosta kuin jatkuvaa koulutustarvetta. Pitkän ajan kuluessa myös pelastushenkilöstön työnkuvassa tapahtuu muutosta. Pelastustoimi ei ole suojassa vallitsevilta megatrendeiltä, jotka aiheuttavat meille toisinaan voimakastakin muutospainetta. Muutos ei ole pelkästään uusien asioiden invaasiota, vaan mukaan mahtuu paljon myös vanhasta luopumista. Muutosta täytyy tapahtua myös indikaattoreissa, joilla pelastustoimen tehokkuutta ja kykyä mitataan.

Henkilöstöjohtamisen ja -hallinnon näkökulmasta pelastuslaitosta koskee samat muutostarpeet ja -vaatimukset kuin muutakin työelämää. Muutosimpulssi voi tulla lainsäädännöstä, taloudesta tai esimerkiksi teknisestä kehityksestä. Digitalisaatio on tuonut jatkuvaa muutospainetta kaikkeen työelämään. Muutokset ympäröivässä yhteiskunnassa heijastuvat aina myös pelastuslaitoksiin. Julkinen talous asettaa tehokkuusvaatimuksia myös pelastustoimelle.

Muutos voi olla esimerkiksi prosessi, projekti, hanke tai ohjelma. Muutosprosessi voidaan ajatella tapahtumaketjuna, mutta sillä ei ole selvää loppupistettä. Projektilla on selvä aikaikkuna, rajatut resurssit, tavoitteet ja lopputulos. Hankkeen määritelmä on projektia laveampi. (Huotari & Salmikangas.)

Teknisiä muutoksia voidaan toteuttaa nopeastikin, mutta ihmiset tekevät muutosprosessista inhimillisen, jolloin mukana ovat erilaiset tunteet ja ilmiöt (Salminen 2017 304).

2.2 Muutos kokemuksena

Muutokset herättävät meissä tunteita. Rationaalisuus ja muutosten perusteleminen järjellä ei poista sitä, että koemme muutokset enemmän tunteella. Muutokseen liittyy vanhasta luopumista ja uuden asian oppimista ja siihen sopeutumista. Muutoksella on usein negatiivinen sävy, vaikka koemme paljon positiivisiakin muutoksia. (Pirinen 2014, 13.)

Pelastustoimen operatiivinen kenttä on hyvin dynaaminen ja asiat muuttuvat melko nopeasti. Nähdäkseni tämä ei kuitenkaan valmista meitä muutokseen yleisellä tasolla. Palokunnassa kuten muuallakin työelämässä on paljon juurtuneita tapoja ja käytänteitä, jotka vaikuttavat rutiineihin. Aina kun näihin kajotaan, herää tuntemuksia, harvemmin puolesta, usein vastaan.

Esimiehen tulisi nähdä tulevaisuuteen, saada kaivettua muutoksen positiivinen potentiaali esille. Asiaa helpottaa, kun tarkastelee oman työuran aikana tapahtuneita muutoksia. Useimmat niistä ovat lopulta positiivisia, ja asiat ovat helpottuneet tai ainakin arkipäiväistyneet, vaikka ne alussa tuntuivat vaikeilta. Mikäli muutoksesta ei löydä mitään positiivista, voi syytä löytyä tarkastelu perspektiivistä. Asettamalla yhteisön edun oman etunsa edelle löytää mielestäni vastauksia moneen kysymykseen.

Esimiehen kannalta muutoksessa on oleellista omien tunteiden tiedostaminen. On vaikea auttaa muita, jos esimies on voimakkaasti kiinnittynyt vanhaan ja ei pysty käsittelemään luopumisen aiheuttamia tunteita. (Ponteva 2010, 29.)

