

Organisaation ohjaaminen muutostilanteessa

Case TAMKin ja PIRAMKin yhdistymisen vaikutukset TAMKin liiketalouden henkilöstössä

Otto Kaugin

Opinnäytetyö
Toukokuu 2012
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

Otto Kaugin:
Organisaation ohjaaminen muutostilanteessa
Case TAMKIn ja PIRAMKIn yhdistymisen vaikutukset liiketalouden henkilöstössä.

Opinnäytetyö 42 sivua, josta liitteitä 2 sivua
Elokuu 2011

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella, minkälaisia vaikutuksia oli Tampereen ammattikorkeakoulun ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulun yhdistymisellä Tampereen ammattikorkeakoulun liiketalouden yksikön henkilöstöön. Opinnäytetyössä selvitettiin, miten liiketalouden yksikön henkilöstö suhtautui muutokseen ja millä tavalla se vaikutti heidän työhönsä.

Työn teoreettisessa osassa keskityttiin organisaatiomuutokseen, sisäiseen viestintään ja muutosvastarintaan. Lisäksi työssä tarkasteltiin oikeanlaista muutosviestintää ja sen vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin ja keinoja toteuttaa muutosprojektit mahdollisimman sulavasti.

Tutkimus tehtiin kvalitatiivisilla henkilökohtaisilla haastatteluilla, jossa liiketalouden yksikön henkilöstö vastasi avoimiin kysymyksiin tapahtuneesta yhdistymisestä ja sen vaikutuksista omaan työhönsä.

Asiasanat: organisaatiomuutos, sisäinen viestintä, muutosvastarinta

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Business administration

Controlling the changing work environment

A Case study of the merger between TAMK and PIRAMK and how it affected the personnel of TAMK's business administration unit.

Bachelor's thesis 42 pages, appendices 2 pages

August 2011

The purpose of this study was to examine how the merging of Pirkanmaa University of Applied Sciences and Tampere University of Applied Sciences affected the personnel of the business administration unit of Tampere University of Applied Sciences. The thesis also discusses how the merger affected the work of the business unit personnel, and how they responded to the changes.

The theoretical part focuses on organisational change, internal communications and resistance to change. The study also looks at the right kind of communication in a changing work environment, its impact on the climate of the workplace, and its role in making the change as smooth as possible.

The study was conducted by qualitative personal interviews with business unit personnel. The interview consisted of open questions about the merger and its impact on the interviewees' own work.

Key words: organizational change, internal communication, resistance to change

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET	8
	2.1. Tarkoitus ja tavoitteet	8
	2.2. Viitekehys	8
3	TAMPEREEN JA PIRKANMAAN AMMATTIKORKEAKOULUJEN ESITTELY	9
	3.2. PIRAMK ja TAMK yhdistyivät 2010	9
	3.3. Hallintoelimet	11
	3.4. Organisaatio	11
4	ORGANISAATIOIDEN RAKENTEET	13
	4.1. Pienyritysrakenne.....	13
	4.2. Toimintorakenne	13
	4.3. Tuloyksikkörakenne.....	14
	4.4. Verkostorakenne	14
5	SISÄINEN VIESTINTÄ.....	15
	5.1. Sisäisen viestinnän tehtävät	16
	5.2. Tietosisällöt.....	16
	5.3. Viestinnän keskeiset tehtävät.....	18
	5.4. Viestintätyytyväisyys ja työtyytyväisyys.....	20
	5.4.1 Työtyytyväisyys	20
	5.4.2 Viestintätyytyväisyys	21
	5.5. Viestinnän käytännöt ja välineet.....	25
	5.6. Muutosviestintä.....	25
	5.6.1 Reaktiivinen muutosviestintä.....	26
	5.6.2 Proaktiivinen muutosviestintä.....	27
6	MUUTOSVASTARINTA.....	28
	6.1. Muutoksen toteuttaminen ongelmat.....	29
	6.2. Sotilaallinen johtaminen	29
	6.3. Organisaatio on yhtä kuin kone	30
	6.4. Työntekijöiden kontrollointi	30
	6.5. Vastuun jakamatta jättäminen.....	30
	6.6. Pelolla motivointi.....	31
	6.7. Muutos on vihollinen	31
7	ORGANISAATION ONGELMATILAT	32
	7.1. Henkilöstö.....	32
	7.2. Päätöksenteko	32

7.3. Konfliktit.....	33
7.4. Muutoksen toteuttaminen	33
8 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	35
8.1. Tutkimusmenetelmä.....	35
8.2. Tutkimustulokset	36
9 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT.....	38
10 LÄHTEET	40
11 LIITTEET.....	41

1 JOHDANTO

Ajatus lähteä kirjoittamaan opinnäytettä organisaatiojohtamisesta muuttuvissa organisaatioissa ja sen vaikutuksista normaalin työelämän käytäntöihin sai varmasti alkunsa ollessani suorittamassa 5 kuukauden työharjoitteluni TAMKin liiketalouden yksikön tiedotusharjoittelijana. Kyseisenä ajankohtana oli TAMKin ja PIRAMKin yhdistyminen yhdeksi organisaatioksi jo tapahtunut, mutta muutos oli sen verran tuore, että sen vaikutukset pystyivät omin silmin huomaamaan, ainakin liiketalouden yksikössä. Uskon myös, että yhdistymisen saama julkisuus, muiden työntekijöiden keskustelu asiasta ja mielenkiinto omaa opinahjoa kohtaan vaikuttivat osaksi opinnäytteen aiheen valintaan.

Tämän kirjallisen työn tarkoituksena on tuoda esille erilaisia tapoja johtaa organisaatiota muutostilanteissa, kertoa sisäisen viestinnän tärkeydestä muutostilanteen ohjaamisessa sekä tietysti tuoda esiin yhdistymisen vaikutuksia liiketalouden yksikön toimintaan. Tulen myös käymään läpi organisaatiojohtamisen perusteet lyhyesti ja esittelemään TAMKin organisaatiota.

Käytän tähän tarkoitukseen niin omia kokemuksiani TAMKin työntekijänä, alan kirjallisuutta, laadullista tutkimusta haastatteleamalla liiketalouden yksikön henkilöstöä ja tietysti kaikkia niitä oppeja, mitä olen saanut TAMKissa opiskelujeni aikana.

Tämän opinnäytteen tarkoituksena ei ole olla täydellinen opaskirja muutosjohtamisen tielle tai ketään muutoksen osapuolta kritisoivat teos. Olen tietoisesti pitänyt muutaman kuukauden mittaisen tauon entisen harjoittelupaikkani ja kirjoitusprosessin välillä, jotta voisin tarkastella TAMKin ja PIRAMKin yhdistymisen aiheuttamia muutoksia liiketalouden yksikössä mahdollisimman objektiivisesti. Tämä tauko venyinkin lopulta tarkoitettua aikaa paljon pitemmäksi, joka toi omat hankaluutensa opinnäytteen tekemiseen.

Kaikissa organisaatioissa kautta aikain on ollut viestintä erittäin tärkeässä asemassa, voisi jopa sanoa, että organisaatiot ovat kehittyneet yhtä matkaa viestinnän kehittymisen kanssa. Nykyaikana organisaation sisäinen viestintä on entistä tärkeämpää ja organisaatiot ovat kehittyneet paljon niin sanotusta ”raskaan teollisuuden mallista”, missä työntekijät ja heidän esimiehensä olivat selkeästi erillään ja ryhmien välinen viestintä oli erittäin vähäistä. Vanhat mielikuvat silinterihattuisista tehtaanjohtajista ja hiilipölyn vär-

jäämistä työläisistä eivät enää nykyaikana pidä paikkaansa. Opinnäytteen teoriaosuudessa nostakin sisäisen viestinnän keskeiseen osaan käsitellessäni muutosjohtamista.

Tähän on osaltaan varmasti vaikuttanut se, että länsimaissa ihmisten odotetun eliniän kasvaminen on tarkoittanut samalla sitä, että väestöstä kasvava osa on iältään vanhempaa kuin aikaisemmin. Tällöin myös työurien olisi kasvettava jossain määrin ja näin ollen myös yksittäisen työntekijän arvo kasvaa, onhan hänellä tällöin paljon enemmän työkokemusta ja hiljaista tietoa kuin aikaisemmin, eikä yhtä pätevän korvaajan palkkaaminen ole välttämättä yhtä helppoa.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TAVOITTEET

2.1. Tarkoitus ja tavoitteet

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella minkälaisia muutoksia TAMKin ja PIRAMKin yhdistyminen oli tuonut TAMKin liiketalouden yksikön henkilöstön työpaikalle, miten TAMKin johto ja esimiehet tiedottivat muutoksesta ja kuinka hyvin itse muutos toteutettiin liiketalouden yksikön osalta. Toimeksiantajan kanssa sovittiin, että näitä kysymyksiä selvitettäisiin liiketalouden henkilöstön nimettömillä haastatteluilla. Tavoitteena oli saada monipuolinen käsitys siitä, millä tavoin muutoksesta viestitettiin henkilöstölle ja kuinka liiketalouden henkilöstö itse koki muutoksen.

