

KEMI-TORNION AMMATTIKORKEAKOULU

Tiedotusvelvoitteet organisaation muutostilanteessa

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskus

Anu Kansanoja

Liiketalouden koulutusohjelman opinnäytetyö
Kansainvälisen kaupan ja markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto
Tradenomi

TORNIO 2011

TIIVISTELMÄ

Kansanoja, Anu 2011. Tiedotusveloitteet organisaation muutostilanteessa. Opinnäytetyö. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kansainvälisen kaupan ja markkinoinnin suuntautumisvaihtoehto. 42 sivua. 2 liitettä.

Opinnäytetyöni tavoitteena oli selvittää, miten Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu toimi kielikeskuksen perustamisvaiheen tiedottamisessa kielikeskuksen henkilöstölle ja kuinka Kemi-Tornion kielikeskushankkeen toteutuksesta on tiedotettu sekä kuinka tiedotus on henkilöstön keskuudessa onnistunut. Selvitän myös, miten yhteistoimintalain edellyttämä tiedotusveloite toteutui kielikeskuksen perustamisvaiheessa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Opinnäytetyön viitekehys koostuu organisaatioviestinnästä ja laista henkilöstön ja työnantajan välisestä yhteistoiminnasta kunnissa ja kuntayhtymissä sekä sähköisistä artikkeleista. Empiirinen osa kerättiin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskuksen henkilöstölle suunnatulla lomakekyselyllä. Tutkimuksessa tarkastelin opettajilta saatuja kommentteja, joiden perusteella analysoin toimintansa aloittanutta kielikeskusta. Vastausten perusteella muutosprosessissa ilmeni asioita, joita tulisi ottaa huomioon tulevaisuudessa vastaavanlaisissa tilanteissa.

Tämän tutkimuksen pohjalta todettiin, että muutoksen toteuttaminen on aikaa ja resursseja vievä kokonaisvaltainen prosessi. Muutos voidaan kyllä viedä läpi hetkessä, mutta henkilöstön sopeutumiseen on varattava huomattavasti enemmän aikaa. Ongelmilta voidaan välttyä, kun muutosprosessi suunnitellaan huolella ja sille varataan riittävästi aikaa.

Asiasanat: muutos, organisaatioviestintä, yhteistoiminta

ABSTRACT

Kansanoja, Anu 2011. Information dissemination responsibilities in organizational change situations. Bachelor`s Thesis. Kemi-Tornio University of Applied Sciences. Business and Culture. 42 pages. 2 appendixes.

The aim of my thesis is to clarify what action the management of Kemi-Tornio University of Applied Sciences took in disseminating information to the staff during the start-up stages of the advanced foundation of the Lapland University Consortium (LUC) Language Centre. Another aim is to find out how successfully the dissemination of information was managed. A further aim was to find out how the information dissemination responsibilities were met in compliance with the co-operation act during the set-up stages of the LUC Language Centre.

The theoretical framework of this Thesis is based on the qualitative research methodology. The theoretical context of this Bachelor`s Thesis draws from organizational communication and the co-operation legislation between the employer and the employees in municipalities and in federations of municipalities. This Bachelor`s Thesis also discusses literature in the form of electronic articles. For conducting the empirical part of the research a questionnaire was sent to the teachers of the Language Center. I reviewed the answers which were received from the teachers whereupon I analysed the new Language Center. On the basis of the answers there were several matters to be taken into consideration in future similar organizational change processes.

The results of this research indicate that implementing a holistic change process of this type requires time and resources. It is possible to implement a change in a short period of time, which however requires that the staff is given considerably more time to adapt to the change than was given in the change process under analysis here. Problems can be avoided if the change process is planned carefully and the required time is given to the staff for the adaptation process.

Keywords: change, organizational communication, co-operation

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
1.1	Esimerkkiorganisaation esittely	7
1.2	Tavoitteet ja rajaus	8
1.3	Tutkimusmenetelmä	8
2	YHTEISTOIMINTA KUNNISSA JA KUNTAYHTYMISSÄ	10
2.1	Mitä yhteistoiminnalla tarkoitetaan?	10
2.2	Yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat	11
2.3	Yhteistoiminnan edellyttämä tiedottaminen	13
2.4	Yhteistoimintavelvoitteen täytyminen	14
3	ORGANISAATIOVIESTINTÄ	15
3.1	Yhteisöviestintä	15
3.2	Sisäinen viestintä	16
4	HENKILÖSTÖ MUUTOSPROSESSISSA	20
4.1	Muutosviestintä	20
4.2	Muutoksen vaiheet	22
4.3	Onko muutos uhka?	23
4.4	Muutosvastarinta	23
4.5	Onnistunut muutosprosessi	24
4.5.1	Avoin kommunikaatio	25
4.5.2	Luottamus	25
4.6	Yksilö muutoksessa	27
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET	30
5.1	Tutkimuksen toteutus	30
5.2	Tulokset ja niiden analysointi	31

6	JOHTOPÄÄTÖKSET	35
	LÄHTEET	38
	LIITTEET	41

1 JOHDANTO

Työyhteisöissä tapahtuu aina muuntumista ja muutoksia. Muutosprosessin läpivienti on työyhteisön tietoista kehittämistä. Työyhteisön kehittämisen tarpeet vaihtelevat eri tilanteissa ja niiden tulisi sopia aina ajankohtaisiin tarpeisiin. Kaikissa työyhteisön prosessikuvauksissa tulisi olla nykytilan analyysi. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449) määrittelee kuntien ja organisaatioiden viestintää ohjaavat säädökset ja velvoitteet. Yhteistoiminnan vähimmäistaso on perusta työnantajan ja henkilöstön väliselle yhteistoiminnalle kunnissa ja kuntayhtymissä. Sen tarkoituksena on parantaa työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa. Käsiteltävä on ainakin ne asiat, jotka jollain tavalla liittyvät henkilöstön asemaan organisaation muutostilanteissa. (Laki työnantajan 2007.)

Muutokseksi voi mieltää kehittymisen ja kasvamisen. Sysäys muutokseen voi tulla organisaation sisältä, omistajilta, hallitukselta tai esimerkiksi työyhteisön jäseniltä. Muutokseen voi ajaa myös laki tai säädös. Organisaatioiden muutokset vaikuttavat merkittävästi viestintään sekä sen suunnitteluun ja toteutukseen. Etenkin erilaisissa muutostilanteissa viestinnän haasteet, joita ovat esimerkiksi viestin johdonmukaisuus ja paikkansapitävyys, tulevat esille. Siksi on hyvä, että aiempia muutoksia ja muutosprosesseja arvioidaan. Muutostavoitteet helpottavat ja antavat mahdollisuuden seurata prosessin onnistumista. (Juholin 1999, 196 - 198.)

Muutokset vaikuttavat organisaatioon usein positiivisella tavalla, mutta muutoksesta, sen suunnittelusta ja toteutuksesta on myös muistettava tiedottaa. Jotta organisaatio yltäisi muutokselle asetettuihin tavoitteisiin, on erityisesti johtamiseen kiinnitettävä huomiota. Muutoksesta on tiedotettava henkilöstölle kertomalla keskeiset toimenpiteet, muutoksen tekijät ja aikataulu. Henkilöstö voi nähdä muutostilanteen usein kapeammin kuin työnantaja ja voi siten kokea muutoksen sekavana ja uhkaavana. (Osaaminen muutoksessa 2009, 10.)

Muutoksessa painottuvat työnantajan ja esimiehen rooli. Esimiehen on oltava samaan aikaan ongelmanratkoja, ohjaaja, opastaja ja suunnannäyttävä. Muutosta työestetään monivaiheisesti eri menetelmillä ja työkaluilla. Muutoksen läpiviennissä on myös huomioitava yksilöiden tarpeet. Tasapainon kannalta on tärkeää, että tiedottaminen ja viestintä

on huolella suunniteltu, sillä ihmisillä on luontainen taipumus itsenäisyyteen myös muutostilanteissa. Muutos on kokonaisvaltainen asia, joka on toteutunut vasta sitten, kun henkilöstön toiminta ja käyttäytyminen ovat muuttuneet, sillä muutosprosessi on myös tahdon asia. (Juholin 1999, 197.)

1.1 Esimerkkiorganisaation esittely

Opinnäytetyössäni esimerkkiorganisaationa on Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskus. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu kuuluu Lapin korkeakoulukonserniin, jonka muodostavat kolme lappilaista korkeakoulua, Lapin yliopisto, Rovaniemen ammattikorkeakoulu ja Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. (Lapin korkeakoulukonsernin kielikeskus 2011.)

Kielikeskus suunnittelee sekä toteuttaa kielten ja kulttuurin opetusta kaikilla kolmella toimialueella. Se vastaa kielten, kulttuurin sekä viestinnän opetuksesta ja kehittämisestä Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa. Yhteisen kielikeskuksen toiminta käynnistyi 1. tammikuuta 2011. Etuina kielikeskuksessa ovat esimerkiksi yhteistyö opetuksessa ja yhteiset käännös- ja kielentarkastuspalvelut. Kielikeskuksella on toimintaa jokaisessa kolmessa korkeakoulussa. (Lapin korkeakoulukonsernin kielikeskus 2011.)

Koko korkeakoulukonsernin johtajana toimii Markku Tarvainen. Ville Jakkula on nimetty Lapin korkeakoulukonsernin kielikeskuksen johtajaksi vuosiksi 2011- 2012. Ammattikorkeakouluissa kielten ja viestinnän yksikön esimiehinä toimivat Ritva Ala-Louko Rovaniemen ammattikorkeakoulusta ja Maija-Liisa Kettunen Kemi-Tornion ammattikorkeakoulusta. Jakkula, Ala-Louko ja Kettunen yhdessä muodostavat kolmijäsenisen kielikeskuksen johtoryhmän. (Lapin korkeakoulukonsernin kielikeskus 2011.) Kaikkiaan Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskukseen kuuluvia opettajia on 18 (Kettunen 2011).

1.2 Tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyössäni selvitän, miten Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu toimi kielikeskuksen perustamisvaiheen tiedottamisessa kielikeskuksen henkilöstölle. Opinnäytetyössäni etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskushankkeen toteutuksesta on tiedotettu ja kuinka tiedotus on henkilöstön keskuudessa onnistunut?
- Miten yhteistoimintalain edellyttämä tiedotusvelvoite toteutui?

1.3 Tutkimusmenetelmä

Olen valinnut tutkimusongelmieni pohjalta sopivaksi tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivisen eli laadullisen tapaustutkimuksen. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääpaino on numeerisen tiedon sijaan mielipiteiden ja niiden syiden sekä seurausten arvioinnissa. Laadullinen tutkimus on kiinteässä suhteessa teoriaosuuteen eli se täsmentää teoriaa. Kvalitatiivisen menetelmän näkökulma tutkimukseen on läheinen ja tutkimusstrategia on avointa ja strukturoimatonta. Metodeina kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan teemahaastattelua, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja sekä erilaisia dokumentteja. Laadullisen menetelmän valintaa tukee myös aihevalintani, sillä tutkin luonnollista tapausta. (Alasuutari 2007, 83 - 89; Hirsijärvi & Remes & Sajavaara 2007, 156 - 160).

Opinnäytetyöni toteutan tapaustutkimuksena. Tutkittava tapaus on Kemi-Tornion ammattikorkeakouluun perustettu kielikeskus. Opinnäytetyössäni käytän lähteinä esimerkiksi haastatteluja, aiheeseen liittyvää kirjallisuutta sekä artikkeleita ja Internet lähteitä. Useiden lähdeaineistojen käyttö on tyypillistä tapaustutkimukselle, siksi olen valinnut parhaaksi tutkimusmenetelmäksi juuri case- eli tapaustutkimuksen. Ominaista tapaustutkimukselle on yhden tapauksen, ilmiön tai asian tutkiminen sen sosiaalisessa ympäristössä (Yin 2009, 4 - 5). Tapaustutkimus on konkreettista, elävää ja yksityiskohtaista todellisuuden kuvausta ja tulkintaa. Usein tapaustutkimus valitaan menetelmäksi, kun

on tarve ymmärtää kohdetta syvällisesti ja ottaa huomioon siihen liittyvä konteksti. Olennaista kuitenkin on, että käsiteltävä aineisto muodostaa kokonaisuuden eli tapauksen tutkittavasta aiheesta. (Alasuutari 2007, 83 - 89; Kananen 2008, 24, 84.)