Paloesimiehelläkin on tunteet, ainakin pitäisi olla. Muutosviesti, joka tulee esimiehelle ylempää organisaatiosta, aiheuttaa väistämättä tuntemuksia. Muutos voi koskettaa esimiestä työntekijänä, toisaalta esimies edustaa työnantajaa alaiselle. Ei ole yhdentekevää, miten esimies suhtautuu ja tulee esiin asian kanssa. Omien tunteiden tunnistaminen, objektiivinen suhtautuminen ja pysähtyminen miettimään mikä on oikea tapa viestiä asiaa eteenpäin, lienee järkevä tapa toimia.

On inhimillistä kokea turvattomuuden tunnetta muutoksesta, muutokseen koetaan liittyvän usein epä mukavuutta ja riskejä. Muutos koettaankin usein tunteella, vaikka pyritäänkin perustelemaan järjellä (Pirinen 2015.)

Ympärillämme olevilla ihmisillä on voimakas vaikutus omaan ajatteluun. Työyhteisö voi olla vahva kannustaja muutoksessa rohkaisemalla ja tukemalla. Työyhteisö vaikuttaa muutokseen monin eri tavoin. (Salminen 2017, 309.)

Paloesimiehellä pitää olla merkittävä rooli työvuoron suunnannäyttäjänä ja työilmapiirin luoja. Esimiehen tulisi osaltaan luoda positiivista ja muutosmyönteistä ilmapiiriä, jossa on tilaa muutokselle ja uusille ajatuksille. Hyvä ja myönteinen ilmapiiri ei synny tyhjästä, sitä on rakennettava jatkuvasti, oli muutosta tai ei. Uskon, että esimies, joka luo positiivista ja myönteistä ilmapiiriä, menestyy myös muutoksessa.

Todellinen uudistuminen lähtee muutosvalmiudesta ja -tahdosta. Motivaation- ja innon puuttuminen työyhteisön kehittämiseen toimii jarruna muutokselle. Muutosta ei voi pakottaa. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 46.)

2.3 Muutoksen johtaminen

Havaintojeni mukaan pelastustoimissa tehdään paljon pieniä muutoksia, etenkin sellaisia, jotka koskettavat vain osaa organisaatioista. Tulee uusia työtapoja, työturvallisuuskäytänteitä, muutoksia asemapalvelussa ja operatiivisessa toiminnassa. Tämän lisäksi ovat koko organisaatioita koskettavat muutokset.

Pienet muutokset jäävät kuitenkin helposti toteutumatta, puolitiehen tai unohtuvat. Näkemykseni mukaan juuri näissä pienissä asioissa paloesimiehellä on merkittävä rooli muutoksen johtamisessa. Sähköpostiviesti laajalla jakelulla ei välttämättä ole aukoton tapa saada muutosta aikaan, vaikka usein lähettäjä tuntuu niin ajattelevan. Pienen muutoksen aikaansaaminen tuskin tarvitsee kirjallista muutosstrategiaa, mutta uskon, että skaalamalla saman tyylliset keinot ovat lopulta käyttökelpoisia.

Muutoksia syntyy johtamattakin, ne eivät usein kuitenkaan ole sellaisia, joita tavoitellaan. Oikeansuuntaiset ja pysyvät muutokset vaativat sitoutumista ja suunnitelmallisuutta. Muutosjohtamista tarvitaan todellisen muutoksen synnyttämiseen. (Myllymäki, 2018, 9.)

Paloesimiehen tulee ymmärtää rooli työnantajan edustajana osana organisaatiota. Kriitille ja mielipiteille on aikansa ja paikkansa, mutta on hyvin vaarallista esimiesasemassa esittää niitä väärällä foorumilla työyhteisössä. Muutokseen sitoutumaton esimies voi toiminnallaan saada aikaan muutokseen sitoutumattoman työvuoron. Siksi on mielestäni ensiarvoisen tärkeää, että esimies sitoutuu muutokseen ja lähtee suunnitelmallisesti sitä toteuttamaan.