2.2. Viitekehys

Viitekehystenä tässä tutkimuksessa olivat organisaatiomuutos, sisäinen viestintä ja muutosvastarinta. Teoreettisessa viitekehyksessä painotetaan sisäisen viestinnän tärkeyttä ja käsitellään esimiehen ja johdon erilaisia rooleja ja käytettävissä olevia kanavia sisäisessä viestinnässä. Lisäksi huomiota kiinnitetään henkilöstön tuntemuksiin muutoksesta ja heidän näkemyksestään sen onnistumisesta.

3 TAMPEREEN JA PIRKANMAAN AMMATTIKORKEAKOULUJEN ESITTELY

Tampereen ammattikorkeakoulu ja entinen Pirkanmaan ammattikorkeakoulu liittyvät olennaisilta osin tämän opinnäytetyön aihepiiriin, joten lyhyt esittely oppilaitoksista ja niiden organisaatiosta sekä koosta on enemmän kuin tarpeellista, jotta opinnäytteen lukijalle tulisi selkeä kuva siitä, minkälainen yhteenliittymä oli kyseessä.

Kyseessä oli varsin suurten organisaatioiden yhteenliittymä, sillä uudistuneessa TAMKissa opiskelee yhdistymisen jälkeen noin 10 000 opiskelijaa. TAMK julkaisi tulevasta yhdistymisestä 15.12.2009 molempien organisaation työntekijöille suunnatun perustietopakettin, joka kertoi lyhyesti, miten ja miksi yhdistyminen tapahtuu sekä mikä on sen lopputulos.

3.2. PIRAMK ja TAMK yhdistyivät 2010

Kaksi Suomen vetovoimaisinta ammattikorkeakoulua, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu (PIRAMK) ja Tampereen ammattikorkeakoulu (TAMK) yhdistyivät. Vuoden 2010 alusta yhdistyneen ammattikorkeakoulun nimi on Tampereen ammattikorkeakoulu, ja sitä ylläpitää Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy, pääomistajana Tampereen kaupunki. Uudella TAMKilla on toimipisteet Tampereen lisäksi Ikaalisissa, Mänttä-Vilppulassa ja Virroilla, lisäksi koulutusta on Sastamalassa. PIRAMK Oy ylläpitää ja kehittää tamperelaisten korkeakoulujen yhteistä maakuntakorkeakoulutoimintaa.

PIRAMKissa ja TAMKissa jo aloitetut koulutusohjelmat jatkuivat opetussuunnitelmien mukaisesti lukuvuoden 2009–2010 loppuun, mutta tammikuusta 2010 alkaen myös Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa opiskelleet saivat tutkintotodistuksensa Tampereen ammattikorkeakoulusta. Syksyn 2009 yhteishauissa mukana olleet PIRAMKin koulutusohjelmat ja ammatilliset erikoistumisopinnot alkoivat tammikuussa 2010 Tampereen ammattikorkeakoulussa, siksi jo syksyn 2009 haut tehtiin uuteen TAMKiin. Uuden TAMK:n koulutustarjontaa esiteltiin internetissä sivustolla www.tamkhaku.fi

Uudesta TAMKista tuli Suomen kolmanneksi suurin ammattikorkeakoulu, jossa on noin 10 000 opiskelijaa. Monialaisen ammattikorkeakoulun opetus ja siihen liittyvä

tutkimus-, kehitys-, ja innovaatiotoiminta painottuvat erityisesti tekniikkaan, hyvinvointipalveluihin sekä liiketalouteen, matkailuun ja kulttuuriin. Uusi TAMK tuottaa tutkintoon johtavaa koulutusta 45 koulutusohjelmassa seitsemällä koulutusalueella: kulttuuriala, luonnontieteiden ala, luonnonvara- ja ympäristöala, matkailu-, ravitsemis-, ja talousala, sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala, tekniikan ja liikenteen ala, yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala. Koulutusohjelmista 8 toteutetaan englanninkielisenä. Lisäksi TAMK tarjoaa opettajankoulutusta ja monipuolisesti mahdollisuuksia eri alojen lisä- ja täydennyskoulutukseen muun muassa ammatillisissa erikoistumisopinnoissa ja avoimessa ammattikorkeakoulussa.

Tampereen ammattikorkeakoulu on kansainvälinen ja korkeatasoinen työ- ja elinkeinoelämän kouluttaja ja kehittämisenosaaja. TAMKista valmistuu vuosittain lähes kaksi tuhatta eri alojen ammattilaista erityisesti Pirkanmaan tarpeisiin. Opetustehtävänsä rinnalla TAMK tekee työelämää uudistavaa tutkimus- ja kehittämistoimintaa maakunnan yritysten ja julkisen sektorin toimijoiden kanssa. TAMK on tiiviissä yhteistyössä muiden tamperelaisten korkeakoulujen sekä Jyväskylän ammattikorkeakoulun kanssa. TAMK hyödyntää toiminnassaan laajasti kansallisia ja kansainvälisiä yhteistyöverkostojaan.

Vuonna 2008 opetusministeriö linjasi korkeakoulujen rakenteellista kehittämistä Suomessa ja esitti ammattikorkeakoulujen määrää vähennettäväksi. Tampereen kaupunki suunnitteli ylläpitämänsä Tampereen ammattikorkeakoulun yhtiöittämistä. Kaupunki asetti työryhmän selvittämään Tampereen ammattikorkeakoulun ja osin omistamansa Pirkanmaan ammattikorkeakoulun yhdistämistä. Selvitystyöryhmä päätyi esityksessään yhdistämisen kannalle.

PIRAMKin ja TAMKin henkilöstö muodostaa 70 erilaista työryhmää pohtimaan yhdistämisen käytännön vaikutuksia ja ehdottamaan toiminnallisia ratkaisuja uutta TAMKia varten. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun ja Tampereen ammattikorkeakoulun omistajat tekevät kumpikin tahoillaan tarvittavia hallinnollisia päätöksiä. Huhtikuussa 2009 valtioneuvosto hyväksyy yhdistämisen ja Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy:n laajennetun toimiluvan yhdistyneen Tampereen ammattikorkeakoulun toiminnan käynnistämiseksi 1.1.2010.

Yhdistämisvalmistelun edetessä ylläpitäjäyhtiön, Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy:n, hallituksen puheenjohtajaksi valitaan Tampereen kaupungin apulaispormestari Harri Airaksinen ja va. Rehtori/toimitusjohtajaksi tilaajapäällikkö Pekka Kivekäs. Syyskuussa 2009 ylläpitäjäyhtiön hallitus valitsee uuden Tampereen ammattikorkeakoulun rehtorin/toimitusjohtajan, tekniikan lisensiaatin, Markku Lahtisen.

Muita yhdistyneen TAMKIn omistajia ovat:

Tampereen kaupunki:	87 %
Pirkanmaan koulutus konserni-kuntayhtymä:	6 %
Länsi-Pirkanmaan koulutuskuntayhtymä:	3 %
Sastamalan koulutuskuntayhtymä:	3 %
Tampereen Musiikkiopiston Säätiö	0,5 %
Tampereen Talouskouluyhdistys Ry	0,5 %

(TAMK Viestintä: Sisäinen infopaketti muutoksesta TAMKIn henkilökunnalle 2010)