Opinnäytetyössäni tiedonkeruumenetelmänä hyödynnän puolistrukturoitua eli teema-haastattelua. Puolistrukturoitu haastattelumuoto sopii käytettäväksi silloin, kun tietoa halutaan juuri tietyistä asioista. Suoritan haastattelun sähköisenä kyselylomakkeen avulla. Kyselylomaketta tehdessä on kiinnitettävä huomiota lomakkeen selkeyteen ja helpouteen. Etenkin sähköisen kyselylomakkeen etu on se, että vastaajat voivat täyttää haastattelun itselleen sopivana ajankohtana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006; Kananen 2008, 73.)

Laadullisen haastattelun tulee olla tarkoin valittu. Tämän vuoksi olen valinnut haastateltavan otosjoukon tarkoituksenmukaisesti eli olen suunnitellut joukon ennalta, en satunnaisotoksen menetelmän mukaisesti. Haastattelumuotoja ovat syvä-, yksilö-, ja ryhmähaastattelut (Metsämuuronen 2001, 39). Tutkimusaineiston saamiseksi haastattelen kielikeskukseen kuuluvien opettajien tuntemuksia ja kokemuksia muutosprosessista sekä tiedottamisen onnistumisesta yt-lain edellyttämällä tavalla. Vastaukset käsittelen ja analysoin nimettöminä, sillä kysymykset voivat olla luonteeltaan melko arkaluontoisia.

2 YHTEISTOIMINTA KUNNISSA JA KUNTAYHTYMISSÄ

”Tärkeää on ihmisarvo, sen pitäminen, kuunteleminen, ideoiden vaihtaminen - olkoonkin, että työnantajalla on omat intressinsä” (Puntari & Roos 2007, 138).

2.1 Mitä yhteistoiminnalla tarkoitetaan?

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa ja kuntayhtymissä on tullut voimaan 1.9.2007. Tässä opinnäytetyössä yhteistoimintalaista käytän lyhennettä yt-laki. Yhteistoimintalain (Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa/449) tarkoituksena on tehostaa ja parantaa työnantajan sekä henkilöstön välistä yhteistoimintaa. Tarkoituksena on myös muuttaa työntekijöiden ja työnantajien asenteita yhteistoimintaa kohtaan. Laissa ei ole kyse pelkästään irtisanomistilanteista ja niissä oikein menettelystä, vaan luottamuksen rakentamisesta lisäämällä aitoa vuorovaikutusta sekä parantamalla organisaation tiedonkulkua. Toiminnan tulisi olla päivittäistä ja luontevaa asioiden hoitamista. Perustana yhteistoiminnalle on työnantajan ja henkilöstön välinen avoin ilmapiiri. Lain tavoitteena on parantaa henkilöstön mahdollisuutta osallistua kunnan toiminnan kehittämiseen. Tarkoituksena on myös vaikuttamismahdollisuuksien lisääminen työntekijöitä ja heidän työyhteisöään koskevien asioiden käsittelyssä. Tässä tapauksessa työntekijällä tarkoitetaan virka- tai työsuhteessa olevaa henkilöä. (Laki työnantajan 2007.) Kunnissa ja kuntayhtymissä on aiemmin ollut käytössä työmarkkinaosapuolten solmima yleissopimus. Suurin muutos lakia edeltävään yleissopimukseen on se, että nykyään yhteistoiminnasta säädetään lailla kun se ennen oli ainoastaan suositus. Tämänhetkinen laki (2007) edellyttää vähimmäistason noudattamista, mutta ei kuitenkaan kiellä paikallista yhteistoimintaa jos se ei ole ristiriidassa lain säädösten kanssa. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa ei ole juurikaan tuonut muutosta yhteistoimintamenettelyssä käsiteltäviin asioihin, sillä lain tarkoitus on nykyisin edistää toimijoiden yhteistoimintaa. (Ekuri 2005; Uudistuva yt-laki 2006.)

Yhteistoiminta on työnantajan ja henkilöstön välistä asioiden yhdessä käsittelyä. Yhteistoiminta antaa henkilöstölle mahdollisuuden vaikuttaa omaa työtään ja työympäristöään koskeviin asioihin. Yhteistoiminnan osapuolina ovat kunta työnantajana ja henkilöstö.

Yhteistoiminnassa osallisina ovat työntekijä, jota käsiteltävät asia koskee sekä hänen esimiehensä tai henkilöstöryhmän edustaja. Henkilöstöä voi edustaa luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai muu edustaja, joka on henkilöstön nimeämä. (Työmarkkina-avain 2007.)

Yhteistoimintamenettely on asioiden käsittelyä, jota edellytetään, kun jokin asia vaikuttaa olennaisesti henkilöstöön tai muutoin sen asemaan. Työnantajan on neuvoteltava yhteistoiminnan hengessä yksimielisyyden saavuttamiseksi valmisteilla olevan asian perusteista, vaikutuksista sekä vaihtoehdoista niiden työntekijöiden kanssa, joita asia koskee. Menettelyn piiriin kuuluvat myös työn organisoinnissa tai kunnan palvelurakenteessa tapahtuvat muutokset. Yhteistoimintaneuvotteluissa henkilöstöä voi edustaa pääluottamusmies tai luottamusmies. Yleisesti henkilöstöä koskevat asiat, jotka kuuluvat yhteistoiminnan piiriin, käsitellään yhteistoimintaelimessä. (Laki työnantajan 2007.) Kunnan on neuvoteltava ennen asian ratkaisemista valmisteilla olevan asian perusteista, vaikutuksista ja eri vaihtoehdoista niiden viranhaltijoiden ja henkilöiden kanssa, joita valmisteilla oleva toimenpide koskee. (Hallituksen esitys 2007).

Yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvissa asioissa on kunnan neuvoteltava ainakin niiden viranhaltijoiden ja työntekijöiden kanssa, joita asia koskee. Kunnan on neuvoteltava valmisteilla olevan toimenpiteen perusteista, vaikutuksista ja vaihtoehdoista. Ennen yhteistoimintamenettelyyn ryhtymistä työnantajan velvollisuutena on antaa henkilöstölle tai sen edustajalle asian käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot. Tämä tiedottamisvelvollisuus on toteutettava siten, että henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet turvataan (Ohjeet 2007.)

2.2 Yhteistoiminnassa käsiteltävät asiat

Kunta- alan yhteistoiminnassa on käsiteltävä ainakin asiat, jotka vaikuttavat henkilöstön asemaan merkittävästi eli muutokset työssä ja sen organisoinnissa, kuntajaossa tai kuntien välisessä yhteistyössä. Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa tuli voimaan 1.9.2007. Kunta-alan yt-laki pohjautuu yhteistoimintaa koskevaan yleissopimukseen. Tavoitteena on työnantajan ja henkilöstön välinen vuorovaikutus ja sen parantaminen kunnissa ja kuntayhtymissä. Osapuolina ovat kunta, joka toimii

työnantajana sekä henkilöstö. Henkilöstön edustajana ovat luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai jokin muu edustaja. Jokaisessa kunnassa on myös yhteistoimintaelin. (Laki työnantajan 2007.)

Laki työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa (449) määrittää yhteistoiminnalle niin sanotun vähimmäistason. Laissa on säädetty neljä kohtaa, jotka on ainakin käsiteltävä yhteistoiminnassa.

Lain mukaan yhteistoiminnassa on käsiteltävä seikat, jotka koskevat:

1. henkilöstön asemaan merkittävästi vaikuttavia muutoksia työn organisoinnissa tai kunnan palvelurakenteessa
2. palveluiden uudelleenjärjestämistä, jos asialla on henkilöstövaikutuksia
3. jollain tavalla henkilöstöön, henkilöstön kehittämiseen sekä työyhteisöjen sisäiseen tiedonvaihtoon liittyviä periaatteita ja suunnitelmia
4. taloudellisista syistä johtuvaa osa-aikaistamista, irtisanomista tai lomauttamista

Kohdassa 1 tarkoitettuja muutoksia voivat olla esimerkiksi työtehtävien tai töiden uudelleenjärjestelyt sekä kuntien yhteistyötä koskevat muutokset. Vähäisiä tai merkityksettömiä muutoksia työtehtävissä ei ole tarpeen käsitellä yhteistoimintamenettelyssä. Jos muutos aiheuttaa pysyviä ja merkittäviä muutoksia työtehtävien sisällössä, kuuluisivat ne yhteistoiminnan piiriin. Olennaista on myös se, kuinka laaja vaikutus muutoksella on, eli koskeeko se vain yhtä henkilöä vai esimerkiksi koko henkilöstöryhmää. (Laki työnantajan 2007.)

Kohdan 2 mukaan on käsiteltävä ne seikat, jotka koskevat palveluiden uudelleenjärjestämisen periaatetta, jos asialla on henkilöstövaikutuksia. Palveluiden uudelleenjärjestämistä ovat julkisten palveluhankintojen kilpailuttamisen periaatteet. (Laki työnantajan 2007.)

Kohdan 3 periaatteita ovat henkilöstöstrategiat sekä noudatettavat menettelytavat, joita ovat muiden muassa henkilöstöhallinto, työhönotto, erehdyttäminen, sisäinen tiedotus, aloitetoiminta ja työhyvinvointitoiminta. Henkilöstösuunnitelmat voivat sisältää tietoja

esimerkiksi kunnan henkilöstön määrästä, rakenteesta ja osaamisesta. (Laki työnantajan 2007.)

Kohdassa 4 on käytävä ilmi työvoiman käytön vähentäminen, ilmoitusvelvollisuus ja toimintasuunnitelma. Kunnassa on vuosittain laadittava henkilöstösuunnitelma, josta käy ilmi periaatteet palvelussuhdemuotojen käytöstä. Palvelussuhdemuodoilla tarkoitetaan esimerkiksi määräaikaista ja osa-aikaista työntekijöitä. Jos toiminta edellyttää irtisanomisia, lomautuksia tai osa-aikaistamista, on tällaisia toimenpiteitä käsiteltävä yhteistoimintamenettelyssä ennen kuin tehdään lopullinen päätös asiasta. (Laki työnantajan 2007.)

Luottamuksen avulla henkilöstö ja työnantaja voivat selvitä vaikeistakin prosesseista. Avoimuuden ja luottamuksen tärkeys korostuu työnantajan ja henkilöstön välisessä toiminnassa. Luottamus, avoimuus ja tehokas tiedonkulku työyhteisössä ovat lähes välttämättömiä edellytyksiä työhyvinvoinnille. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40 - 41.)

2.3 Yhteistoiminnan edellyttämä tiedottaminen

Yhteisön sisäinen tiedotus ei perustu ainoastaan organisaation omiin tarpeisiin vaan myös lainsäädäntöön. Suomessa sisäistä tiedotusta on ohjattu lakisääteisesti aina 1970-luvulta lähtien. Henkilöstön tulee tietää päätöksen vaihtoehdot sekä niiden toteuttamistavat ja seuraukset. Yhteisön sisäisen tiedottamisen merkitys kasvaa, sillä se on yksi nykyaikaisen johtamisen perustekijöistä. Avoin vuorovaikutus edesauttaa luottamuksellisen ilmapiirin syntyä työyhteisössä. Työnantajan on annettava asian käsittelyn kannalta tarpeelliset tiedot. Näin työntekijöillä on mahdollisuus valmistautua ja perehtyä riittävästi tulevaan muutokseen. (Siukosaari 2002, 83.)