Muutoksen johtaminen on keskeinen osa esimiehen työtä. Muutosta voidaan kuvata asioiden luonnollisena tilana, jonka kanssa pitää oppia elämään. Kehitys markkinoilla ja yhteiskunnassa on pakottanut organisaatiot etsimään uusia tapoja tehostaa toimintaa. Organisaatiomuutokset ja prosessien tehostamisprojektit ovat alati lisääntyneet. (Salminen 2017, 303.) Havaintojeni mukaan paloesimies, samoin kuin työntekijä, voi tehdä muutoksesta kilpailutekijän. Väistämättömässä muutoksessa häviäjiä ovat ne, jotka hitaimmin sopeutuvat muutokseen. Nopeat sopeutujat, jotka omaksuvat nopeasti ja tehokkaasti uutta, ovat usein niin muutoksessa kuin muutoksen jälkeenkin aiempaa paremmassa asemassa työyhteisössä.

Johtaakseen muutoshankkeita tehokkaasti on esimiehen ymmärrettävä, miten muutos etenee ryhmässä ja yksilössä. Muutoksen vaiheissa ei ole eroa, tarkasteltiin niitä yksilö- tai ryhmäkeskeisesti. (Salminen 2017, 305.)

Esimiehen rooli muutoksen toteutuksessa on merkittävä, ja organisaation ohjaaminen muutoksen läpi vaatii paljon aikaa. Esimiehellä on asemansa vuoksi usein enemmän tietoa muutoksesta kuin työntekijällä. Muutoshankkeen yhdistäminen strategiseen viitekehukseen ja loogisen perustelun luominen muutokselle on tärkeää. (Salminen 2017, 309.)

Organisaatiot voivat kehittää muutosvalmiuttaan painottamalla jatkuvan muutostilan hallintaa. Muutos on pysyvä ilmiö, siksi ei ole ehkä tehokasta suhtautua jokaiseen muutokseen yksittäisenä erityistilanteena. (Salminen, 2017, 317.)

2.4 Onnistunut muutos

Koko muutosprosessin onnistumista on mahdollista arvioida ainoastaan jälkikäteen. Muutosprosessit ovat usein dynaamisia ja alkuperäiset tavoitteet ja suunnitelmat muovautuvat prosessin aikana. Iso muutosprosessi vaikuttaa organisaatioon kaikilla sen tasoilla ja myös välillisesti, siksi sen arvioiminen voi olla haastavaa.

Muutosprosessia tulisi mielestäni arvioida aina kokonaisuutena. Muutoksen tavoitteet on voitu saavuttaa, mutta muutosprosessin aiheuttama tehokkuuden lasku esimerkiksi työhyvinvoinnissa voi laskea muutoksen todellista arvoa.

Muutoksella on elinkaari, jonka ymmärtäminen helpottaa työntekijää muutosprosessissa. Elinkaaren muutoskäyrällä tulee ainakin onnistuneessa muutoksessa vaihe, jolloin on aika jatkaa eteenpäin. (Pirinen 2014, 39.)

(Mattila 2007, 131) jakaa onnistuneet muutoksen avaintehtävät neljään vaiheeseen, jotka ovat perusta, käynnistys, hallittu eteneminen ja vakiinnuttaminen. Muutoksen seuraamista ja vaikuttavuutta varten voidaan luoda muutosmittari. Hyvän muutosmittarin ominaisuuksia helpous ja selkeys, lyhyt, helposti analysoitavat tulokset ja hyödynnettävyys. Tämä tulee erottaa henkilöstötyytyväisyyskyselystä, kyseessä on muutokseen räätälöity mittari. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 94 - 97.)

3 VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEESSA

3.1 Muutosviestinnän määritelmä

Viestinnässä on yksinkertaisimmillaan kyse ajatuksesta eli viestistä, joka välitetään jonkin viestintäkanavan kautta, sekä viestin vastaanottajan tekemästä tulkinnasta. Viestinnän avulla voimme antaa muutokselle kielellisen muodon ja tehdä siitä dialogin. (Stenvall & Virtanen 2007, 65.)