3.3. Hallintoelimet

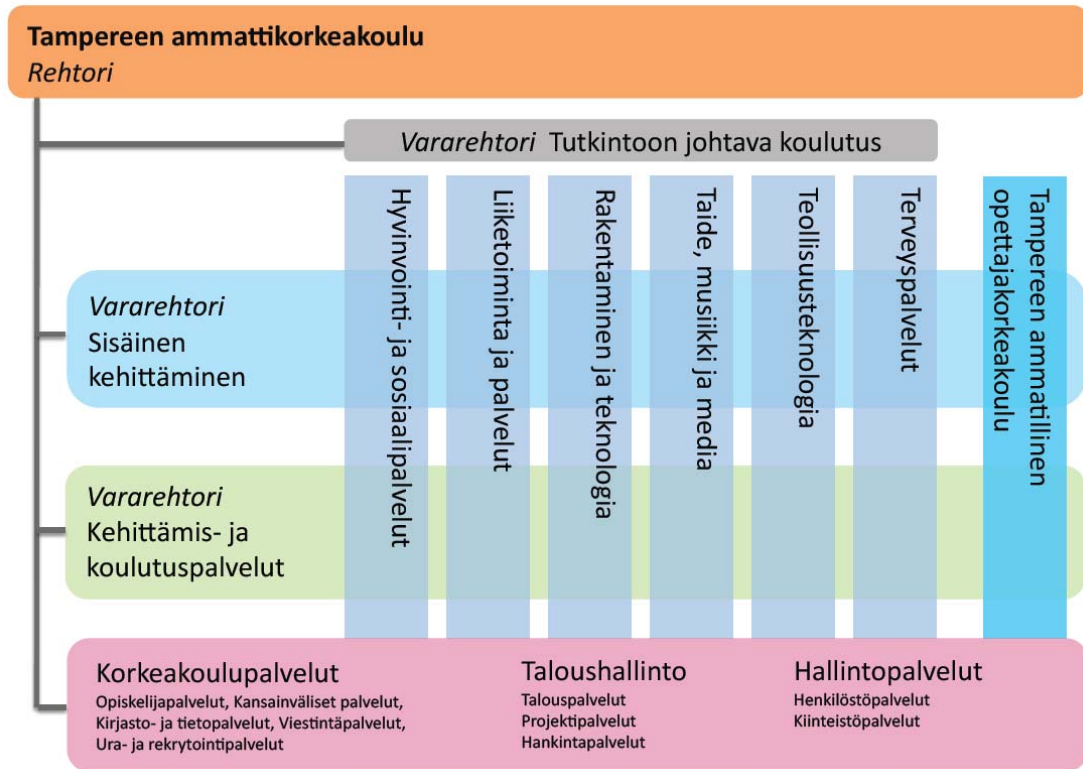
Tampereen ammattikorkeakoulun hallintoelimet ovat Tampereen ammattikorkeakoulun hallitus ja ylläpitäjän eli Pirkanmaan ammattikorkeakoulu Oy:n hallitus. Tampereen ammattikorkeakoulun toiminnallisen johdon muodostaa rehtorin johtama kuusihenkinen johtoryhmä. Ammattikorkeakoulun hallituksen tehtävänä on kehittää ammattikorkeakoulun toimintaa ja hoitaa ammattikorkeakoulun sisäistä hallintoa yhdessä rehtorin kanssa. TAMKIn hallitus koostuu seuraavista vastuuasemista; puheenjohtaja, muun johdon edustajat, muun päätoimisen henkilökunnan edustajat, päätoimisten opettajien edustajat, päätoimisten opiskelijoiden edustajat sekä elinkeino- ja työelämän edustajat.

3.4. Organisaatio

Tampereen ammattikorkeakoulun organisaatiosta päättää ammattikorkeakoulun johtosäännön mukaan rehtori. TAMKIn organisaatio koostuu viidestä tehtäväalueesta: tutkimukseen johtava koulutus, kehittämis- ja koulutuspalvelut, sisäinen kehittäminen, hallintopalvelut ja taloushallinto. Lisäksi TAMKissa toimii Korkeakoulupalvelut -yksikkö.

Tampereen ammattikorkeakoulun päätoimipiste sijaitsee Kuntokadulla, Tampereen yliopistollisen sairaalan vieressä. Päätoimipisteessä järjestetään tekniikan, terveystieteiden,

liiketalouden, metsätalouden ja tietojenkäsittelyn koulutusta. Myös Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu, hallinto sekä keskitetyt korkeakoulupalvelut sijaitsevat päätoimipisteessä. Alla on havainnollistava kuva TAMK:n organisaatiojärjestelystä.



KUVIO 1. Tampereen ammattikorkeakoulun organisaatiokaavio (www.tamk.fi 10.1.2012)

4 ORGANISAATIOIDEN RAKENTEET

Organisaatiot ovat aina eronneet toisistaan riippuen yrityksen tai ryhmän koosta ja tavoitteista, erilaisille ryhmille on ollut järkevää kehittää niille parhaiten sopivat organisaatiomallit. Organisaatiotyypit voidaan jakaa muutamaankin eri rakennetyyppiin, joita ovat pienyritysrakenne, toimintorakenne, tuloyksikkörakenne ja verkkorakenne.

4.1. Pienyritysrakenne

Pienyritysrakenne on yleensä pienten yritysten, 3-10 henkilöä, käyttämä malli. Yrityksen pienestä koosta johtuen rakenteessa ei ole tarvetta muodolliseen osastojakoon tai äärimmäistapauksissa edes erikoistuneeseen työnjakoon. Suurin osa työntekijöistä, mukaan lukien omistaja, tekevät samankaltaisia työtehtäviä ja työntekijöiden ja omistajan välillä ei ole muodollisia raportointiportaita. Mikäli yritys kasvaa, työnjako kasvattaa merkitystään ja alayksiköiden muodostaminen on entistä järkevämpää. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 191)

4.2. Toimintorakenne

Toimintorakenne on yleinen PK -yritysten ja yhtymien tuloyksikköjen organisaatiomuoto. Rakenteessa olevat eri pääyksiköt, osastot ja muut vastaavat muodostelmat syntyvät erikoistumisen tai työjaon vaatimusten seuraamuksena. Yrityksessä on perinteiset erilliset osastot kuten tuotanto ja valmistus, markkinointi tai taloushallinto, joiden piirissä aikaansaadaan liiketoiminnan edellyttämät perussuoritukset tai tuetaan niiden suorittamista. Eri aloilla on eri osastoja, esimerkiksi tuotannollisissa yrityksissä ydinprosessin eli valmistuksen ohella markkinointi tai ostopuoli tuotantopanosten hankintaa varten. Kauppayrityksissä näitä on tavaravirtojen luonti ja hallinta, mikä voi painottaa esimerkiksi logistiikkaa tai myyntityötä asiakaskontaktien ja -virtojen synnyttämiseksi. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 192, 193)

4.3. Tuloyksikkörakenne

Tuloyksikkörakenne on astetta isompi versio yllämainitusta toimintorakenteesta. Yrityksen organisaatio koostuu tällöin useasta tuloyksiköstä, jotka ovat usein hallinnollisesti muodollisesti itsenäisiä yrityksiä ja kooltaan pienempiä toimintokohtaisesti organisoituja. Nämä puolestaan raportoivat yhtymän keskushallintayksikölle, jossa sijaitsevat yhtymän johto ja yhteiset hallinto- ja asiantuntijapalvelut. Tuloyksikkörakenteesta puhutaan yleensä vastuun hajottamisena ja suuremman päätösvallan siirtämisenä alemmille organisaatioille, mutta tuloyksikkörakenne voi olla myös kyseessä myös silloin, kun tuloyksiköt ovat täysin itsenäisiä ja erillisiä myös juridisesti. Tällöin emoyhtiö omistaa kyseiset yksiköt kokonaan tai muiden toimijoiden kanssa.(Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 194)

4.4. Verkostorakenne

Verkostorakenne koostuu pienestä keskusorganisaatiosta, joka lähestulkoon pysyvillä yhteistyöjärjestelyillä on sitoutunut muihin, kenties, ulkomailla toimiviin yrityksiin. Nämä yritykset taasen hoitavat kokonaan tai osittain yrityksen päätoiminnasta, kun esimerkiksi tuotteiden suunnittelusta, valmistuksesta, jakelusta, logistisista palveluista tai tietopalveluista. Merkittävä ero muihin organisaatorakenteisiin syntyy siitä, että se mikä aiemmin tai muissa yrityksissä sisältyy yhtenäisen hierarkian tai organisaation sisään on nyt hajautunut usean itsenäisen toimijan erikoistuneista suoritteista koostuvaksi, mutta silti jonkun strategiaa palvelevaksi ja koordinoimaksi toiminnaksi. Verkostorakenteen omaavilla organisaatioilla on myös yleensä paljon ulkoistettuja toimintoja, kuten esimerkiksi erilaiset osien alihankkijat teollisuusaloilla.(Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 194, 195)

5 SISÄINEN VIESTINTÄ

Toimiva sisäinen viestintä on olennainen osa jokaisessa organisaatiossa ja erityisesti silloin, kun kyseinen organisaatio on kokemassa muutoksia. Tällöin on tärkeää, että henkilöstö on selvillä siitä, että missä mennään ja mikä on muutoksen tarkoitus ja tavoitteet. Toimiva sisäinen viestintä on tässä roolissa erityisen tärkeässä roolissa, voisi-kin jopa sanoa, että ilman sitä muutosprosessi ei voi tulla toteutumaan kovinkaan hyvin.