Yhteistoimintamenettelyn voidaan sanoa olevan myös johtamisen väline. Yhteistyö työnantajan ja henkilöstön välillä voi toimia vain, jos työnantaja näkee hyvän suhteen henkilöstöön lisäarvona. Nimenomaan työntekijän kuuleminen on työntekijän arvostamista. Kriisi ja muutostilanteet on helpompi saada onnistuneesti läpi, jos yhteistoiminnan merkitys on tiedostettu. Luottamuksen ja avoimuuden tärkeys tulee esille työnantajan ja henkilöstön välisessä toiminnassa, sillä avoin vuorovaikutus edesauttaa luotta-

muksellisen ilmapiirin syntymistä. Työnantajan velvollisuutena on antaa työntekijöille tai heidän edustajalleen tarpeelliset tiedot ennen toimenpiteen aloittamista. Tällä tiedotamisvelvollisuudella turvataan henkilöstön vaikuttamismahdollisuudet. (Nakari & Valtee 1995, 129.)

2.4 Yhteistoimintavelvoitteen täyttyminen

Yhteistoimintavelvoitteen täyttyminen edellyttää, että työnantaja neuvottelee yksimielisyyden saavuttamiseksi valmisteilla olevan toimenpiteen vaikutuksista niiden työntekijöiden kanssa, joita asia koskee. Neuvottelut on käytävä hyvissä ajoin ennen toimenpiteen toteutumista. Jos asia koskee yksittäistä työntekijää, käsitellään asia vain kyseisen henkilön ja työnantajan kesken. Työntekijä voi halutessaan pyytää henkilöstön edustajan mukaan käsittelyyn. Laajakantoiset tai yleisesti henkilöstöä koskevat asiat on käytävä läpi yhteistoimintaelimessä, joka on oltava jokaisessa kunnassa. Yhteistoimintamenettely on käytävä ilmi ennen kuin asiasta tehdään päätös tai lopullinen ratkaisu. (Laki työnantajan 2007.)

Yhteistoimintavelvoite katsotaan täytyneeksi myös silloin, kun työntekijät ovat saaneet osallistua asian valmisteluun. Työnantajalla on neuvotteluelvoite yksimielisyyden saavuttamiseksi, joten yhteistoimintavelvoite on täyttynyt, kun on neuvoteltu yksimielisyyden saavuttamiseksi asianomaisten henkilöiden kanssa (5§1 mom.) Neuvottelut voivat kuitenkin päättyä erimielisinä. Laki kuitenkin määrittää vain vähimmäisvaatimukset yhteistoiminnasta. Yhteistoimintavelvoite on täyttynyt myös silloin, kun työnantaja on toimittanut tarpeelliset tiedot ao. henkilöille tai heidän edustajilleen (6§), tai kun viranomainen on tehnyt lopullisen päätöksen. (Laki työnantajan 2007.)

3 ORGANISAATIOVIESTINTÄ

3.1 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestintä kattaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen. Se voi olla joko välineellistä tai se voi tapahtua kasvokkain. Åberg (1993, 14) kertoo viestinnän olevan sanomien välitystä henkilöiden välillä. Viestintää tapahtuu jatkuvasti kaikkialla. Yhteisö määritellään joukoksi ihmisiä, jonka sisällä on viestintää. Yksikään yhteisö ei kykene toimimaan tehokkaasti ilman hyvää ja kunnollista viestintää. Yhteisöviestintä on työyhteisöjen kuten esimerkiksi yritysten, julkishallinnon organisaatioiden ja järjestöjen keino välittää informaatioita organisaatioissa. Parhaimmillaan viestintä voi vähentää työyhteisössä epävarmuutta ja negatiivisuutta. Viestintä ja etenkin muutosviestintä on prosessi, jota ei voi antaa muiden hoidettavaksi, vaan se on hoidettava organisaation sisällä. Viestintä on työyhteisön työkalu, sillä se tekee mahdolliseksi tavoitteiden toteuttamisen. (Åberg 1993, 61 - 63.)

Myös työyhteisön viestintä perustuu monenkeskiseen viestintään, jota on kaikki kasvotusten ja ei-kasvotusten tapahtuva vuorovaikutus ihmisten välillä. Viestintä voidaan luokitella joko viralliseksi tai epäviralliseksi. Virallinen ja suunnitelmallinen viestintä on tyypillistä työyhteisöille. Tulevista suunnitelmista ja linjauksista informoidaan henkilöstölle. Kokonaisuudessaan viestintään osallistuvat kaikki: johto, esimiehet ja henkilöstö. Virallinen viestintä eroaa siinä epävirallisesta viestinnästä, että siinä tieto on kaikilla samanaikaisesti ja samansisältöisenä jolloin se on tasapuolista. Viestinnän kanavat jakautuvat kolmeen osaan: kasvokkais-, kirjalliseen ja sähköiseen viestintään. Henkilökohtaista tukevaa kasvotusten tapahtuvaa viestintää ovat esimerkiksi muodolliset tai määrämuotoiset kokoukset ja kahdenkeskeiset palaverit. Kirjallista viestintää ovat kirjeet ja erilaiset lehdet. Sähköistä viestintää ovat Internet sekä tiedonvaihto sähköpostin välityksellä. (Juholin 1999, 139.)

Viestintä koostuu ideasta, eli mitä viestitään ja minkä kanavan avulla. Siukosaaren (2002, 31) mukaan viestintä palvelee yhteisöä, sillä se tukee myös muita toimintoja kuten esimerkiksi suunnittelua, henkilöstöhallintoa ja johtamista. Yhteisöviestintään liitetään myös moderni viestintäkulttuuri, jossa hyödynnetään erilaisia tiedonlähteitä ja tek-

nologiaa henkilökohtaista kohtaamista unohtamatta. (Siukosaari 2002, 9 - 15; Stenvall & Virtanen 2007, 60.)

3.2 Sisäinen viestintä

Organisaatioiden viestintä voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Sisäinen viestintä ja sen merkitys nähdään monella tavalla, johtuen yhteisön arvoista ja kulttuurista. Sen taso punnitaan muutoksen aikana koko organisaatiossa, sillä etenkin sisäinen viestintä joutuu kovalle koetukselle muutoksessa. Johto- ja esimiestasolla on vastuu viestinnän onnistumisesta, jota mahdollinen viestintäyksikkö voi tukea. Sisäinen viestintä mielletäänkin usein johtamisena ja esimiestason välttämättömänä osa-alueena. Onnistunut ja hyväksytty muutos on käytännössä mahdollista vasta kun tavoitteet ja uudet toimintatavat ovat yhtenäisesti hyväksytyjä työyhteisössä. Hyvää sisäistä viestintää on, että henkilöstölle kerrotaan organisaation asioista ja päätöksistä ennen kuin ulkopuolisille. (Juholin 1999, 30, 197.)

Perinteisesti sisäisen viestinnän kohderyhmänä on ollut vain henkilöstö. Globalisaation myötä henkilöstöä ei voi ajatella enää pelkkänä massana, vaan viestin perillemenon eteen on tehtävä enemmän töitä, jotta ymmärrettävyys viestin sisällössä säilyy. Sisäinen viestintä on täsmä- ja perustiedon välittämistä. Sisäisen viestinnän piiriin kuuluu henkilöitä, ryhmiä tai muita verkostoja, jotka tulevat yhteydenpidon piiriin. Näitä voivat olla esimerkiksi yhteistyökumppanit, alihankkijat ja järjestöt. Sisäiseen viestintään liitetään myös viestintätyytyväisyys, joka on mittari viestinnän onnistumisesta yleisellä tasolla. Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi. Tiedon määrän lisääntyminen on noussut jo ongelmaksi, sillä liika tiedon määrä voi hämmentää ja se voi myös uuvuttaa. Vaikka viestintää on riittävästi, ihmiset voivat kuitenkin kokea, että he eivät saa tarvitsemaansa tietoa. (Juholin 2006, 140 - 143, 146.) Ikävalko (2001, 48 - 50) toteaa, että tiedon vaihdantaan tulisi osallistua useat toimijat, sillä sisäinen viestintä on vuorovaikutusta kaikkien henkilöstöryhmien välillä.

Sisäisen viestinnän tehtävät voidaan jakaa kolmeen osioon: tiedonkulkuun, vuoropuheiluun ja vaikuttamiseen sekä vision, strategian ja arvojen käsittelyyn. (Juholin 1999, 43)

Jokaisessa organisaatiossa on kuitenkin tehtävä oma, tarkempi määrittely viestinnän tehtävistä ja tavoitteista. Sisäisen viestinnän tavoitteena on ennakoiva, avoin ja vuorovaikutteinen viestintä. Asiat on kerrottava selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta viestintä olisi avointa. Syiden ja seurausten kertominen on myös oleellista, jotta avoimuus säilyy. (Juholin 1999, 109- 110.) Sisäisen viestinnän järjestelyt ja organisointi ovat riippuvaisia jokaisen organisaation omista toimintatavoista ja kulttuurista (Juholin 2006, 157).

Tyypillisesti viestintätyytyväisyyttä mitataan palkan, työsuhte-etujen, työvälineiden, ympäristön ja työn ympäristön avulla. Yksi lähestymistapa on tutkia työn ominaisuuksiin liittyvien asioiden toteutumista, kuten tehtäväkuvan selkeyttä, työn itsenäisyyttä, mahdollisuutta saada ja antaa palautetta. Organisaatioiden asetelmat ovat muuttuneet niin, että henkilöstö osallistuisi suunnitteluun ja kehittämiseen. Tämä luo johdolle ja esimiehille haasteita. (Juholin 2006, 149.)

Juholin (2006, 163) jakaa viestinnän kanavat kasvokkais-, painettuihin, suullisiin ja sähköisiin kanaviin. Kasvotusten tapahtuva viestintä on suullista vuorovaikutusta. Monipuolisinta viestintä on silloin, kun se sisältää ilmeitä ja eleitä. Suullisesti tapahtuva viestintä on hyvin tehokas välitön keino. Tässä tapauksessa sanoman sisältöä voidaan täydentää helpoiten, jotta se tulee varmasti ymmärretyksi. Ilmeet ja eleet paljastavat, onko viestin sisältö mennyt perille. Sisäisen viestinnän välittämiä keinoja ja kanavia ovat esimiesviestintä, palaverit ja kokoukset, puskaradio, tiedotustilaisuudet, luottamushenkilöt sekä työntekijät.

Sisäisen viestinnän kanavien valintaan vaikuttavat muiden muassa kohderyhmä, työpisteiden fyysinen hajonta ja kustannukset. Esimerkiksi monikulttuurisuuteen tulee kiinnittää huomiota, jotta jokainen vastaanottaja ymmärtää sanoman. Melko usein luullaan, että runsas kanavien määrä ainoastaan riittää, mutta tärkeämpää on, että kunkin asiakokonaisuuteen määritellään muutama pääkanava. Myös viestin toisto erilaisilla keinoilla parantaa huomattavasti ymmärrettävyyttä ja tavoitettavuutta. Verkkoviestintä on mahdollisuus nimenomaan silloin, kun työpisteet ovat maantieteellisesti etäällä toisistaan. Verkkoviestintä on myös haasteellista, sillä tekniset ja taloudelliset mahdollisuudet on osattava hyödyntää oikein. (Juholin 1999, 159.)

Viestinnän suurimman vastuun katsotaan yleisesti olevan johdolla eli viestijällä, sillä ajantasainen tieto vaikuttaa muutoksen eteenpäinvientiin. Tärkeää on miettiä ne kanavat

ja keinot, joilla viesti on mahdollisimman selkeää ja ymmärrettävää ja että se tulee kaikkien tietoon. Organisaation omat toimintatavat ja kulttuuri ohjaavat sisäisen viestinnän järjestelyissä. Lähes kaikilla suurilla toimijoilla on käytössään sisäinen intranet, josta henkilöstö saa omaa yhteisöä, toimialaa ja tulevaisuuden näkymiä koskevia tietoja helposti. Haastavaa onkin, mikä on sellaista tietoa, jota on tarjottava henkilöstölle ja mikä on sellaista, jonka etsinnästä vastuu on yksilöllä itsellään. Olennaista kuitenkin on, että henkilöstö tietää mistä tietoa on saatavilla. Organisoinnissa viestintävastuu jakautuu tavallaan jokaiselle. Suurin vastuu on kuitenkin johdolla ja esimiehillä. Luottamushenkilöillä on velvollisuus keskustella muutosprosessista henkilöstön kanssa. Sisäisen viestinnän ongelmana on se, että sen tehoa ei voida suoraan mitata, mutta sisäisen viestinnän oletetaan vaikuttavan positiivisesti työmotivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Sen oletetaan vaikuttavan myös työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin ja sisäinen viestintä antaa henkilöstölle ennen kaikkea yhteisen tietoperustan. Nämä vaikuttavat oleellisesti työn tuottavuuteen. (Stenvall & Virtanen 2007, 112 - 116.)