Muutosviestintä on keskiössä muutoksen johtamisessa ja toimii osana organisaation strategista viestintää. Tiedon syvyys ja perusteellisuus erottaa sen muusta viestinnästä. Muutosviestintä kulkee tiiviisti mukana koko prosessin ajan. Muutosviestinnän tavoitteita ovat muun muassa organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen, kyky prosessoida omaa työtä ja organisaation tehtävää laajempina kokonaisuutena, vision selkeyttäminen, kuunteleminen ja vuoropuhelu ja vastaanottajalähtöinen viestintä. Muutosviestinnän päämääränä on, että henkilöstö ymmärtää mistä muutoksessa on kyse ja miksi muutos on välttämätön ja pitää saada hyödynnettyä henkilöstön osaaminen muutoksen toteuttamisessa. (Juholin 2006, 317 - 320.)

(Pirinen, 2016) Mukaan muutosviestintä voidaan nähdä yhteisen ymmärryksen luomisena. Esimiehen tehtävä nähdään informaatiotulvan keskellä tiedon suodattajana, joka tarjoaa työntekijälle konkretiaa ja tulkaa viestejä ymmärrettävään muotoon. Yhteisen ymmärryksen saavuttaminen mahdollistaa yhteisen todellisuuden ja tulevaisuuden. (Pirinen, 2016, 117.)

3.2 Viestintäkanavat

Oikeiden viestintäkanavien valinta on yksi onnistuneen muutosviestinnän osa-alue. Viestintäkanavien valinnan tulee perustua organisaation mission, vision ja tavoitteiden täyttymiseen. Organisaation viestintäkanavien tulee tukea strategista, taktista ja operatiivista toimintaa eli jokainen organisaatio valitsee itselleen hetkiseen tavoitteisiin sopivat viestimisen kanavat. (Kortejärvi, Kuronen & Ollikainen 2008, 9–10.)

Työntekijät haluavat tietoa muutoksista eri tavoin. Erilaiset ihmistyypit sietävät esimerkiksi epävarmuutta eri tavoin. Toinen haluaa tietää mahdollisimman yksityiskohtaisesti mitä tulee tapahtumaan, toinen nauttii kaikesta uudesta ja ihmeellisestä. Esimiehen rooli on viestiä eri tavoin ja vähentää epävarmuutta. (Pirinen 2014, 137.)

Tietoa olisi hyvä saada eri näkökulmista ja isoissa muutoksissa kaikilta organisaation tasoilta. Suuret tiedotustilaisuudet ovat riittämättömiä. Yksittäinen työntekijä ei välttämättä uskalla kysyä asiaa, jos paikalla on paljon ihmisiä, vaan vaatii yksilöllisempää kohtaamista. Tosille sopivat myös paremmin sähköiset kanavat. (Pirinen 2014, 137.)

Viestinnällä tuotettu tieto on hyödytöntä, jos sitä ei ymmärretä eikä sovelleta käytäntöön. Vaarana on, että viestit hukkuvat informaatiotulvaan, jos niitä ei ole kohdennettu riittävästi ja toisaalta viestien laatu ei ole riittävää. Viestintää tulisi kohdentaa eri kanaviin erilaisella sisällöllä. Täytyy huomioida myös vastaanottajan oma aktiivisuus viestin vastaanottajana. (Pirinen 2014, 138.)

Perinteinen viestintä on usein kulkenut ylhäältä alas. Viestintä ei ole sitä enää, vaan osa kaikkea tekemistä ja olemista. Tietoa on oltava koko ajan helposti saatavilla. Tarvitaan myös erilaisia kanavia eritasoiselle tiedolle. Virallista, puolivirallista ja spontaania kommunikointia ei ole tarkoituksenmukaista käydä samalla foorumilla. (Heiskanen & Lehkoinen, 2010, 35.)