Sisäisellä viestinnällä on myös muita tehtäviä kuin yllä mainitut. Näihin tehtäviin kuuluu muun muassa yhteisön toiminnan tukeminen, organisaation profilointi, informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Näistä neljää ensimmäistä on sellaisia, joihin työyhteisö voi itse vaikuttaa, kun taas sosiaalista vuorovaikutusta tapahtuu joka tapauksessa, mutta sitä on vaikea ellei mahdotonta johtaa. Vuorovaikutus voi tukea yhteisön toimintaa tai toimia myös päinvastaisiin tarkoituksiin. (Juholin 1999, 32)

Sisäisen viestintä siis tiivistää viestinnän suhdetta visiojohtamiseen ja kuvaa viestintää tekijänä, joka liittää liikkeenjohdon prosessit ihmisistä kumpuaviin prosesseihin. Viestinnän tehtävänä on siis nivota yhteen nämä kaksi, arjessa ehkä kaukana toisistaan kulkevat toiminnot. Käytännössä viestinnän tärkein tehtävä on sen mukaan selittää ihmisille organisaation olemassaolon kannalta tärkeimmät asiat eli tulevaisuuden tavoite (visio), keinot (strategia) ja arvot, joiden vallitessa tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Juholin 1999, 32)

5.1. Sisäisen viestinnän tehtävät

Brittiläiset tutkijat Harrop ja Varey näkivät puolestaan yhteisöviestinnällä olevan kolme tärkeää aluetta: yhteisön imagon rakentamisen, tuotteista ja palveluista viestinnän sekä henkilöstön motivoinnin. He siis kiteyttivät viestinnän kolmeen funktioon: yhteisökuvan luomiseen ja vahvistamiseen, markkinointiin ja henkilöstön innostamiseen työhönsä ja työyhteisöönsä. Heidän mukaansa edellä mainitut viestinnän osa-alueet ovat usein hajallaan organisaatioiden eri osastoilla, jolloin niiden tavoitteetkin määritellään vain kyseenalaisten osastojen eikä koko organisaatioiden näkökulmasta. Jotta viestinnällä voitaisiin vaikuttaa yhteisön tuloksiin, viestintä tulisi nähdä yhteisön ydinvahvuutena ja integroituna prosessina johtamisen osa-alueella. Se tarkoittaa puolestaan sitä, että sisäisen viestinnän paikka ei ole henkilöstöhallinto, mihin käsitykseen myös meillä Suomessa yhä useammat yhtyvät. (Juholin 1999, 32)

5.2. Tietosisällöt

Viestinnän tehtäviä voidaan lähteä purkamaan myös sisällöstä eli siitä, mistä asioista yhteisöissä viestitään tai tulisi viestiä eri muodoissaan ja eri kanavia käyttäen. Asiasisällöt nousevat pääosin yhteisöstä itsestään eli sen toiminta-ajatuksista, tavoitteista, visiosta, tuloksista ja suunnitelmista. Samaan ryhmään kuuluvat työajat, palkat ja edut, koulutus, vapaa-ajantoiminta ja muut työyhteisön tyytyväisyyteen vaikuttavat asiat. Näiden ulkopuolella on koko joukko globaaleja asioita, jotka liittyvät yhteisön toimintaan, kuten esimerkiksi poliittinen ilmapiiri, taloudellinen kehitys, erilaiset arvot ja niin edelleen. Tietosisällöistä puhumalla saadaan vastauksia kysymykseen, mikä on se käyttövoima, joka saa ihmiset keskustelemaan keskenään työyhteisössään, liittyvätkö keskustelunaiheet työyhteisön toimintaan, työyhteisön jäsenten yksityiselämään vai esimerkiksi yhteiskunnallisiin tai kansainvälisiin asioihin. Yhteisön kannalta on tietysti edullisinta, että keskustelut liittyisivät työyhteisöön, työhön ja niiden kehittämiseen. Siitä millaista tietoa ihmiset saavat ja vastaavasti haluavat vallitsee monenlaisia käsityksiä. Viimeaikaiset tutkimukset osoittavat, että ihmiset ovat paljon kiinnostuneempia tietämään omasta yhteisöstään, kuin yleensä luullaan. Viestinnän ammattilaiset sekä johto ja esimiehet ovat helposti sitä mieltä, että ihmiset ovat kiinnostuneita vain omasta työstään ja korkeintaan omasta osastostaan tai yksiköstään. (Juholin 1999, 32)

Brittiläinen John Smythe totesi jo vuonna 1997, että sisäisen viestinnän toimivuutta ei tulisi enää tarkastella vain viestintävälineiden toimivuuden tai viestinnän välineiden kautta. Enemminkin tulisi panostaa ylimääräisen informaatioasteen poistamiseksi ja pyrkiä kohentamaan ihmisten ymmärtämistä, eikä välttämättä saatavilla olevan informaation määrää. Tähän päämäärään pyrkiessä ei tulisi suinkaan vähentää saatavilla olevaa informaatiota tai hallita tarkasti eri tiedotusvälineitä, vaan kiinnittämällä johdon ja esimiesten huomiota omaan johtamiseensa ja viestintään sen osana. Suomalainen tohtori Jussi T. Koski kehitti vuonna 1998 tälle informaation ylitarjonnalle oman terminsä, infoähkyn. Termi kuvastaa sitä tilannetta, joka toteutuu silloin, kun liika tietomäärä aiheuttaa työyhteisössä stressiä ja työuupumusta. Vaikka informaation ylitarjonta on kenties yleisin infoähkyn aiheuttaja, myös muutkin tilanteet voivat aiheuttaa sen, esimerkiksi tilanteet, jossa tietoa on tietyistä asioista tarjolla paljon ja tietyistä vähän, laadultaan huonot tiedot, epäselvät tai vaikeaselkoiset tiedot tai tilanteet, jossa tietoa ei ole haluttu asiasta lainkaan saatavilla. Yhteinen tekijä kuitenkin näille kaikille tapahtumille on se, että haluttu tieto ja tarjolla olevan tiedon laatu ja/tai määrä eivät kohta toisiaan. (Juholin 1999, 38)

Tästä minulla on myös omakohtaisia kokemuksia. Olen monta kertaa ollut koulutaipaaleeni varrella siinä tilanteessa, että olisi äärimmäisen tärkeätä saada tarkkoja tietoja jostain asiasta, oli se sitten vaikkapa tulevan lukuvuoden lukujärjestykset tai uusintatenttien päivämäärät ja suorituspaikat. Käytössä ollut TAMKin sisäinen, nyt jo uudistuksen jalkoihin jäänyt, intranet tarjosi paljon tietoa vaikka kuinka monesta eri asiasta, mutta se yksi ja kaikista olennaisin oli erittäin vaikea löytää. Vastaani on tullut jopa kurssin moodlesivu, joka oli niin sekava, ettei sieltä meinannut löytyä kaivattua tietoa koskaan! Näissä tapauksissa ei haluttu tieto ja tarjolla oleva tieto todellakaan kohdanneet toisiaan.

Smythe totesi myös, että jossain yhteisöissä on jopa pyritty vähentämään viestintää, koska sen tehtäviä ja merkitystä ei nähdä osana yhteisön toimintaa ja tavoitteita. Tehtävien tunnistaminen on erittäin tärkeätä silloin, kun yhteisö elää muutosvaihetta. Hän näkeekin viestinnällä muutosvaiheessa kaksi avaintulosta: 1. henkilöstö ymmärtää mikä muutoksessa on kyse ja miksi se on välttämätön ja 2. yhteisö pystyy hyödyntämään henkilöstön asiantuntemuksen muutoksen toteuttamisessa niin hyvin kuin se on mahdollista. (Juholin 1999, 39)

5.3. Viestinnän keskeiset tehtävät

Näiden ajatusten perustella Smythe määritteli 8 keskeistä tehtävää viestinnälle.

Aivan ensimmäinen asia on kyseessä olevan organisaation arvojen ja kulttuurin sisäistäminen. Miten ja miksi me toimimme juuri näin? Arvot ja asenteet eivät siirry henkilöstön käytäntöön ylhäältä annetun käskyn kautta, vaan siihen tarvitaan perinpohjaista keskustelua.

Toinen tehtävä on sisäisen toimintatavan ja ulkoisen kuvan saumaton nivoutuminen toisiinsa. Yhteisön viestien ja tekojen pitäisi olla samalla tasolla, tehdään sitä mitä lupataan, eikä sitä mihin pystytään. Miten asiakkaat tai muut sidosryhmät voivat luottaa yhteisöön, jos lupaukset rikotaan jatkuvasti?

Kolmas tehtävä on oman työn ja organisaation tehtävän näkeminen osana isompaa kokonaisuutta. Pitkälle erikoistuneilla työntekijöillä on yleensä hankaluuksia hahmottaa heidän työnsä vaikutusta suureen kuvaan. Tätä voidaan lievennyttää erilaisilla tiimityöskentelyillä, mutta silloinkin itsenäisesti työskentelevien tiimien jäsenten kokonais käsitys saattaa näivettyä, mikäli kokonaisnäkemystä ja –suuntia ei ole tarjolla. Varsinkin uusilla työntekijöillä saattaa olla vaikeuksia hahmottaa globaalisti toimivan yhteisön kokonaiskuvaa. Eikä tätä voi pelkästään hoitaa työuran alussa olevalla perehdyttämisellä.

Neljäs tehtävä on vision kirkastaminen. Monien yhteisöjen ongelmana on se, että vaikka visio yhteisöllä on oma visionsa, on se verhottu niin abstraktiksi, etteivät muut kuin sen tekijät osaa innostua siitä. Vision tulisi olla niin selkeä, että kaikki yhteisön jäsenet haluaisivat sitoutua siihen. Vision selkeyttäminen ei ole mikään kertaluonteinen projekti vaan jatkuva prosessi, jossa sitä sanoin teoin jatkuvasti vahvistetaan.