Siukosaari (2002, 92) kertoo esimiesviestinnän olevan tavallaan tiedottamisen yksi peruskanava. Esimiehen tehtävänä on hankkia ja vastaanottaa tietoa. Esimies myös huolehtii sanomien riittävän selkeästä sisällöstä ja sen ymmärrettävyydestä. Arvioinnin ja kehittymisen kannalta esimiehen ja johdon on myös tarpeellista saada palautetta viestintätyöstä. Työyhteisön palaverit käsittelevät ajankohtaisia aiheita, mutta ovat myös oman yhteisön sisäisiä foorumeita. Tällaisissa kokouksissa ja palavereissa tulevat myös esille sellaiset asiat, jotka esimies vie palautteena työntekijöiltä edelleen ylemmälle portaalle. Puskaradio ei kuulu varsinaisten viestintäkanavien joukkoon, mutta se on kiinnostava ja nopea. Puskaradio on vahvimmillaan sellaisissa organisaatioissa, jossa viestintä on hyvin vähäistä tai jopa sulkeutunutta. (Siukosaari 2002, 92 - 93, 100.)

Tiedotustilaisuus järjestetään silloin, kun on tarve esitellä jotain. Onnistunut tiedotustilaisuus on myös hyvä mahdollisuus kaksisuuntaiseen vuorovaikutukseen. Luottamushenkilöt voivat kommentoida päätettyjen asioiden tiedottamisen onnistumisesta henkilöstöryhmissä. Yhteistyöelimet, kuten esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelukunta (YTN), käsittelevät henkilöstön ja yhteisön asioita. (Siukosaari 2002, 91 - 104.) Kasvokkaisviestinnän negatiivinen puoli on se, että se on aikaa vievää varsinkin jos työntekijöiden välillä on suuria etäisyyksiä. Hyvä ja kehittynyt teknologia on helpottanut viestinnän personointia. Toisaalta suuret tilaisuudet eivät välttämättä ole kasvokkaisviestintää parhaimmillaan, sillä asioista on sovittava ja neuvoteltava suurissa ryhmissä, jolloin

moni ei välttämättä uskalla tuoda omia mielipiteitä julki. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 82.)

4 HENKILÖSTÖ MUUTOSPROSESSISSA

4.1 Muutosviestintä

Muutosviestinnän pääasiallinen tavoite on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, miksi muutos on tarpeellinen ja mikä on sen pääasiallinen tarkoitus. Pontevan (2010, 9) mukaan muutos on jatkuvaa ja luonteva osa organisaatioiden arkea, jos siihen pystyy suhtautumaan myönteisesti. Muutosviestintä on tarpeellista, jotta muutos toteutuisi mahdollisimman hyvin. Johdolle onkin haasteellista pitää muutostilanteessa henkilöstön luottamus ja työmotivaatio korkealla. Hyvä ja ennalta mietitty viestintä on siksi tärkeää. (Juholin 1999, 134.) Muutosviestinnässä ja muutostilanteissa on kyse siitä, miten monimutkaisetkin viestit saadaan kommunikoitua eteenpäin ymmärrettävästi (Stenvall & Virtanen 2006, 61).

Muutosviestinnässä on tärkeää tuoda ilmi tavoitteet ja aikataulu, eli mikä on muutoksen tarkoitus ja mitkä ovat muutoksesta saatavat tai tavoiteltavat hyödyt. Elisa Ikävalko (2001, 112) toteaa, että muutosviestintä voi olla kertaluontoinen projekti tai vuosia kestävä prosessi, jonka tarkoituksena on pitää yhteisön jäsenet ja ulkoiset sidosryhmät tietoisina muutoksesta. Oleellista on kertoa henkilöstölle myös henkilöstön asema muutoksen aikana ja sen jälkeen, säilyykö se ennallaan vai muuttuko se. Heiskanen ja Lehkoinen (2010, 20) kertovat, että muutosviestinnän tavoitteena on auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mistä on oikein kyse. Kun muutoksesta tiedotetaan isossa organisaatiossa, ei riitä, että viestintä tapahtuu ainoastaan ylhäältä alaspäin. Henkilöstön kannalta parasta on vuorovaikutteisuus ja avoimuus, jolloin myös henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua. Viestinnän merkitys korostuu etenkin muutoksen valmisteluvaiheessa. Informoinnin ja avoimen viestinnän laiminlyönti luo helposti muutosvastarintaa, jolloin muutos koetaan epämiellyttävänä ja jopa uhkana. Onnistuneen muutosviestinnän avulla voidaan vähentää epävarmuutta ja kannustaa henkilöstöä näkemään muutos myös mahdollisuutena. (Juholin 1999, 197.)

Muutos on muuttumista, siirtymistä tilanteesta toiseen. Muutoksessa toimintatapoja arvioidaan uudessa valossa ja muokataan senhetkisten vaatimusten mukaisiksi. Muutos

voi koskea pelkästään henkilöstöä eli organisaatiota sisäisesti tai sen sidosryhmiä, toimintaympäristöä tai kaikkia niitä samanaikaisesti. Muutoksilla tavoitellaan yleensä parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. Nykyään muutosviestintä on oma viestinnän laji, vaikka se on osa strategista viestintää. Kriisiviestintä on tavallaan nopeutettua perusviestintää kun taas muutosviestinnässä kyse asioiden käsittelyn syvyydestä. Huonosti hoidettu muutosviestintä voi pahimmillaan johtaa kriisitilanteeseen ja näin johtaa tarvittavaan kriisiviestintään. Parasta on, että muutos toteutuu hallitusti, ei kriisin kautta. Muutos jatkuu myös varsinaisen muutoksen jälkeenkin, sillä sen jälkeen alkaa uusien käytäntöjen vakiinnuttaminen. (Juholin 2006, 317.)

Muutoksen näkökulmia ovat mikro- ja makronäkökulma. Makronäkökulma kuvastaa sitä, mitä organisaation tasolla tapahtuu. Mikronäkökulma kuvaa puolestaan muutosta yksilön näkökulmasta. Mikrotasolla tapahtuvat muutokset ovat useimmiten pieniä, mutta kuitenkin merkityksellisiä. Muutosviestinnän pääasiallinen tavoite on kuvata ja samaan aikaan toteuttaa muutosta, sillä muutostilanteissa tiedon tarve kasvaa huomattavasti. Muutos voi olla organisaatiolle myös mahdollisuus. Organisaatio voi löytää jotain sellaista, mitä se muutoin ei huomaisi. Muutostilanne on lähes aina joillekin uhka, vaikka se olisi suuri mahdollisuus. Muutos koetaan uhkana etenkin, jos oman työn tai aseman muuttuminen herättää tiedontarvetta. (Juholin 2006, 319.)

Onnistunut muutos tarvitsee sitoutuneen esimiehen ja johdon. Esimies on tärkeä tuki alaisilleen, mutta työntekijän on itse innostuttava muutoksesta. Muutostarve on selkeytettävä henkilöstölle. Esimiehen tehtävä on kertoa muutoksesta henkilöstölle, kuunnella alaisiaan ja kuulla heidän tarpeensa. (Ponteva 2010, 12.) Koska muutoksella on tavoite ja aikaraja, on muutoksen hallinnan osatekijät otettava huomioon. Muutoksen hallinnan osatekijöihin kuuluvat esimerkiksi muutostarpeen ja tavoitteen selvittäminen. Tärkeää on myös huolehtia siitä, että muutostarpeesta ollaan riittävän yksimielisiä ja että henkilöstö uskaltaa tarvittaessa tuoda esille myös poikkeavia näkemyksiä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 61 - 63.)

4.2 Muutoksen vaiheet

Lähtökohtana muutostarpeen kartoittamiselle on työyhteisön nykytilanne. Koska työyhteisön kehittämisen tarpeet vaihtelevat suuresti, on ensimmäisenä vaiheena nykytilan analyysi. Jotta muutosprosessin suuntaviivat selkeytyisivät, on ensin tiedettävä missä ollaan. Mykytilannetta voi kartoittaa esimerkiksi SWOT- analyysillä, jossa määritellään vahvuudet (S), heikkoudet (W), mahdollisuudet (O), ja uhat (T).

Organisaation muutoksessa erotetaan seuraavat vaiheet:

1. Muutostarve
2. Muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen kartoitus
3. Muutospäätös ja muutoksen suunnittelu
4. Muutoksen toteuttaminen
5. Muutoksen arvioiminen

Muutostarve on alkuvaiheen tärkein yksittäinen tekijä muutoksessa. Muutostarve syntyy silloin, kun huomataan aukko tai puute nykyisen ja halutun toiminnan välillä. Onnistuminen edellyttää pitkälti organisaation omaa tahtoa muuttua ja kehittyä. Pelkkä muutostarpeen sisäistäminen ei riitä, vaan se pitää tunnistaa ja sisäistää. Henkilöstön on ymmärrettävä muutostarve ja sen myötä edut ja mahdollisuudet. Vaikka suurin osa henkilöstöstä olisi tyytyväinen nykytilaan, voi muutostarve olla hyvinkin suuri. Tällöin tarve on tutkittava ja analysoitava. (Hautala & Lämsä 2005, 186.)

Muutosidean hahmottamisella tarkoitetaan uuden toiminnan kehittelyä. Muutoksen hahmottaminen vaatii innovointia ja luovuutta. Tämän jälkeen organisaatioissa on tehtävä lähtötilanteen kartoitus eli on selvitettävä mitkä ovat uuden toiminnan toteuttamismahdollisuudet. Näiden jälkeen organisaatiossa syntyy päätös muutoksessa, jonka jälkeen muutoksen suunnittelu voidaan aloittaa. Onnistunut muutos edellyttää arviointia ja ilman sitä on vaikea sanoa, onko päästy tavoitteisiin. (Hautala & Lämsä 2005, 186 - 189.)

4.3 Onko muutos uhka?

Muutos on parhaimmillaan mahdollisuus uusien asioiden oppimiseen. Muutostilanne vaatii henkilöstöltä enemmän aikaa ja paneutumista. Muutos edellyttää uuden tiedon lisäksi myös halukkuutta toteutuvaa muutosta kohtaan. Aiemmin epäonnistuneet muutosprosessit ja uudistukset voivat hidastaa henkilöstön omaksumista ja asennetta prosessia kohtaan. Muutokselle tyypillistä on yksilöllisyys ja siksi henkilöstö voi kokea prosessin uhkaavana ja pelottavana. Ihmisten epäilevyys on kuitenkin luonnollinen reaktio. Muutos koetaankin usein uhkana, joka lisää entisestään epävarmuutta, pelkoa ja ahdistusta. Vain jos ihmiset ymmärtävät muutoksen tarpeet, sen syyt ja seuraukset, he voivat sitoutua siihen. Vaikka muutosta suunniteltaisiin ja mietittäisiin kuinka, ei kaikkea tulevaa voi etukäteen aavistaa. Muutostilanteessa johdon ja esimiesten rooli korostuu, sillä heiltä odotetaan kykyä ennakoida ja samalla luoda menettelytapoja, joilla organisaatio selviytyy prosessissa eteenpäin. Ellei johto perustele riittävän hyvin muutokseen johtavia syitä, työyhteisössä voi syntyä pelkoa ja muutosvastarintaa. (Juholin 2006, 320.)