Mielestäni viestintäkanavien tulee vastata ympäröivän yhteiskunnan kehitystä. Tarvitaan viestintään alustoja, joilla tieto on koko ajan saatavilla, se on reaaliaikaista ja tiedon hakeminen on helppoa. Älypuhelin on lähes kaikilla koko ajan mukana, on turha kulkea trendiä vastaan ja viedä viestintää liikaa muualle. Some -kanavat toimivat loistavasti ulkoiseen viestintään, jos niitä halutaan käyttää, mutta käytössä olevat sisäisen viestinnän kanavat ovat hyvin kehittymättömiä.

Sähköposti on kanavana virallinen ja kankea ja sopii lähinnä viralliseen viestimiseen. Sähköposti on kuitenkin pelastuslaitosten paljon käyttämä viestintäkanava sisäisessä viestinnässä. Spontaaniin ja puolivirallisen, luovan ja matalan kynnyksen dialogiin pyrkivien viestintäkanavien tuloa pelastusalalla ei ole vielä nähty. Työvuorojen omat What-

sApp -ryhmät lienevät pieni askel tähän suuntaan, niissä käsittääkseni käsitellään satunnaisesti myös työasioita. Toistaiseksi nämä ryhmät ovat kuitenkin kyllästetty meemeillä ja videosaastalla, joten todellinen lisäarvo luovana ajatushautomona jää melko pieneksi. Lisäksi näiden ryhmien synty on täysin työntekijälähtöistä, mikä toisaalta tukee ajatusta itsenäisistä viestijöistä.

Älypuhelinsovellukset tarjoavat nyt ja jatkossa hyviä alustoja kaikenlaiseen työelämän kommunikointiin. Ongelmia tuottaa kuitenkin tietosuojan piiriin liittyvän tiedon käsittely, salassapitovelvollisuus ja turvaluokiteltu materiaali.

Julkisella sektorilla on totuttu perinteiseen työaikamalliin ja etätyötä ei enenkään pelastusalalla juuri tehdä. Älypuhelimeen liittyvät viestintäkanavat tuovat yhä enemmän työasiat myös työntekijän vapaa-ajalle, mikäli työntekijä näitä käyttää. Olemme jo hyvin hennossa ristiaallokossa sen suhteen, miten ja milloin työntekijä antaa työpanostaan työnantajalle.

Pelastuslaitos tarjoaa toiminnan luonteen takia hyvän mahdollisuuden kasvokkain käytävään viestintään työvuoron kesken. Sitä tulisikin hyödyntää mahdollisimman paljon. Toisaalta eri työvuorojen ja paloasemien välillä tapahtuva kasvokkain viestintä on vähäistä.

3.3 Viestintäkäytännöt

Viestintä on pitkään nähty organisaation tukitoimintona, toteuttajina viestinnän ammattilaiset ja ylin johto. Ihmiset on nähty viestinnän kohteina. Tiedon kulkeutumista työyhteisössä on kuitenkin vaikea kontrolloida ja usein jalostuukin matkan varrella.

Uuden näkemyksen mukaan viestinnän ammattilainen johtaa, organisoii ja kehittää viestintää. Ihmiset työyhteisössä ovat aktiivisia ja itseohjautuvia viestinnän toimijoita. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 16 - 17.)

Sosiaalinen media on hiljalleen tuonut pelastuslaitoksen ulkoiseen viestintään itsenäisiä toimijoita. Nykyään somessa ei kuiva viranomaistiedottaminen kerää tykkäyksiä. Laadukas ja raikas viestiminen suoraan kentältä on selvästi suositumpaa. Pelastuslaitosten päätettäväksi jää, halutaanko lähteä rajoittamisen tielle ja jatkaa Twitterissä keskustelua

muutamien pelastusalan ammattilaisten kanssa vai valjastaa henkilöstöstä löytyvät voimavarat ja ottaa sosiaalinen media omalta osaltaan haltuun itsenäisten toimijoiden kautta.