Viides tehtävä on tosiaikaisen tietovirran läpinäkyvyyden varmistaminen. Henkilön tietoisuus yhteisön päätöksenteosta, suunnitelmista ja muutoksista kuuluu olennaisesti visioviestintään. Jatkuvan viestinnän kautta kerrotaan ajankohtaisista tai tulevista asioista ja samalla pyritään osoittamaan niiden yhteenkuuluvuus isompiin kokonaisuuksiin. Tämä vaatii viestinnän ottamista osaksi yhteisönpäätöksentekoprosessia. Käytännössä tämä tarkoittaa suunnitteluryhmien ja johtoryhmän jatkuvaa raportointia yhteisöön. Ny-

kyään teknologia mahdollistaa tämänkaltaisin viestinnän jopa globaalilla mittakaavalla, mutta ongelmana ovat työntekijöiden asenteet. Ne eivät ole kehittyneet yhtä rivakkaan tahtiin kuin viestinnän mahdollistavat välineet.

Kuudes tehtävä on sitomisen ja yhteisvastuun toteutus. Yhtiön oma visio ei tule ikinä toteutumaan, elleivät yhtiön työntekijät usko siihen tai ellei heillä ole omakohtaista taitoa toteuttaa sitä. Tähän tarvitaan mekaanisen tiedon vastaanottamisen lisäksi aitoa halua kuunnella ja ymmärtää kyseistä tietoa ja toteuttaa sen antamia ohjeita.

Seitsemäs tehtävä on kuuntelemisen ja vuoropuhelun merkittävyyden tiedostaminen. Kuten yllä mainittiin, viestinnän vastaanottaminen ei tulisi olla pelkästään näennäistä tiedon vastaanottamista, vaan sille tulisi varata aikaa ja huomiota. Sama asia pätee myös erilaisiin kehityskeskusteluihin, mutta muutaman tunnin keskustelut vuosittain eivät yksin täytä tätä vaatimusta. Myös työympäristön ulkopuolisiin viesteihin tulisi kiinnittää huomiota, jotta huomattaisiin ympäristön muutos ja pystyttäisiin paremmin sopeutumaan sen muutoksiin.

Kahdeksas, ja viimeinen tehtävä on integroidun, vastaanottajalähtöisen viestinnän käyttö. Yhteisöjen jakautuminen erilaisiksi erikoistuneiksi tiimeiksi ja prosesseihin on tuottanut paljon hyviä asioita, mutta se on tuonut mukanaan omat ongelmansa, kuten sirpale-tiedon lisääntymisen ja kokonaiskuvan heikentymisen. Juuri tätä varten tulisi olla uudenlaista viestinnällistä kyvykkyyttä hallita ja muokata viestintää juuri sellaiseksi, joka palvelee parhaiten erilaisia ryhmiä. Samalla pitäisi myös muistaa pyrkiä pitämään tiedon ylläpitämistä asioissa. Näitä taitoja tulisi löytyä ennen kaikkea esimiehiltä ja johdolta, joiden tehtävänä on selittää ja avata asioita, eli lisätä ymmärrystä ja luoda merkityksiä. (Juholin 1999, 39 – 42)

5.4. Viestintätyytyväisyys ja työtyytyväisyys

Puhuttaessa sisäisestä viestinnästä tulisi myös mainita muutama sana viestintätyytyväisyydestä ja työtyytyväisyydestä, sekä niiden korrelaatiosta. Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan yleistä tyytyväisyyttä saatuun tietoon ja mahdollisuuksiin tulla kuulluksi ja vaikuttaa omassa työyhteisössä. Kyse on henkilökohtaisista odotuksista, jotain verrataan omiin ennakko-odotuksiin. Työtyytyväisyydellä taas tarkoitetaan kokemusta, joka muodostuu tyytyväisyydestä omaan työhön, mahdollisuuksista vaikuttaa omaan työhön ja osallistua työyhteisön päätöksiin. (Juholin, 1999, 70)

Näiden kahden suhdetta on tutkittu varsin paljon läpi koko 90 – luvun ja tulokset ovat osoittaneet, että yhteisön viestinnällä ja työtyytyväisyydellä on yhteys toisiinsa sekä että tyytyväisyys viestintään ennakoi tyytyväisyyttä omaan työyhteisöön ja sitoutumista siihen. Erityisen ratkaisevaksi asiaksi on nostettu esimiesten viestintätäytyli ja – käyttäytyminen, kasvokkainviestintä työyhteisössä yleensä sekä henkilöiden välisten verkostojen toiminta. Kaikki tutkimukset eivät kuitenkaan ole täysin samaa mieltä siitä, että kuinka vahvasti nämä asia korreloivat toistensa kanssa. Vaikka samaan lopputulokseen johtopäätökseen päätyneitä tutkimuksia on tehty useita, on tutkimustulosten tulkitsemista haitannut suhteellisten pienet tutkittavien joukot. (Juholin 1999, 71)

5.4.1 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyyttä on tutkittu tarkastelemalla ihmisten odotuksia työtä ja työyhteisöään kohtaan ja sitä, että kuinka hyvin ne ovat vastanneet odotuksia sekä esimiesten ja alaisen välisen viestinnän toimivuutta tarkastelemalla. Muita tyypillisiä materiaalisia tarkastelumittareita ovat palkka, erilaiset työsuhte-edut, työvälineet ja – ympäristö, etene-
mismahdollisuudet, työn jatkuvuus ja omasta työstä saatu arvostus. Toinen, ei-materiaalisia tutkimustapoja on tutkia työn ominaisuuteen liittyvien asioiden toteuttamista, kuten esimerkiksi mahdollisuutta käyttää työtehtävissä koko ammatillista osaamistaan ja taitoja, työn itsenäisyys, palautemahdollisuudet, tehtävänkuvan selkeys ja mahdollisuus kehittää työtä. Työtyytyväisyys koostuu siis osaksi yhteisön johtamisesta, mutta myös viestinnästä ja työilmapiiristä. (Juholin 1999, 72)

5.4.2 Viestintätyytyväisyys

Viestintätyytyväisyys voidaan määritellä koostuvan muutamasta eri osa-alueesta, jotka ovat tyytyväisyys; omaan työhön, viestien sisältöihin eli saatuun tietoon, viestinnässä käytettävien kanavien tehokkuuteen ja mahdollisuuksiin niiden parantamisesta. Tiivistettynä siis henkilökohtainen tyytyväisyyden tunne siitä, että voi kommunikoida muille työyhteisön jäsenille onnistuneesti ja saa heiltä myös selkeitä viestejä.

Viestintätyytyväisyyden mittaamiseksi on kehitetty kaksi eri metodologiaa. OCD (Organisational Communication Development) vuonna 1978 Osmo A. Wiion toimesta sekä ICA Communication Audit, jonka toi yleiseen tietoisuuteen Odiorne 1950 – luvun alussa. Vuonna 1971 ICA hyväksyttiin käsitteenä kuvaamaan standardisoitua viestinnän mittaustekniikkaa. Ero näiden kahden tutkimustavan välillä on se, että OCD on nopeasti toteutettava tutkimus havaitun viestinnän mittaamiseen, kun taas ICA on laaja ja monipuolinen, useilla kymmenillä kysymyksillä varustettu menetelmä.

Useat tutkijat, kuten esimerkiksi Downs ja Hazen sekä Pincus ovat tulleet viestintätyytyväisyyttä tutkiessaan siihen tulokseen, että yksiä tärkeimpiä asiaan vaikuttaneita tekijöitä ovat toimiva esimies-alaisviestintä, vuorovaikutteeseen perustuva viestintä sekä henkilöstön yleiset kokemukset työyhteisönsä viestinnästä. (Juholin 1999, 73-74)

Kuten maalaisjärjellä voi hyvin päätellä, ovat myös vuosien varrella muodostuneet henkilösuhteet tärkeä osa onnistunutta viestintään. Tämän vuoksi pelkästään teorian vuoksi tehtävät muutokset eivät välttämättä ole oikea tapa muuttaa organisaation viestintää, eikä kaikkia päätöksiä tehtäessä tulisi nojautua pelkästään kirjatietoon. Suuri paino pitäisi laittaa henkilöstön kokemuksille ja mielipiteille asiasta.