4.4 Muutosvastarinta

Muutokset ja niiden toteutus etenevät usein liian nopeasti, jolloin henkilöstö ei kerkeä oppia ja sulattaa kaikkea saatavaa tietoa. Siksi on tärkeää, että viestin ymmärrettävyys ja selkeys varmistetaan. Henkilökohtaisia syitä muutosvastarintaan ovat tyytymättömyys, erimielisyys toimintatapojen suhteen, tiedon puute sekä tietämättömyys. Muutostilanteessa johdon on hyvä seurata yleistä ilmapiiriä, sillä se antaa kuvan siitä kuinka muutokseen suhtaudutaan. Arviointi muutoksesta on hyvä tehdä, sillä se toimii pohjana tulevaisuudessa vastaavanlaisissa hankkeissa. (Juholin 2006, 366.)

Muutoksen vastustaminen voi olla henkilöstölle psykologinen suojausmekanismi etenkin silloin, kun muutokset ovat luonteeltaan jatkuvia tai yllättäviä. Suurin osa jossakin vaiheessa vastustaa muutosta ja siihen siirtymistä, sillä muutos rikkoo rutiinit ja sen vuoksi aiheuttaa ylimääräistä stressiä henkilöstölle. Nakari ja Valtee (1995, 118 - 119) kertovat muutosvastarinnan olevan luonnollinen reaktio työyhteisössä ja usein se on myös hyödyllistä. Muutos on tarpeellinen myös sen vuoksi, että silloin on pohdittava eri näkökulmia, jotta muutoksen tilanteesta tulisi esille mahdollisimman aito kuva.

Heiskanen ja Lehtikainen (2010, 56) toteavat muutosvastarinnan olevan yksi muutosprosessin kriittisimpiä osa-alueita. Muutosvastarinnan yksi syy on esimerkiksi se, että henkilöstö pääsee näkemään käytännössä vain johdon tekemät päätökset vasta silloin, kun muutosta pitäisi alkaa toteuttamaan. Muutoksen läpiviennissä on huomioitava niiden ryhmien ymmärtäminen ja kuunteleminen, joita muutos koskee.

4.5 Onnistunut muutosprosessi

Jotta muutosprosessi onnistuisi moitteettomasti, on nykytilanne punnittava huolella. Hyvin suunniteltu viestintäprosessi auttaa ja parantaa toteutusvaiheen onnistumista. Henkilöstön motivoiminen, kannustaminen ja kuulluksi tuleminen ovat myös hyvän muutoksen takeita. Muutosprosessi tulisi myös pitää liikkeessä jotta se ei jämähdä paikoilleen. Muutosprosessi ei myöskään onnistu ilman avointa kommunikointia ja luottamusta henkilöstön ja työnantajan välillä. (Stenvall & Virtanen 2007, 10, 12.) Muutostilanteessa on haastavaa saada henkilöstö osallistumaan ja ymmärtämään. Haastavaa on myös saada henkilöstö tuomaan omat tunteensa ja mielipiteensä esille. Kokonaisuuden kannalta muutokset onnistuvat parhaiten silloin, kun työyhteisöllä on mahdollisuus tulla kuulluksi. Muutoksen suunnittelussa ja sen kulussa mukana olo vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja edelleen onnistuneeseen muutokseen, sillä hyvin toteutettu viestintä näkyy henkilöstön ajattelussa ja toiminnassa. (Viesti muutoksessa 2007, 9 - 10.)

Muutokselle ja sen toteuttamiselle on varattava riittävän paljon aikaa. Vaikka itse muutos toteutuisikin nopeasti, voi siihen kuuluvien henkilöiden sopeutuminen kestää pitkiä aikoja. Työyhteisön tulisi myös kehittää ja vahvistaa yhteistoimintaansa pysähtymällä aika ajoin yhdessä miettimään organisaation toimintaan liittyviä kysymyksiä. Missä on onnistuttu ja missä puolestaan ei? Miten voimme parantaa toimintaa? Mitä voimme tehdä ongelmien poistamiseksi? Muutosprosessissa tulee kuulla koko henkilöstöä, sillä heillä on asiantuntemus ja kokemus. Esimiesten ja johtotason ei tulisi vain ”kepein ja porkkanoin” myydä muutosideaa henkilöstölle. Johdon tehtävänä on johtaa yhteistoimintaa ja vuorovaikutusta. (Nakari & Valtee 1995, 120 - 127.)

Muutoksen aikana ristiriidoilta voi tuskin välttyä, sillä ne kuuluvat asiaan. Ristiriidat voivat olla myös eräänlainen voimavara, jos ne osataan hyödyntää. Nakari ja Valtee

(1995, 120 - 127) kertovat työyhteisön yhteistoiminnan kehittämisen olevan puhumisen kulttuuria. Usein kriisi voi olla seurausta juuri puhumattomuudesta ja ikävien asioiden välttelystä.

4.5.1 Avoin kommunikaatio

Muutosviestinnässä on kiinnitettävä huomiota avoimuuteen ja selkeyteen viestittäessä henkilöstölle. Viestinnän on oltava dialogista eli kaksisuuntaista. Kun luotto esimieheen säilyy, usko johtamiseenkin säilyy. Esimiehiin kohdistuva luottamuspuola voi seisauttaa tai vaikeuttaa muutosprosessin etenemistä ja sen hyväksymistä. Muutoksen tavoitteet on pidettävä selkeinä ja ymmärrettävinä. Stenvall ja Virtanen (2007, 13) kertovat avoimen kommunikaation olevan yksi tärkeimmistä seikoista organisaatiomuutoksen toteutuksessa. Avoimen vuorovaikutuksen yksi keskeinen tekijä on myönteisen ja kielteisen palautteen antaminen. Palautetta on kuitenkin annettava rakentavassa mielessä. Epävarmuuden sietäminen saa usein aikaan uudistumista, mutta erityisesti uhkaavat ja vieraat tilanteet ajavat ihmiset puolustuskannalle. Puolustusreaktio työntekijöissä estää uudistumista ja oppimista. Jännitteitä työyhteisöissä aiheuttaa etenkin avoimen keskustelun puute, joka estää tehokkaan toiminnan ja uudistumisen. (Manka 2006, 65 - 68.)

Esimiehellä on keskeinen asema siinä millaisiin tuloksiin työyhteisö pystyy. Koko työyhteisön menestyksen kannalta on tärkeää molemminpuolinen luottamus esimiehen ja työntekijöiden välillä. Luottamuksen rakentaminen työyhteisössä onnistuu jos esimies seisoo sanojensa ja työntekijöidensä takana. Muutosjohtajalta odotetaan aitoa kuuntelemista, sillä muutosviestintä ei voi olla ainoastaan yksisuuntaista. Muutoksen hyväksymisen ja sitoutumisen takana on riittävä syiden ja seurausten perusteleminen henkilöstölle (Viesti muutoksessa 2007, 4 - 7.)

4.5.2 Luottamus

Onnistunut muutos vaatii aikaa, selkeän suunnan ja edellyttää luottamusta. Onnistumisen yksi edellytys on selkeä suunta, jotta muutos ja koko prosessi voi olla luotettava. Luottamus puolestaan ratkaisee, onnistuuko muutos vai ei. Luottamusta rakennetaan prosessin avoimuudella, lupauksen pitämällä ja sitoutuneisuuden osoittamisella. Ajan-

tasainen tieto lisää uskottavuutta ja näin ollen luottamusta. Avoin, rehellinen ja luotettava vuorovaikutus luovat pohjan hyvälle yhteisön toiminnalle. (Virolainen 2008.)

Muutoksista viestiminen voi tuoda esiin arkiviestinnän kipupisteet. Hyvä muutosviestiminen edellyttää, että perusprosessit viestinnässä ovat kunnossa, sillä viestintä ei voi olla irrallaan organisaatiosta. Luottamus on johdon ja esimiesten keskeisimpiä haasteita muutostilanteissa. Aito muutos on saavutettu vasta sitten, kun tavoitteet ja uudet toimitatavat ovat ymmärrettyjä ja hyväksytyjä henkilöstön keskuudessa. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 20 - 21.) Kun yksilö luottaa esimieheensä, ovat työntekijät sitoutuneempia organisaatioon. Sitoutuminen lisää työhyvinvointia ja edelleen luottamusta. Luottamuksen rakentaja, ylläpitäjä ja suunnannäyttävä organisaatiossa on esimies. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 40 - 46.)

Kaikki muutokset ovat luonteeltaan erilaisia. Muutosprosesseissa esimiesten ja työntekijöiden kyvyt ovat koetuksella. Muutosvastarinta on saatava karistettua työntekijöistä. Muutos on perusteltava hyvin, jotta työntekijät saataisiin sitoutumaan muutokseen. Pelko omasta riittämättömyydestä voi myös aiheuttaa esteitä muutokselle. Jotta muutos onnistuisi moitteettomasti, on uutta tietoa tuotava työntekijöille selkeästi ja perustellusti. Ilman huolella suunniteltua muutosviestintää ei synny luottamusta. (Luoto 2000, 53 - 54; Viitala 2004, 88 - 91.)

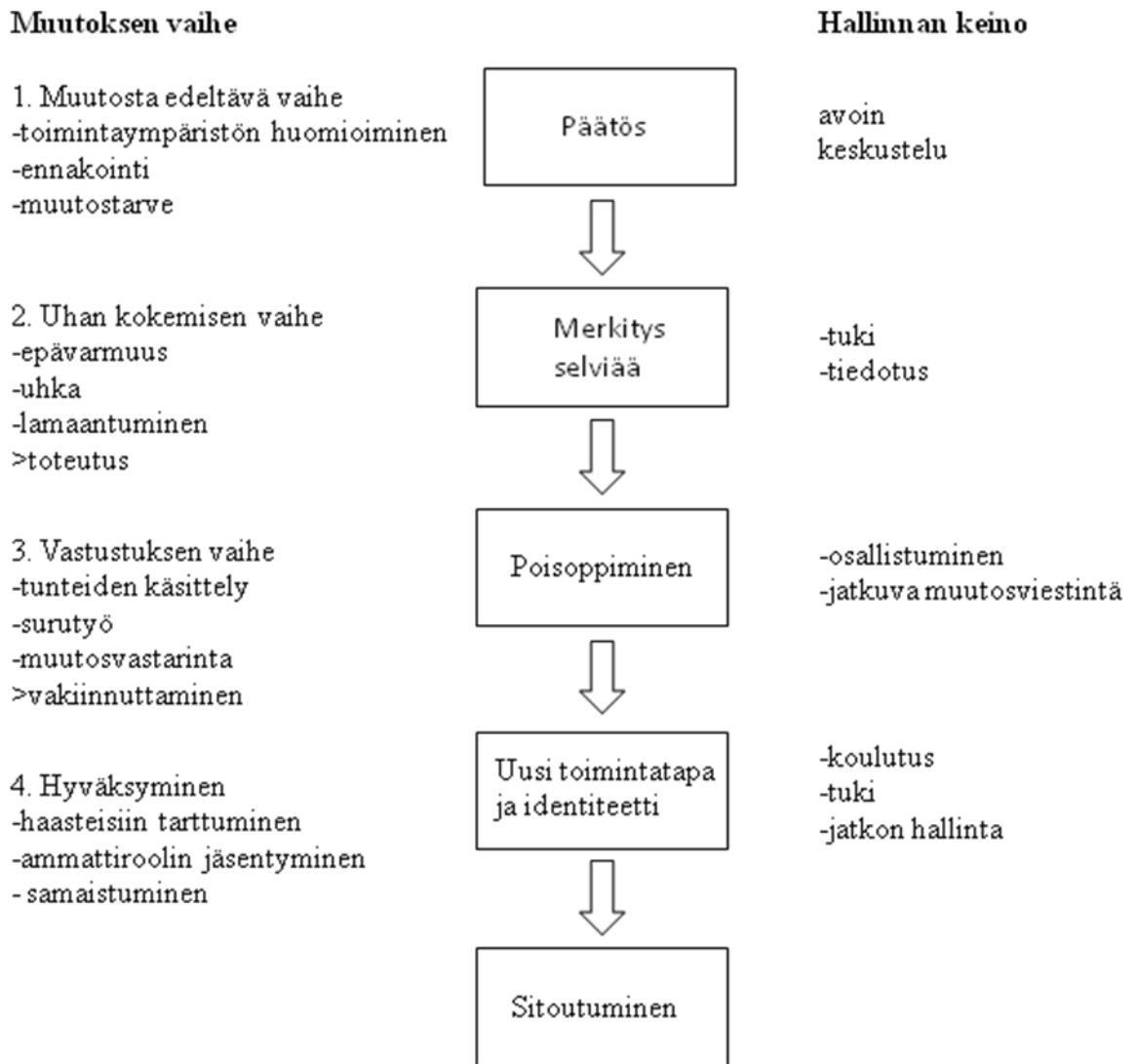
Muutos on tavallaan eräänlainen mahdollistaja ja toiminnan edellytys. Luottamusta syntyy silloin, kun toimijat voivat luottaa toisiinsa. Luottamus edellyttää toisten näkemysten huomioimista, epävarmuuden sietämistä ja oppimista. Jos työyhteisön jäsenet luottavat toisiinsa ja esimieheensä se vaikuttaa heidän käyttäytymiseensä ja odotuksiin. Luottamus vähentää huomattavasti itsekkyyttä ja saa heidät huomioimaan toisten näkemykset. Luottamus mahdollistaa hyvän johtamisen ja se onkin muutosjohtajan työkalu. Luottamus toimijoihin nopeuttaa asioiden etenemistä, sillä se heijastuu käyttäytymiseen ja toimintaan muutostilanteissa. Muutostilanteisiin sisältyy runsaasti epävarmuutta tulevaisuudesta. Jotta henkilöstö uskaltaa jakaa ideoitansa ja kokemuksiansa on heidän voitava luottaa johtoon. Hyvässä ja luovassa yhteisössä vaihdetaan tietoa, jaetaan ideoita ja kehitetään epävarmuutta. (Stenvall & Virtanen 2006, 77 - 82; Virolainen 2008, 25.)