Pelastuslaitosten tulisi tarkistaa käytänteitään ja ohjeistusta kuvaamisen ja omien matkapuhelinten käytön osalta vastaamaan viestinnän tarpeita. Viestinnän strategioissa puhutaan jo mediatiimeistä ja itsenäisistä toimijoista. Toimijoille täytyy kuitenkin löytyä toimintaedellytykset ja selvät pelisäännöt, miten voi toimia.

3.4 Viestinnän sisältö

Viestin arvo on vähäinen, jos vastaanottaja ei ymmärrä viestiä, ei sovelle sitä käytäntöön tai pahimmassa tapauksessa ei saa viestiä ollenkaan. Viestin sisältö riippuu aina foorumista, vastaanottajasta ja viestin tavoitteesta. Viestin sisällöllä on merkitystä, siksi erilaisiin viesteihin kannattaa panostaa eri lailla.

Yhteisen ymmärryksen luominen organisaation tavoitteista ja toimintatavoista on muutostilanteissa arvokasta. Viestintä ei ole pelkkää tiedon jakelua. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 36.)

Esimies voi vaikuttaa muutosviestin sisältöön hyvin paljon, esittää asian parhaalla mahdollisella tavalla, mutta tulkinnan tekee aina vastaanottaja. Lopulta tärkeää on vain se, miten viestin vastaanottaja viestin ymmärtää. (Myllymäki 2018, 19.)

Puhumalla ja kirjoittamalla aina totta voi helpottaa omaa muutosviestintää huomattavasti. Jälkeenpäin ei tarvitse muistella, mitä on sanonut, voi toistaa vain totuuksia. Valheesta jää etenkin muutoksessa aina kiinni ja se vie luottamuksen. (Myllymäki, 2018, 19.)

Muutosviestinnässä on usein paras käyttää selkeää yleiskieltä. Murre toimii huonosti kirjoitetussa tekstissä, lisäksi vaarana on, että vastaanottaja ei ymmärrä viestiä. Huumori ja kiro sanat ovat lisäksi hyvin kyseenalaisia ja vaativat käyttäjältään todella tarkkaa harkintaa. Huumori vakavassa muutosasiassa voi olla suorastaan mautonta.

Tekstiä voi korostaa kursivilla ja lihavoinnilla, mutta hyvin maltillisesti. Alleviivaus tekee tekstistä liikaa käytettynä levotonta. Isoilla kirjaimilla kirjoittaminen vastaa kirjoitetussa tekstissä huutamista, joten sitä on syytä välttää. Taustan maalaaminen, värit ja useat

huutomerkkit tekstin perässä ovat hyvin levottomia ja tuskin lisäävät viestin vaikuttavuutta. (Myllymäki 2018, 41 - 49.)

Muutosviestintä on helpompaa niin vastaanottajalle kuin viestijälle, kun viestintä on mahdollisimman selkeää. Työntekijän kannalta kiinnostavia asioita on yhtä lailla se mitä tulee tapahtumaan, mitä ei tapahdu ja mitkä asiat säilyvät ennallaan. (Pirinen 2014, 121.)

Esimiehen viestinnästä tehdään aina tulkintoja, halusi hän sitä tai ei. Viestimättä jättäminen jättää yhtä lailla tilaa tulkinnoille. Muutosviestien aiheuttamat tunteen vaikuttavat tapaan tulkita viestejä. Esimiehen tulee olla viestinnässä hyvin johdonmukainen ja toistettava pääviesti järkähtämättä. (Pirinen 2014, 124.)

Pienemmissä organisaatioissa ei ole välttämättä kirjallista viestintästrategiaa, mutta organisaatioissa tulisi aina toimia viestinnän suhteen tarkoituksenmukaisesti (Juholin 2009, 68). Aivan kuten paloiesimieskään ei saa työkaluja kaikkiin tilanteisiin viestintästrategiasta, tulee toimia tarkoituksenmukaisesti ja saatavilla olevaa tietoa hyödyntäen.