Vuoden 1999 alussa oli suomalainen Inforviestintä Oy, jo aiemmin mainitun Osmo A. Wiion ja muiden tutkijoiden johdolla, koonnut yhden siihen aikaan suurimmista tietopankeista koskien OCD – tutkimustyyllillä tehtyjä yhteisötutkimuksia. Vastaajat, joita oli yli 20 000, koostuivat teollisuuden, palvelualojen, julkisyhteisöjen, liittojen ja järjestöjen henkilöstöstä. Tämän tietopankin mukaan puutteellisin viestintä tulee johdolta, lähimmiltä esimiehiltä, luottamushenkilöiltä sekä osasto- ja yksikkökokouksista. Tyydyttävintä viestintä tuli taas vastaajien mukaan työtovereilta, sekä välillisessä viestinnässä, mihin kuuluvat muun muassa tiedotteet, sähköposti ja ilmoitustaulut. Tarkempaa

tietoa taas kaivattiin muutosviestinnästä, olipa kyse sitten työtapoja, organisaatiota ja sen muutoksia tai palkkausta ja siihen liittyvistä asioista. Tarkinta tietoa oli tarjolla vapaa-ajantoimintaan ja siihen liittyvien asioiden kohdalla, mikä ei sinällään ole kovin kauan yllättävää, koska ainakin omien työelämäkokemusten mukaan se on alasta ja työnkuvasta riippumatta erittäin paljon keskustelua ja mielenkiintoa herättävä aihe.

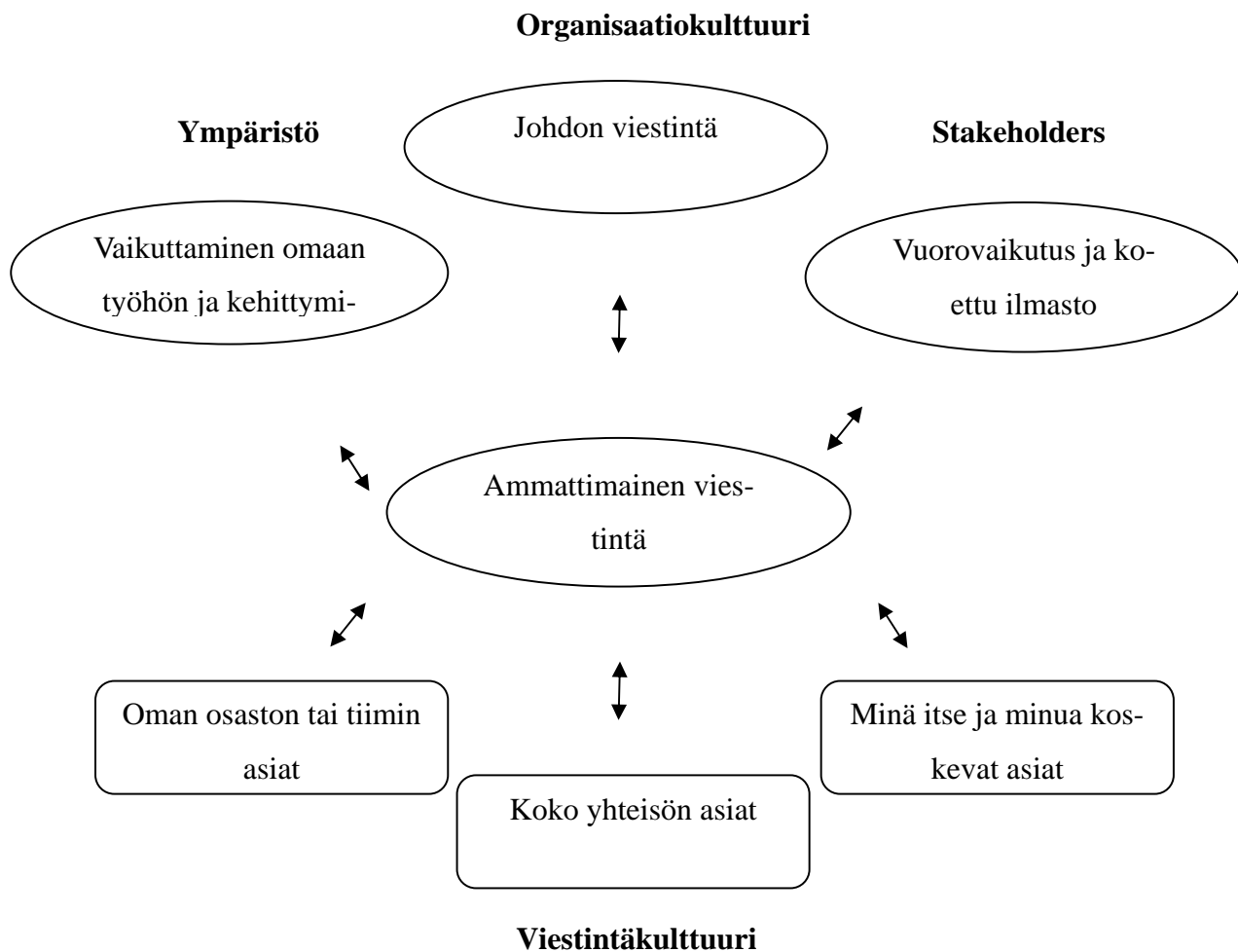
Näissä tutkimuksissa nousivat suurimmiksi puutteiksi seuraavat asiat:

- johto ei tiedä, mitä henkilöstö ajattelee, toisin sanoen henkilöstö ei koe johdon olevan selvillä siitä, mitä organisaatiossa ajatellaan ja koetaan.
- Tieto tulee perille huhuina.
- Johto ei kerro henkilöstölle tärkeitä ja oleellisia asioita. Kyse on siis tiedon merkittävydestä eikä välttämättä tiedon määrästä.
- Tieto ei ole helposti saatavilla.
- Tieto ei ole täsmällistä. (Juholin 1999, 77–78)

Myös Juholin on itse tehnyt asiasta oman tutkimuksensa vuosina 1993–1995 ja 1996–1997. Tutkimuksessa oli mukana 2 työyhteisöä ja 10 203 vastaajaa. Tutkimuksen pääaiheina olivat viestintätyytyväisyyden muutokset ja muutoksen indikaattorit sekä yhteisviestinnän merkitys viestintätyytyväisyyden näkökulmasta.

Yleinen viestintätyytyväisyys suomalaisissa työyhteisöissä on vähentynyt 1990 – luvun lopulla eli lamasta selviytymisen jälkeen. Tyytyväisyys omaan työhön on hieman lisääntynyt, mutta muilla työtyytyväisyyden osa-alueilla kehitys on ollut negatiivinen. Näitä ovat työpaikan yhteishenki, työtoverit ja työpaikan ilmapiiri, johtamistyyli, työnantajaorganisaatio yleensä. Tulos on samansuuntainen eri aloilla viime vuosina tehtyjen tutkimusten ja selvitysten kanssa: ihmisten kokema pahoinvointi on lisääntynyt laman jälkeen. (Juholin 1999, 78–79)

Juholinin tutkimuksen perusteella on olemassa neljä eri ulottuvuutta, jotka saavat ihmiset tyytyväisiksi oman yhteisönsä tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen. Nämä ovat; johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista, keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä, vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen sekä ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmän toimivuus. Tutkimuksessa oli mukana myös materiaaliset edut, mutta niiden vaikutus jäi hyvin vähäiseksi.



KUVIO 2. Yhteisen sisäisen viestinnän ulottuvuudet ja sisällöt (Juholin 1999)

Yllä oleva kuvio pyrkii havainnollistamaan sen, että henkilöiden välinen vuorovaikutus on suurin tekijä tyytyväisyydessä viestintää kohtaan. Alaiset odottavat johdolta henkilökohtaista otetta ja osallistumista koko työyhteisöä ja -ympäristöä koskevissa asioissa. Johdon tulisi myös aktiivisesti viestiä tulevaisuudesta ja tulevista muutoksista. Oma lähiympäristö välittää taas tehokkaasti työyhteisössä vallitsevat tunteet ja ilmapiirin sekä niiden muutokset. Henkilökohtainen ulottuvuus taas tarkoittaa tässä tapauksessa lähinnä esimiehen kanssa käytäviä kehityskeskusteluja.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteisön jäsenet eivät koe ammatillisen viestinnän vaikuttavan negatiivisesti tai positiivisesti tyytyväisyyteensä tai tyytymättömyyteensä. Tätä voidaan tulkita kahdella eri tavalla. Joko ammatillinen viestintä otetaan työyhteisöissä itsestäänselvytenä, eikä sen olemassaoloon kiinnitetä paljoakaan huomiota, ennen

kuin sitä ei ole tai että ihmiset eivät välitä ammatillisesta viestinnästä vaan henkilökohtainen viestintä on työyhteisön ihmisille paljon tärkeämpi asia, eikä ammatillinen viestintä voi kilpailla merkittävydessä sen kanssa. Jälkimmäisen tulkinnan mukaan ammatilliseen viestintään ei tulisi panostaa yhtään, vaan kaikki resurssit olisi syytä suunnata henkilökohtaisen viestinnän parantamiseen. (Juholin 1999, 80–81)

Omasta mielestäni ensimmäinen tulkinta osuu lähemmäksi totuutta. Olisi hyvin vaikea kuvitella tehokkaasti toimiva työyhteisö, jossa suurin osa viestinnästä olisi henkilökohtaisen viestinnän varassa. Tietysti tämä voi olla hyvin toimiva malli erilaisille pienille ja keskisuurille yrityksille, joissa työntekijöiden määrä ei koskaan tule kasvamaan kovinkaan suureksi. Ainakin ne kohtuullisen suuret organisaatiot, joissa itse olen ollut työntekijänä, ovat kaikki panostaneet jollakin lailla ammattimaiseen sisäiseen viestintään, osa enemmän, osa vähemmän.