4.6 Yksilö muutoksessa

Yksilöiden reaktiot muutokseen vaihtelevat, sillä jokainen ottaa muutoksen vastaan eri tavalla. Usein muutos aiheuttaa yleisesti stressiä, mutta etenkin liian nopea ja yllätyksellinen tieto muutoksesta voi aiheuttaa yksilölle negatiivista stressiä ja lamaannuttaa työntekijän. Muutoksen alkuvaiheessa työntekijä voi kokea shokin, puolustusreaktion, menetyksen tunnistamisen sekä hyväksymisen ja sittemmin muuntautumisen vaiheet. Reaktiot ovat hyvin yksilöllisiä. Muutoksen johtamisessa tulisikin muistaa, että itse prosessia on helpompi suunnitella, aikatauluttaa ja johtaa, mutta ei niinkään ihmisten sopeutumista muutokseen. (Virolainen 2008.)

Yhteistoiminnallisessa käsittelyssä olennaista on tietoisuus osallisuudesta. Eli tällöin yksilöllä on tieto siitä että häntäkin kuullaan. Nakarin ja Valteen (1995, 126) mukaan olisi tärkeää, että juuri muutoksen vastustajia kuullaan. Muutoksen vastustajilla voi olla eri näkökulmia muutokseen kuin puolustajilla.

Jokaisen yksilön suhtautuminen muutokseen on erilaista. Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 49) kertovat kirjassaan muutosprosessin vaiheiksi taakse jättämisen, välivaiheen ja kaaoksen sekä uuden alkamisen. Nämä vaiheet eivät aina kuitenkaan seuraa toisiaan kronologisessa järjestyksessä, sillä jokaisella on oma käsittelyjärjestys muutoksen kohtaamisessa. Henkilöstö voi vasta sitten ymmärtää muutoksen, kun se ymmärtää, että nykytilanteessa ei enää voida jatkaa. Muutosten tuomien mahdollisuuksien myötä henkilöstö voi helpommin sitoutua tulevaan. Ennen kuin uusi muutos voi käynnistyä, on luovuttava vanhasta. Luopuminen jostain vanhasta ja tilan antaminen uudelle on usein vaikeaa. Tuntemusten syvyys ja voimakkuus myös vaihtelevat yksilöllisesti. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 49 - 52.) Seuraava kuva havainnollistaa inhimillistä muutosprosessia ja sen kulkua organisaatiossa.



Kuva 1. Muutoksen vaiheet ja hallinnan keinot (Ponteva 2010, 25).

Ensireaktiot muutosta kohtaan voivat vaihdella suuresti. Muutosta edeltävä vaihe liittyy päätösvaiheeseen, jolloin uudesta suunnasta päätetään. Ennen asiasta päättämistä tulisi keskustella asiasta avoimesti, jotta muutostarve selkiytyisi henkilöstölle. Muutostarve on pohja koko muutosprosessin käynnistymiselle. Muutostarpeessa on kerrottava lähtötilanne ja tosiasiat. Ilman muutostarpeen selkiyttämistä henkilöstön on vaikea innostua uusista suunnitelmista. Ensimmäinen reaktio varsinaiseen muutokseen siirryttäessä on yleensä voimattomuuden tunne ja toimintakyvyttömyys. Tästä usein seuraa kielteisyys ja vähättely muutosta kohtaan. Henkilöstö kokee usein uuden tilanteen aiheuttamaa epävarmuutta. Tässä vaiheessa muutoksen merkitys on selvillä. Hyvä ja avoin tiedotus vähentävät vastustusta ja muutosvastarintaa. Viimeinen vaihe muutoksen kulussa on hyväksymisen vaihe, jolloin henkilöstö kykenee jo tarttumaan uusiin haasteisiin ja suunnata katseet tulevaan. (Viesti muutoksessa 2007, 16 - 20; Ponteva 2010, 25.)

Jotta muutos ei jäisi puolitiehen, on johdon ja esimiesten muistettava, että muutos jatkuu vielä varsinaisen toteutumisen jälkeen. Muutos on onnistunut kokonaisuudessaan silloin, kun henkilöstö on hyväksynyt muutoksen. Vasta sen jälkeen he pystyvät sitoutumaan muutokseen. (Nakari & Valtee 1995, 116 - 127.).

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimustyöni tavoitteena oli selvittää Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskuksen toteutusvaiheen onnistuminen. Tutkimuksellani etsin vastauksia siihen, kuinka Kemi-Tornion kielikeskushankkeen toteutuksesta on tiedotettu ja kuinka tiedotus on henkilöstön keskuudessa onnistunut sekä miten yhteistoimintalain edellyttämä tiedotusvelvoite toteutui.

Ensimmäinen vaihe opinnäytetyössäni oli tutustua Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskushankkeeseen ja sen eri vaiheisiin. Tutkimusluvan sain korkeakoulukonsernin johtajalta Markku Tarvaiselta ja Lapin korkeakoulukonsernin kielikeskuksen johtajalta Ville Jakkulalta. Luvan vahvisti Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun rehtori Reijo Tolppi. Opinnäytetyön aiheen selkiytyttyä seuraavaksi perehdyin yhteistoiminnan säädöksiin ja periaatteisiin sekä aihetta tukevaan teoriaan muutostilanteista ja organisaatioviestinnästä. Opinnäytetyöhön liittyvän sähköpostikyselyn (Liite 2) lähetin huhtikuun 2011 alussa Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskuksen henkilöstölle saatekirjeineen (Liite 1). Vastausaikaa oli yksi viikko. Kyselyn avulla selvitin, kuinka muutostilanteesta on tiedotettu ja kuinka se on onnistunut henkilöstön mielestä. Tutkimustulokset antavat suuntaa siitä, millainen muutosprosessi on ollut. Tutkimustulokset analysoin luottamuksen säilyttämiseksi nimettöminä, eikä tutkimuksessa tule vastaajien henkilöllisyys julki.

Yleistä laadullisen aineiston analyysille on se, että analyysivaihe alkaa usein jo aineiston keruun aikana. Työssäni analyysimenetelmänä käytin teemoittelua, joka on yksi teemahaastatteluaineiston analyysimuoto sekä luonnollinen etenemistapa analysoitaessa teemahaastatteluaineistoa. Olen kerännyt kunkin teeman eli kysymyksen kohdalle teemaan liittyvät kohdat. Haastattelussa oli kuusi avointa kysymystä, jotka liittyivät Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskuksen perustamisen vaiheisiin. Kyselyitä lähetin 22, joista 18 lähetin kielikeskuksen vakinaisille opettajille ja neljä muutoin kielikeskuksessa toimivalle opettajalle. Vastausten määrään uskon vaikuttaneen talviloman ja vuorotteluvapaiden. Kaikkiaan vastauksia sain analysoitaviksi seitsemän kappaletta kah-

deksastatoista, jolloin vastausprosentti on lähes 40 %. Tutkimustulokseni pohjautuu saatuihin vastauksiin. Tiedonkeruumenetelmänä käytin opinnäytetyössäni sähköpostikyselyä. Kvalitatiiviseen tutkimukseen kuuluu juuri tarkoituksenmukainen otanta eli valitsin kyselyn vastaanottajat tarkoituksenmukaisesti. Vastaajat olivat Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskukseen kuuluvia opettajia, jotka koostuivat kaupan ja kulttuurin, sosiaali- ja terveys sekä tekniikan aloilta. (Saaranen- Kauppinen & Puusniekka 2006.)

5.2 Tulokset ja niiden analysointi

Kysymys, miten opettajat saivat tietoa siitä, että kielikeskuksen perustamista suunniteltiin Kemi-Tornion ammattikorkeakouluun, jakoi mielipiteitä. Vastauksista ilmeni, etteivät kaikki olleet saaneet tietoa samaa viestintäkanavaa pitkin. Kaksi vastaajista kertoi saaneensa ensimmäisen tiedon perustamisesta ainoastaan huhupuheina tai jonkinlaisena epävirallisena tietona ohimennen, joista toinen kommentoi asiaa seuraavasti: *”Huhupuheina ja vähitellen sieltä täältä.”* Yhdestä vastauksesta ilmeni, ettei asiasta varsinaisesti kerrottu etukäteen, vaan asia tuli ilmi jossakin sivulauseen yhteydessä puhuttaessa Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun tulevasta kielikeskuksesta.

Mielipiteet tiedonsaannin osalta eroavat melko suuresti toisistaan. Toisaalta syynä voi olla maantieteellinen sijainti yksiköiden välillä, jolloin tieto ei välttämättä kulje yhtä hyvin kaikille toimialoille. Tällöin huhupuheet ehtivät virallisen tiedon edelle, jolloin osa työntekijöistä on saanut ensimmäisen tiedon muutoksesta epävirallista tietä pitkin. Kaikki vastanneet kuitenkin saivat lopulta virallisen tiedon joko henkilöstökokouksessa tai johdon tiedottamana.

Vastauksista ilmeni, että muutostarve eli perustelu kielikeskukseen siirtymiselle oli suurimmalle osalle vastaajista selvillä ennen muutoksen toteutumista. Muutama vastaajista kertoi, ettei muutosta tai sen tarvetta juurikaan perusteltu. Eräs vastaajista pohti asiaa vastaamalla: *”En muista. Itse ymmärsin sen olevan välttämättömyys ja resurssien säästöä sekä järkevämpää käyttöä.”* Osa vastaajista koki kielikeskukseen siirtymisen olleen lähinnä ilmoitusasia tai jonkinlainen välttämättömyys tai pakko. Kielten opetuksen kehittäminen ja yhtenäisyys kahden muun korkeakoulun kanssa nousi kuitenkin useim-

missa vastauksissa esille. Yksi vastaajista nosti esille myös sisäisen henkilöstön välisen yhteistyön vahvistamisen vastaamalla kysymykseen seuraavasti: *”Kielikeskuksen toiminnan kautta voisimme tarjota enemmän kielikursseja opiskelijoille yhdistämällä voimavaramme.”* Vastauksista voi päätellä, että muutostarvetta ei kuitenkaan perusteltu riittävästi, sillä se näytti jäävän muutamalle vielä hieman epäselväksi. Toisaalta tässä voi mahdollisesti olla takana myös työntekijän oma vastuu tiedon hankinnasta ja oma-toimisesta etsimisestä, jolloin viestintävastuu jakautuu tavallaan kaikille osapuolille. Olennaista on kuitenkin, että henkilöstö tietää, mistä tietoa on saatavilla. Tutkimustulosten mukaan muutostarve oli selvillä, sillä moni vastaajista sen oli sisäistänyt. Syyt ja seuraukset on kerrottava henkilöstölle perusteellisesti, jotta sopeutuminen muutokseen olisi mahdollisimman sujuvaa. Kun muutostarve on perusteltu riittävän huolellisesti, henkilöstö todennäköisesti sopeutuu muutokseen nopeammin. Esimerkiksi aiemmin epäonnistuneet uudistukset ja muutokset työssä voivat hidastaa henkilöstön omaksumista ja huonontaa asennetta uutta prosessia kohtaan. Siksi on tärkeää, että viestintä suunnitellaan huolella.