3.5 Viestinnän vuorovaikutuksellisuus

Etenkin muutoksessa esimiehen tulee olla läsnä ja tavoitettavissa. Esimiehen tulee kannustaa keskustelemaan ja kysymään, synnyttää keskustelevaa ilmapiiriä, jossa kysymyksiin haetaan vastauksia. Samalla luodaan yhteistä näkemystä muutoksesta ja esimiehen on helpompi välittää työntekijöiden tuntemuksia ylöspäin. Viestintä- ja keskustelukulttuuri on muuttunut reaaliaikaiseksi ja avoimemmaksi. Esimiehen on hyvä tukea tätä suuntausta omalta osaltaan. (Pirinen 2014, 124.)

Palokunnassa ollaan tiiviissä yhteisössä, jossa kasvokkain keskusteluun on hyvät mahdollisuudet. Keskustelua tapahtuu paljon, mutta keskustelun taso ja aiheet vaihtelevat varmasti paljon. Näkisin, että meillä olisi vielä paljon tilaa avoimemmalle vuorovaikutukselle työvuoron kesken, samoin myös yksittäisen työntekijän ja esimiehen välillä. Keskustelua olisi hyvä käydä kaikkina aikoina, oli muutosta tai ei. Kasvokkain käytävää keskustelua ei voi täysin korvata millään muulla sovelluksella, mutta täytyy huomioida, että joillekin voi olla helpompi ilmaista itseään jollain toisella kanavalla.

Tietoa voidaan välittää myös luovemmin ja hauskemmin. Tiedonvälityksestä voidaan luoda kokemuksellista, osallistavaa ja elämyksellisen oppimiskokemuksen kautta innostavaa. Luova viestintä on yksilöllistä ja persoonallista. Yksi hyvä keino tuottaa hyvää merkityksellistä muutosviestintää on kysyä vastaanottajalta, millaista viestintää hän haluaa. (Pirinen 2014, 142.)

Käsitys viestinnästä on muuttumassa organisaatioissa. Viestintä voidaan nähdä jatkossa tärkeänä työyhteisötaitona. Yksilötasolla viestintätaidot ovat itsensä kehittämisen väline ja kilpailukeino työmarkkinoilla. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 34.)

Palokunnan kalkkiutunut keskustelukulttuuri on onneksi pikkuhiljaa ottanut nytkähdyksiä hyvään suuntaan. Erilaiset jälkipuintikeskustelut ovat saaneet jalansijaa, ja käsitykseni mukaan ne on pääosin koettu tarpeellisiksi. Mielestäni matalan kynnyksen tekniset ynnä muut purkutilaisuudet ovat yleistyneet palokunnassa mikä on pelkästään hyvä asia. Kaikenlainen avoin keskustelu kannustaa vuorovaikutukseen ja rohkaisee ilmaisemaan itseään, jos sille annetaan vain tilaa. Paloesimies on usein ratkaisevassa roolissa keskustelun avaajana antamalla sille paikan ja aikaa.

LÄHTEET

Huotari & Salmikangas http://homes.jamk.fi/~huojo/opetus/IIZT4010/IIZT4010_2.pdf
(Luettu 12.3.2020)

Heiskanen Mia & Lehikoinen Sari, *Muutosviestinnän voimapaperi*, 2010 Talentum Media Oy, Helsinki

Juholin Elisa 2006. *Communicare!*. 4. uudistettu painos. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Kortejärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008, *Yrityksen viestintä*, Edita Prima Oy, Helsinki.

Pirinen Helka: *Esimies muutoksen johtajana*. 2014, Talentum Oy, Helsinki

Ponteva Katariina: *Onnistu muutoksessa*. 2010, WSOYpro, Helsinki 2010

Salminen Jari: *Uuden esimiehen kirja*. 2017, 2. uudistettu painos, J-Impact Oy, Helsinki

Stenvall, J. & Virtanen, P. *Muutosta johtamassa*. 2007. Edita. Helsinki