Juholinin tutkimuksessa kävi myös ilmi, että vaikka erilaisia väyliä viestinnälle on tullut enemmän ja enemmän, löytyy silti niistä vajeita. Vaikka kehitys on ollut pääosin positiivista, on vajeita edelleen eniten suullisen eli keskinäisviestinnän kohdalla, etenkin kun kyseessä on johdon, lähimmän esimiehen, tiimi- tai osastokokouksien viestintä. Myös määrällisen tiedon saatavuudessa on ollut puutteita, jopa enemmän kuin kanavien kanssa. Vaikka eri tietokanavat toimivat tyydyttävästi, niistä ei tunnuta saavan tarpeeksi tietoa. Suuria vajeita tietojen saatavuudessa esiintyi silloin, kun haluttiin tietoa työtapojen muutoksista, työllisyystilanteesta, henkilöstöeduista, organisaatiomuutoksista ja yhteisön toimivuudesta. Positiivista kehitystä on taas tapahtunut lähiviestinnässä, kuten oma työ ja ura, koulutus, oman osaston suunnitelmat. Työtyytyväisyys on suurimmalta osin heikentynyt, erityisen suuri muutos negatiiviseen suuntaa on ollut yhteishengessä, johtamistyyllissä ja yleisenä kokemuksena työnantajaorganisaatiosta. Tutkimuksessa Juholin päätyi myös siihen varsin loogisesti siihen johtopäätökseen, että mitä suurempi muutos, sitä enemmän merkitystä on johdon tavalla käydä läpi vaikeita asioita. Henkilökohtaisesti tuntisin itseni varsin laiminlyödyksi johdon ja esimiesten osalta, mikäli he pyrkisivät vähättelemään muutoksen aiheuttamia väliaikaisia vaikeuksia tai keskittyisivät pelkästään muutoksen positiivisiin puoliin. Palaute liittyy sekä omaan työhön, että yksiköiden ja koko yhteisön tapaan orientoitua ja toteuttaa muutosta. (Juholin 1999, 82)

5.5. Viestinnän käytännöt ja välineet

Kaikki työyhteisöt harjoittavat viestintää omien kirjoittamattomien sääntöjen mukaan, voisi jopa sanoa, että jokaisella työyhteisöllä on omanlainen kulttuuri, joka on kehittynyt samaa matkaa itse organisaation kanssa. Pienemmissä organisaatioissa tällainen sanomattoman sopimuksen viestintä käy yleensä käsi kädessä suunnittelemattoman viestinnän kanssa. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö näissä organisaatioissa viestintä toimisi, vaan se voi yhtä hyvin olla merkki siitä, että viestinnästä on muodostunut niin luonteva osa yhteisön toimintaa, ettei se tarvitse sen ihmeellisempää suunnittelua. Ongelmia syntyy yleensä vasta silloin, kun työyhteisön koko kasvaa. Isommissa työyhteisöissä on paljon enemmän tietoa tarjolla ja täten ilman suunnitelmallisuutta uhkana on tiedon ylitarjonta ja viestien hallitsemattomuus. Näiltä organisaatioilta puuttuu viestijärjestelmä, joka määrittelee, kelle viestitään mitäkin asioita, mitä kanavia käyttäen ja millaisin pelisäännöin. Viestintäjärjestelmä on siis eräänlainen sopimus siitä, miten asiat hoidetaan. (Juholin 1999, 132)

5.6. Muutosviestintä

Juholin omisti kirjassaan kokonaisen luvun käsittelemään muutosviestintää, aihetta joka koskettaa omaa työtäni kaikkien lähimmin. Kaksi tärkeintä asiaa muutosviestinnässä ovat viestinnän kytkeminen muuhun toimintaan jatkuvana prosessina ja viestinnän sisällöt, eli mitä muutoksen syistä ja seurauksista kerrotaan. Viestinnän tulisi olla jatkuvaa ja johdonmukaista, mutta tavallisesti suomalaisia luonteenpiirteitä kunnioittaen juuri muutosvaiheessa viestintää vähennetään. Eihän nyt keskeneräisistä asioista voi puhua, voi olla, että tulee vahingossa puhuneeksi mitä sattuu ja faktat menevät pieleen! Johdon sitoutuminen muutokseen välittyy henkilöstölle silloin, kun asioista puhutaan niiden oikeilla nimillä ja avoimesti. Tällöin työntekijät voivat myös ennakoida mahdollisia ongelmakohtia ja toimia niiden mukaan. Vaikka onnistunut viestintä ei juuri koskaan kokonaan murra muutosvastarintaa, voi se ennaltaehkäistä sen kovuutta ja motivoida ihmisiä näkemään muutoksen mahdollisuutena, ei uhkana. Muutostilanteessa suurin vastuu viestinnästä on johdolla ja esimiehillä. Heidän tärkein tehtävänsä on pitää työyhteisön jäsenet ajan tasalla muutoksista ja vastata niitä koskeviin kysymyksiin mahdollisimman kattavasti. Toinen tärkeä asia on muutoksen taustojen läpikäyminen mahdollisimman pitkälle henkilötasolla. Itse viestinnän ammattilaisten tulisi lähinnä konsultoida ja tukea esimiesten ja johdon viestintää, ei itse johtaa sitä. He luovat ja ylläpitävät vies-

tintäverkkoja ja – järjestelmiä sekä tuottavat ja välittävät oleellista tietoa. (Juholin 1999, 196 – 197)

Muutostilanteessa olisi suotavaa luoda sellainen viestiketju, joka olisi jatkuvasti liikkeessä. Olisi erittäin epärealistista vaatia, että kaikki työyhteisön esimiehet ja johtohenkilöt olisivat jatkuvasti 100 % tietoisia kaikista tapahtuneista muutoksista, joten virheelliset ja ristiin menevät tiedot ovat vain ajan kysymys. Näiden virheellisten tietojen aiheuttamia vahinkoja voidaan hillitä aktiivisella viestinnällä, joka oikoo väärinkäsitykset mahdollisimman nopeasti. (Juholin 1999, 197)

5.6.1 Reaktiivinen muutosviestintä

Viestintä muutostilanteessa voidaan jakaa karkeasti kahteen eri luokkaan, reaktiiviseen ja proaktiiviseen viestintään. Reaktiivinen viestintä on Juholinin mukaan se yleisempi viestinnän muoto muutostilanteissa. Reaktiivinen viestintä kommentoi ja selittää jo tapahtuneiden asioiden syitä ja seuraamuksia jälkikäteen. Yksi esimerkki on kommentointi työpaikan puskaradion esittämiin väitteisiin. Viestintä on yleensä kirjallista ja ei täten pysty yksin vastaamaan henkilöstön tiedotustarpeisiin tarpeeksi nopeasti.

Työyhteisön johdon on helpompi ilmoittaa vaikeista asioista kirjallisesti, kuin kasvotusten. Kirjallisen ilmoituksen tekemisessä ei tarvitse ottaa huomioon vastaväitteitä ja halutessaan hankalat kysymykset voi ohittaa suoraan. Samalla voi itse käyttää paljon aikaa ilmoituksen kieliasuun ja miettiä tarkemmin perusteluita omille näkökannoilleen. Kuitenkin tutkimusten mukaan kirjallinen viestintä on tehottomin viestinnän muoto ja täten huono vaihtoehto muutostilanteen läpiviemiseksi. Toinen huono puoli kirjallisessa viestinnän käytössä on se, että tällöin viestin tulkintavastuu siirretään kokonaan viestin vastaanottajalle, ja kun paikalla ei ole viestin alkupeleistä kirjoittajaa, kasvaa väärinymmärryksen ja -tulkinnan riski merkittävästi. Voisi jopa sanoa, että vaikeiden asioiden ilmoittaminen ainoastaan kirjallisesti on vastuun pakoilua, ikävien tilanteiden välttelyä ja huonoa johtamista. Kasvokkain tehdyssä viestinnässä voidaan taas oikoa mahdolliset väärinkäsitykset ja virhetulkinnat heti, ennen kuin niistä koituu yhtään sen isompia ongelmia, kuin hetkellinen mielipaha.

Reaktiivinen viestintä on myös siinä mielessä heikko viestinnän muoto, että sitä käytetään työyhteisöissä yleensä vasta silloin, kun käsiteltävät asiat ovat täysin valmiita.