Asianmukainen tiedotus on periaate, joka kuuluu hyvään yhteistoimintaan ja organisaatiokäytäntöön. Vaikka pääosin yhteistoiminta ja tiedotus onnistuivat suhteellisen hyvin, vastauksista ilmeni kuitenkin kohtia, joissa toiminta oli jossain määrin puutteellista. Puutteellisuutta ilmeni muiden muassa kysymyksessä numero kolme, jossa kysyttiin kuinka paljon vastaajat saivat tietoa kielikeskuksen perustamisvaiheista. Ainoastaan yksi vastaaja ei nähnyt perustamisvaiheen tiedonsaannissa mitään ongelmia. Muissa vastauksissa tiedonsaanti ja ohjeistus jäivät vajaaksi tai hyvin vajaaksi. Aineiston mukaan vastauksista voi päätellä, että asiasta oli tehty jo lopullinen päätös ennen henkilöstölle kertomista. Tässä tapauksessa yhteistoimintalain edellyttämä tiedotus voidaan katsoa epäonnistuneeksi, sillä asiasta on tiedotettava henkilöstölle ja heitä on myös kuultava ennen lopullista päätöstä. Yksi vastaajista koki saavansa tietoa riittävästi ja hänen mukaansa kaikkia opettajia kuultiin ja kaikilta pyydettiin kommentteja. Ristiriitaa vastausten välillä ei tavallaan ole, sillä vastauksista voi päätellä, että kaikki saivat tietoa jonkin verran, vaikka suurin osa vastaajista kritisoi tiedonvälityksen hitautta ja niukkuutta.

Jo alkuvaiheessa alkaneet huhupuheet aiheuttavat usein aina vain enemmän ahdistuneisuutta ja epävarmuutta työntekijöissä muutosprosessin edetessä. Näin ollen negatiiviset huhupuheet hankaloittavat prosessin läpiviemistä, sillä aito muutos on toteutunut hyvin vasta sitten, kun henkilöstö on sen hyväksynyt ja kun tavoitteet sekä uudet toimintatavat

ovat ymmärrettyjä ja hyväksytyjä henkilöstön keskuudessa. Kysymyksessä kuinka paljon saitte tietoa kielikeskuksen perustamisvaiheista, useassa vastauksessa nostettiin esille ensimmäisten tilaisuuksien hämmentävyys ja sekavuus sekä tiedon saannin niukkuus ja hitaus. Nämä seikat lisäävät muutosvastarintaa henkilöstön keskuudessa entisestään.

Kysyttäessä vaikutusmahdollisuuksista suurin osa vastaajista sanoi, että niitä ei ollut. Monessa vastauksessa nousi esille se, että johto oli tavallaan jo päättänyt muutoksen toteutumisesta ja sen yksityiskohdista ennen kuin siitä edes varsinaisesti kerrottiin henkilöstölle. Tästä voi päätellä sen, että henkilöstön vaikutusmahdollisuudet tavallaan jäivät vain näennäisiksi. Muutamasta vastauksesta ilmeni, että ehdotuksia työntekijöiden työryhmien puolelta tehtiin eli mahdollisuus vaikuttamiseen ja ehdotusten tekemiseen järjestettiin, mutta niillä ei ollut vaikutusta varsinaiseen lopputulokseen suunniteltaessa kielikeskusta Kemi-Tornion ammattikorkeakouluun. Muutama mainitsi vastauksessaan sen, että heillä oli kyllä mahdollisuus kysellä asiasta tiedotustilaisuuksissa. Vastauksista pystyi päättelemään, että henkilöstön kuulluksi tuleminen oli otettu huomioon, mutta käytännön seikat ja yksityiskohdat oli jo sovittu.

Keräämäni aineiston mukaan viestintäkanavien käyttö muutosprosessissa oli monipuolinen. Saamieni vastausten mukaan päällimmäiseksi nousivat tiedotustilaisuudet, joita pidettiin Kemissä ja Rovaniemellä. Myös tiimipalaverit nousivat vastauksissa esille. Toinen yleinen viestintäkanava oli sähköpostitse tapahtuva tiedonvälitys henkilöstölle. Sähköinen viestiminen on hyvä tapa nimenomaan silloin, kun välimatkat on otettava huomioon. Se on myös hyvä tapa silloin, kun tarvitsee viestiä nopeasti ja reaaliajassa. Edellytyksenä on, että henkilöstö osaa käyttää viestintävälineitä. Muutamassa vastauksessa tosin ei mainittu kuin tiedotustilaisuudet ja yksi vastaajista nosti tässä kysymyksessä esille myös huhupuheet. Tämä voi johtua siitä, jos esimerkiksi työntekijä ei ole päässyt johonkin tiedotustilaisuuteen paikalle. Tällöin on mahdollista, että työntekijä menettää tärkeää informaatioita ja näin ollen kuulee tiedon muualta kiertoteitä pitkin. Vaikka kanavien suuri määrä ei takaa viestin perillemenoa, harvoin kuitenkaan riittää ainoastaan yksi tyyli tai kanava. Mitä suurempi ja tärkeämpi muutos on, sitä varmempi keino on kasvokkain tapahtuva viestintä, sillä se on viestinnän vaikuttavin muoto ja mahdollistaa parhaan vuorovaikutuksen (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 80 - 81).

Vastuu tiedonhankinnasta on toisaalta myös henkilöstöllä. Olennaista on, että he tietävät mistä tietoa on saatavilla. Tiedonvälityksen perillemenon varmistaminen on haastavaa.

Voidaan kuitenkin olettaa, että uudessa työelämän muutosprosessissa on vaikea välttyä kokonaan huhupuheilta. Jos tämä olisi tullut esille kaikissa vastauksissa, tilanne olisi huomattavasti heikompi. Saamieni vastausten perusteella huhupuheet tulivat esille kysyttäessä viestintäkanavista kuitenkin vain yhdessä vastauksessa, jolloin huhupuheita viestintäkanavana ei voida yleistää. Vaikka viestintää on riittävästi, työntekijät voivat kuitenkin kokea, että he eivät saa tarvitsemaansa tietoa. Muutosviestinnän yksi perusvaatimus on Heiskasen ja Lehikoisen (2010, 78) mukaan jatkuvuus ja prosessimaisuus. Viestintäkanavien monipuolisuus antaa mahdollisuuden vastata tiedon ja vuorovaikutuksen tarpeeseen.

Lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus tuoda esille muita asiaan liittyviä kommentteja kielikeskuksen perustamiseen liittyvissä asioissa. Yleisenä suuntana vastauksissa oli nähtävillä kehitysideoita ja parannuskohtia. Useassa vastauksessa huomio kohdistettiin viestinnän epäselvyyteen ja jämäkkyuden puuttumiseen. Vastausten perusteella epätietoisuutta on vielä käytännön asioissa, joskin asiat alkavat jo selkiytyä vähitellen. Ajanpuute nousi esille yhdessä vastauksessa, mikä oletettavasti koettiin johtuvan suunnitelmien liian äkillistä läpiviennistä ja näin ollen lisää entisestään pelkoa ja epävarmuutta. Muutokselle ja sen toteuttamiselle on varattava riittävästi aikaa. Vaikka itse muutos toteutuisi nopeasti, voi siihen kuuluvien henkilöiden sopeutuminen kestää pitkään. Vastauksista ilmeni myönteisenä asiana kuitenkin mahdollisuus monipuoliseen ja yhtenäiseen kielitarjontaan.

Jotta muutosprosessi onnistuisi moitteettomasti, on lähtötilanne arvioitava huolella. Hyvin suunniteltu viestintäprosessi auttaa ja parantaa toteutusvaiheen onnistumista. Henkilöstön motivoiminen, kannustaminen ja kuulluksi tuleminen on myös hyvän muutoksen ehdoton tae. Ne organisaatiot ja yritykset, jotka käyttävät huomattavasti aikaa ja energiaa henkilöstön ymmärtämiseen ja kuuntelemiseen, onnistuvat parhaiten muutoksen läpiviennissä. Muutosprosessi ei onnistu ilman avointa kommunikointia ja luottamusta henkilöstön ja työnantajan välillä. Kokonaisuuden kannalta muutokset onnistuvat parhaiten silloin, kun työyhteisöllä on mahdollisuus tulla kuulluksi. Muutoksen suunnittelussa ja sen kulussa mukana olo vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja edelleen onnistuneeseen muutokseen. Kysymysten perusteella voidaan päätellä, että henkilöstön kuulluksi tuleminen jäi työntekijöiden mielestä vähäiseksi.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustyöni tavoitteena oli selvittää kyselytutkimuksen avulla Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskuksen toteutusvaiheen onnistuminen henkilöstön silmin. Tutkimuksellani etsin vastauksia siihen, kuinka Kemi-Tornion kielikeskushankkeen toteutuksesta on tiedotettu ja kuinka tiedotus kielikeskuksen henkilöstön keskuudessa onnistui ja miten yhteistoimintalain edellyttämä tiedotusvelvoite toteutui. Tuloksia ei voida yleistää muihin Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun sisällä tapahtuviin muutoksiin tai tiedotukseen yleisesti.

Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskuksen muutosprosessi on saatu toteutettua ja vietyä läpi, mutta keräämäni aineiston perusteella vastaajat näkivät prosessissa puutteita ja kehitettävää. Saamieni vastausten perusteella myös osa vastaajista kertoi käytänteiden olevan vielä hieman sekavia. Muutoksen kannalta oleellinen edellytys on hyvin suunnitellulla viestintäprosessilla. Myös henkilöstön motivoiminen, kannustaminen ja kuulluksi tuleminen ovat hyvän muutosprosessin takeita. Tärkeää muutostilanteessa on nimenomaan muutostarpeen ja lähtötilanteen analysointi. Muutostarpeen selvittäminen työntekijöille on johdon ja esimiesten tehtävä. Jos muutosviestintä jää puolitiehen jo muutoksen alkuvaiheessa, hankaloittaa se myös muutosprosessin hyväksymistä henkilöstön keskuudessa. Muutoksesta viestimisen tulisi myös jatkua muutoksen jälkeen, sillä vasta sitten alkaa käytäntöjen vakiinnuttaminen ja uusien toimintamallien käyttö.

Muutosviestinnän kannalta tiedotus ei ole ollut vastaajien mielestä riittävän avointa. Avoimuuteen kuuluu se, että muutoksen tavoitteet ovat henkilöstölle selkeät ja ymmärrettävät. Suorittamani tutkimuksen mukaan osa Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskuksen henkilöstöstä koki, että muutos on ollut sekava. Sekavuutta oletettavasti korostaa vielä suunnitteluvaiheessa henkilöstölle tuntematon muutos. Muutoksesta viestiminen voi tuoda esiin arkiviestinnän kipupisteet organisaatiossa. Hyvä muutosviestiminen edellyttää, että perusprosessit viestinnässä ovat kunnossa, sillä viestintä ei voi olla irrallinen osa organisaatioita.

Tämän tutkimuksen mukaan siirtyminen kielikeskukseen koettiin melko stressaavana ja jokseenkin ahdistavana. Tutkimustuloksesta voidaan päätellä, ettei muutosprosessi on-

nistunut parhaalla mahdollisella tavalla. Moni asia olisi vastaajien mukaan kaivannut vielä parannusta. Muutoksen perehdytys ja muutosprosessin jälkeinen ohjeistus jäivät melko vähäiselle huomiolle. Varsinainen muutos on saatu vietyä läpi, mutta vastausten perusteella muutos koettiin melko äkilliseksi. Nopean läpiviennin vuoksi henkilöstö ei ehdi oppia ja sulattaa kaikkea saamaansa tietoa, joka puolestaan aiheuttaa helposti muutostavastarintaa.

Vaikka muutos koettiin äkilliseksi, voidaan silti todeta, että tiedottamisvelvoite toteutui. Ensimmäisen kerran siirtymisestä kielikeskukseen tiedotettiin keväällä 2010 eli asiasta on tiedotettu henkilöstölle riittävän ajoissa, jolloin lain edellyttämä tiedottaminen on toteutunut. Yhteistoimintaa voidaan parantaa ja kehittää jatkuvasti. Vaikka yhteistoiminta pääasiassa olisikin onnistunutta, parannettavaa voi silti löytyä. Yhteistoimintalaissa mainitaan luottamus ja avoin vuorovaikutus työnantajan ja henkilöstön välillä. Vastausten perusteella voidaan päätellä, että yhteistoiminnalliset seikat olivat toteutuneet siirryttäessä Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskukseen.

Yksilöiden reaktiot uusissa tilanteissa vaihtelevat, joten ristiriidoilta tuskin voi välttyä, sillä jokainen ottaa uuden asian vastaan eri tavalla. Muutokseen sisältyvä epävarmuus tulevasta aiheuttaa ihmisissä usein negatiivista stressiä, etenkin jos muutos on toteutettu liian äkillisesti. Muutoksen vaiheet etenevät aina alkuvaiheen shokista hyväksymiseen ja muuntautumisen vaiheisiin. Myös tässä tapauksessa reaktiot ovat hyvin yksilöllisiä. Prosessi on aina helppo suunnitella ja johtaa, mutta sama ei päde ihmisten sopeutumiseen.

Tutkimani aihe on vielä ajankohtainen, sillä vastaajat ovat aineiston perusteella todennäköisesti puolustusreaktio- tai menetysvaiheessa. Näiden vaiheiden jälkeen tulevat vastata hyväksyminen ja muuntautuminen uuteen tilanteeseen. Tämänkin muutoksen voi nähdä tavallaan mahdollistajana. Luottamuksen ja avoimuuden parantamisesta voi tulevaisuuden muutosprosesseissa olla huomattavasti hyötyä. Luottamus toimijoihin nopeuttaa yleisesti asioiden ja koko muutosprosessin etenemistä, sillä se heijastuu henkilöstön käyttäytymiseen ja toimintaan muutostilanteissa.

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että yleisesti muutosprosessi on saatu toteutettua ja vietyä läpi. Henkilöstölle annettiin tarvittava määrä tietoa. Heille pidettiin yhteisiä tiedotustilaisuuksia, jossa heillä oli mahdollisuus kysellä tulevasta muutoksesta.

Tilanteen ymmärtämistä ehkä sekoitti henkilöstön keskuudessa se, että muissa korkeakouluissa kielikeskus oli jo olemassa, jolloin henkilöstö ikään kuin koki muutokseen ajautumisen välttämättömyytenä. Vastausten perusteella heillä oli myös tunne, että kaikki oli jo yleisesti sovittu ja päätetty ennen heidän kuulemista.

Validius (pätevyys) tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on ollut tarkoitus mitata (Hirsijärvi ym. 2007, 226). Suunnittelin ja laadin kyselylomakkeen huolellisesti. Keräämäni aineisto on myös kattavaa. Validiteettia vahvistavat myös onnistunut otanta ja mittauksen ajankohta. Tutkimuskuvauksessa on myös selitetty kuinka tutkimustuloksiin on päädytty. Jos tutkimani aihe olisi ollut täysin ongelmaton vastaajien keskuudessa ja täysin onnistunut muutosprosessi, vastausprosentti olisi voinut olla ehkä suurempi. Vastauksiin voi myös mahdollisesti vaikuttaa vastaajien senhetkinen mieliala.

Tekemäni arviointi muutoksen osalta on ajankohtainen, sillä se toimii tavallaan pohjana tulevaisuudessa vastaavanlaisissa tilanteissa. Esimiesviestintää, muutosjohtamista ja viestinnän johtamista on aiheena tutkittu paljon. Jatkotutkimukseksi aiheesta esitän muutosprosessin tutkimista esimiehen tai johdon näkökulmasta. Jatkotutkimuksen tulokset voivat antaa uusia ja erilaisia näkökulmia toteutuneeseen kielikeskukseen Kemi-Tornion ammattikorkeakoulussa.

LÄHTEET

Painetut

- Alasuutari, Pentti 2007. Laadullinen tutkimus. 3. uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.
- Hautala, Taru & Lämsä, Anna-Maija 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.-3.-painos. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Heiskanen, Mia & Lehikoinen, Sari 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum. Helsinki.
- Hirsijärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Ikävalko, Elisa 2001. Käytännön tiedottaminen. 5. painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Helsinki.
- Juholin, Elisa 2006. Communicare. Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. uudistettu painos. WS Bookwell. Porvoo.
- Juholin, Elisa 1999. Sisäinen viestintä. WSOY. Juva.
- Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kananen, Jorma 2008. Kvali: kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän yliopistopaino.
- Luoto, Reima T.A. 2000. Viestintäjohtaminen kuntahallinnossa. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Manka, Marja-Liisa 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.
- Metsämuuronen, Jari 2001. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja. 2.tarkistettu painos. Viro.
- Nakari, Risto & Valtee, Pasi 1995. Menestyvä työyhteisö: yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä
- Ponteva, Katariina 2010. Onnistu muutoksessa. WS Bookwell Oy. Juva.
- Puntari, Irmeli & Roos, Satu 2007. Numeroita ja ihmisiä: yt-neuvottelut, irtisanotut ja työyhteisön tulevaisuus. Talentum. Helsinki
- Siukosaari, Anssi 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Hakapaino. Hel-

sinki.

Stenvall, Jari & Virtanen, Petri 2007. Muutosta johtamassa. Edita. Helsinki

Viitala, Riitta 2004. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

Yin, Robert K. 2009. Case Study Research: design and methods. Fourth edition. SAGE. Inc. California. USA.

Åberg, Leif 1993. Viestintä- tuloksetekijä. 3. painos. Tammer-Paino Oy. Helsinki.

Painamattomat

Ekuri, Jouni 2005. Paikallinen yhteistoiminta kehittyneitä kunnissa. Kuntatyöntantaja 5/2005. Luettu 21.3.2011

<http://www.kuntatyontantajalehti.fi/fi/arkisto/2005/5/Documents/0505_Jouni_Ekuri_Paikallinen_yhteistoiminta_kehittyneitt%C3%A4_kunnissa.pdf>

Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi työntantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa sekä eräiksi siihen liittyviksi laeiksi 2007. Luettu 22.3.2011.

<<http://217.71.145.20/TRIPviewer/show.asp?tunniste=HE+267/2006&base=erhe&palvelin=www.eduskunta.fi&f=WORD>>

Kettunen, Maija-Liisa 2011. Kielten ja viestinnän yksikön esimies. Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu. Kielikeskuksen opettajat 1.1.2011. 28.2.2011

Laki työntantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 13.4.2007/449. Finlex. Luettu 15.1.2011.

<[http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449?search\[type\]=pika&search\[pika\]=laki%20henkil%C3%B6st%C3%B6n%20ja%20ty%C3%B6nantajan%20v%C3%A4lisest%C3%A4%20yhteistoiminnasta%20kunnissa](http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070449?search[type]=pika&search[pika]=laki%20henkil%C3%B6st%C3%B6n%20ja%20ty%C3%B6nantajan%20v%C3%A4lisest%C3%A4%20yhteistoiminnasta%20kunnissa)>

Lapin korkeakoulukonsernin kielikeskus 2011. Lapin korkeakoulukonserni. Luettu 24.2.2011.

<http://www.luc.fi/Suomeksi/Yhteiset_yksikot/Kielikeskus.iw3>

Ohjeet työntantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa 2007. Kunnallinen työmarkkinalaitos. Muistio. Luettu 26.2.2011

<<http://www.kuntatyontantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2007/Sivut/0707-Tyonantajan-ja-henkiloston-valinen-yhteistoiminta-kunnissa.aspx>>

Osaaminen muutoksessa 2009. Valtionkonttori. Luettu 7.3.2011.

<<http://www.valtiokonttori.fi/public/default.aspx?nodeid=16240&contentlan=1&culture=fi-FI>>

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV. Teemahaastattelu.

Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Luettu 15.5.2011.

< http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html >

Työmarkkina-avain 2007. Erweko Painotuote Oy. Luettu 21.2.2011.

<http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/06_valtion_tyomarkkinalaitos/20050823Tyoemar/tyoemarkkina-avain2007.pdf>

Uudistuva yt-laki tähtää työnantajan ja henkilöstön väliseen aitoon vuorovaikutukseen 2006. Lakimiesuutiset. Luettu 5.2.2011.

<<http://www.lakimiesuutiset.fi/artikkeli?artid=411>>

Viesti muutoksessa 2007. Opas johdolle ja esimiehille. Valtionkonttori. Luettu 12.1.2011.

<<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=72162&GUID=%7BE9385AAD-2D88-4AA3-81C8-6A694E1D597F%7D>>

Virolainen, Liisa 2008. Ajattele muutos. Opas esimiehille ja kehittäjille. Valtionkonttori. Luettu 1.3.2011.

<<http://www.valtiokonttori.fi/public/download.aspx?ID=76269&GUID=%7BE4616D35-4C0E-4B63-A82A-12C0BD5110BD%7D> >

LIITTEET

Kansanoja Anu
Saarenpääkatu 17 as 12
95400 TORNIO

SAATEKIRJE
23.3.2011

ARVOISA VASTAAJA

Olen Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun neljännen vuoden tradenomiopiskelija. Opinnäytetyöni aiheena ovat tiedotusvelvoitteet organisaation muutostilanteessa. Oheisen liitteenä olevan kyselylomakkeen tarkoituksena on selvittää, miten Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu toimii kielikeskuksen perustamisvaiheen tiedottamisessa kielikeskuksen henkilöstölle.

Käsittelen vastaukset nimettöminä ja täysin luottamuksellisesti. Kyselylomakkeen täyttäminen vie noin 10–15 minuuttia. Vastausaikaa on yksi viikko. Toivon, että suhtaudutte myönteisesti tutkimukseen ja palautatte kyselylomakkeen 15.4.2011 mennessä alla olevaan sähköpostiosoitteeseen. Käsittelen antamanne vastaukset nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisesti. Tutkimustulokset julkaistaan kokonaistuloksina opinnäytetyössäni.

Vastauksianne odottaen,

Anu Kansanoja
anu.kansanoja@edu.tokem.fi
Puh.040-7406706

Ohessa on kuusi avointa kysymystä. Kysymykset liittyvät Kemi-Tornion ammattikorkeakoulun kielikeskuksen suunnitteluvaiheeseen ja toteutukseen. Kysymysten avulla selvitän miten Kemi-Tornion ammattikorkeakoulu toimi kielikeskuksen perustamisvaiheen tiedottamisessa kielikeskuksen henkilöstölle.

1. Miten saitte tietoa siitä, että kielikeskusta suunniteltiin Kemi-Tornion ammattikorkeakouluun?
2. Miten teille perusteltiin kielikeskuksen perustamista Kemi-Tornion ammattikorkeakouluun?
3. Kuinka paljon saitte tietoa kielikeskuksen perustamisvaiheista?
4. Minkälaisia vaikutusmahdollisuuksia tulevana uuden kielikeskuksen opettajana teillä oli kielikeskuksen perustamisvaiheessa?
5. Mitä erilaisia viestintäkanavia tiedotuksessa käytettiin ja miten tiedotus mielestänne onnistui muutosprosessin aikana?
6. Mitä muuta asiaan liittyvää haluaisitte tuoda esille kielikeskuksen perustamiseen liittyvissä asioissa?

Kiitos vastauksistanne. Pyydän palauttamaan vastauksenne 15.4.2011 mennessä osoitteeseen: anu.kansanoja@edu.tokem.fi