Pörssiyhtiöissä erilaiset säännöt estävät enneaikaisen viestinnän ja johto varoo antamasta liikaa tietoa ulospäin, koska pelätään yhtiön toiminnan kannalta haitallista tietovuotoa firman ulkopuolelle. Kuitenkin tutkimusten mukaan lähes jokainen työyhteisö haluaisi avoimempaa viestintää tulevista asioista, sillä se helpottaisi huomattavasti tulevien muutosten hyväksymistä ja oikein asennoitumista tuleviin muutoksiin. (Juholin 1999, 200)

5.6.2 Proaktiivinen muutosviestintä

Kuten nimestäkin voi päätellä, proaktiivinen viestintä on reaktiivisen, ylhäältä alas - viestinnän vastakohta. Proaktiivisessa viestinnässä varaudutaan tuleviin tilanteisiin ja ennakoidaan tulevia muutoksia. Proaktiivinen viestintä on osaavissa käsissä yksi muutoksen hallinnan ja ohjailun työkaluista, kasvokaista ja vuorovaikutteista keskustelua käytetään paljon, toisin kuin reaktiivisessa viestinnässä. Toinen ero proaktiivisen ja reaktiivisen viestinnän välillä on se, että reaktiivinen viestintä vastaa kysymykseen mitä, mutta ei kysymykseen miksi. Perustelemattomat tiedotukset ja viestit herättävät epäluuloja ja vastarintaa muutosta kohtaan. Lisäksi ihmisillä on tapa täyttää puuttuvan tiedon aukko omilla johtopäätöksillä tai muilla vastaavilla työyhteisössä liikkuvilla juoruilla, jotka useimmiten eivät vastaa totuutta. Proaktiivinen viestintä pyrkiikin vastaamaan molempiin kysymyksiin. (Juholin, 1999, 200–201)

6 MUUTOSVASTARINTA

Hyvä sisäinen viestintä on siis oleellista organisaation johtamisessa ja nykyaikaisten työntekijöiden tyytyväisenä pitämisessä ja molemmat asiat ovat entistä tärkeämpää, kun kyseessä on muuttuva organisaatio. Ihmiset ovat lähes aina epäluuloisia uusia ideoita kohtaan ja haluaisivat mieluummin pysyä vanhassa ja tutussa järjestelmässä, ellei nykyinen asianlaita ole aivan järkyttävän huono. Muutosvastarinnan murentaminen onkin yleensä se suurin sujuvan muutosprosessin edessä oleva este.

Tiina Torppa kirjoitti yhdessä Kimmo Viitaharjun ja Niilo Mäkelän kanssa 23.11.2010 Talouselämä -lehden internet -sivuilla olevassa artikkelissaan muutosvastarinnasta ja sen voittamisesta. Viitaharju ja Mäkelä edustavat MPS Finland Consulting Oy:tä, joka on kehittänyt organisaation identiteettiä kartoittavan Organization Dynamics -työkalun. Torppa käytti esimerkkinä tapausta, jossa nimettömäksi jääneen taloushallinnon ohjelmistoyrityksen toimitusjohtaja oli ajamassa kokonaisvaltaista muutosta yritykseen. Kyseissä tapauksessa muutosvastarinta kesti varsin kauan, lähes vuoden ajan, ennen kuin asiaan tuli ratkaisu. Artikkelin kuvailema tilanne on varsin todentuntuinen, mutta tärkeämpänä pidän siinä ollutta 4 ohjetta, joita tulisi noudattaa muutosvastarintaa kohdatessa.

Artikkelin mukaan ”*muutosjohtaminen ja muutosvastarinta ovat vuorovaikutteisia, kahdensuuntaisia prosesseja. Henkilöstön asenteet vaikuttavat muutosjohtamisen keinoihin, ja muutosjohtamisen laatu vaikuttaa henkilöstön asenteisiin.*”

Ensimmäinen ohje painottaa muistamaan sen, että muutosvastarintaa kohdatessa tulisi ymmärtää, että negatiiviset kommentit eivät ole suunnattu suoraan projektin vetäjää kohtaan, vaan itse muutosta. Oma ego ja organisaation etu tulisi siis selvästi erottaa toisistaan.

Toisessa ohjeessa kehoitetaan kuuntelemaan myös organisaation alimpia portaita muutosprosessin aikana, eikä sokeasti luottamaan ylimmän johdon kaikkivoipaisuuteen, sillä myös organisaation muissa osissa on osaavaa henkilöstöä. Yksi johdon tehtävistä on tämän tiedon ja taidon esilletuominen.

Kolmannessa ohjeessa korostetaan yhteistyön ja vuorovaikutuksen hyödyntämistä. Muutosprosessi liikkuu nopeammin eteenpäin, kun sitä työestetään mahdollisimman monen eri kompetenssin omaavan yksikön ja yksilön kanssa.

Neljäs ja viimeinen ohje kehottaa muuttamaan vaikeudesta voimavaran. Nopeista oletamuksista tulisi pysyä kaukana ja sen sijaan analysoida tarkasti sen syitä ja seurauksia.

6.1. Muutoksen toteuttaminen ongelmat

Muutoksen toteuttaminen ei aina ole niin helppoa, kuin sen luulisi olevan. Voisipa sanoa, että muutosvastarinta on yksi ihmisten perusominaisuuksista. Ihmiset ovat yleensä tyytyväisiä nykyiseen tilanteensa, eivätkä ole halukkaita muuttamaan sitä epävarmaan tulevaisuuteen, vaikka muutos itsessään olisi hyvin perusteltu tai muutoin tuiki tarpeellinen. Muutoksen hyväksyminen on vaikeaa jo ilman huonoa johtamista, mutta huonon johtamisen kanssa siitä tulee erittäin vaikeata. Huono johtaminen esiintyy monilla eri tavoilla, joista olen listannut kuusi helpoiten havaittavaa alle.

6.2. Sotilaallinen johtaminen

Näistä ensimmäisenä on organisaation kohtelemisen taistelukentällä olevana armeijana, jolloin liiketoimet muuttuvat sarjoiksi yhteenottoja yritysten välillä, yrityksen sisäiset tapahtumat taisteluina yhtiön eri organisaatioiden välillä ja yksittäiset projektit taisteluina työntekijöiden välillä. Tällöin myös johtajat muuttuvat komentajiksi ja alaiset käskyteettäviksi sotilaiksi, mahdollisista yhteistyökumppaneista ja asiakkaista tulee valloitettavia kohteita ja toisista yrityksistä verisiä vihollisia. Samalla logiikalla työntekijät odottavat marssikäskyjä ja ohjeita johtajilta, mikä on suurimmassa osassa nykyorganisaatioita vanhentunut johtamismuoto. (Aula 2000, 21)

6.3. Organisaatio on yhtä kuin kone

Toinen huono sääntö on se, että johtotehtävissä olevat henkilöt olettavat organisaation toimivan kuin kone. Johtajien päämääränä on työntekijöiden ohjaaminen organisaation tiukkojen sääntöjen sisällä, kaikki työntekijät ovat osa koneen koneistoa ja täten korvattavissa, organisaatio on jäykkä ja yksilön halut ja tavoitteet ovat alistettuna organisaation tavoitteille. Johtaminen ja organisaation kontrolli on keskitetty ylimmälle johdolle. Varsinkin muuttuvassa organisaatiossa kyseinen johtamis- ja viestintätapa ei varmasti-kaan auta muutosprosessin sulavassa läpiviennissä vaan suurella todennäköisyydellä siitä on vain haittaa koko prosessille. (Aula 2000, 22)

6.4. Työntekijöiden kontrollointi

Kolmantena huonona sääntönä Aula mainitsee sen, että organisaation johto näkee johtamisen ensisijaisesti työntekijöiden käyttäytymisen kontrolloimisena. Kaikkien työntekijöiden tulisi tehdä juuri niin, kuin johto haluaa tai he ovat vaarallisia organisaatiota häiritseviä tekijöitä. Tästä seurauksena on vallan ja aloitteiden tekemisen keskittyminen esimiesten käsiin, eli työntekijät odottavat pomon esimerkkiä ja omien ideoiden esittäminen kuihtuu täysin. Lisäksi tässä tilanteessa organisaatio on erittäin haavoittuva tilanne muuttuville olosuhteille, mitä varsinkin eri organisaatioiden yhteenliittymiset lähes-tulkoon aina ovat. (Aula 2000, 22)

6.5. Vastuun jakamatta jättäminen

Neljäntenä huonona sääntönä on, että johto kohtelee työntekijöitä kuin lapsia konnaan. Vastuullisten tehtävien antamista vältellään ja luotto työntekijöiden kykyihin on niukassa. Tätä luottamuspulaa osoitetaan laajamittaisilla toimintaohjeilla ja tiukoilla säännöillä, sillä muuten työntekijät toimisivat vain yritystä vahingoittavilla tavoilla, kuten esimerkiksi toimistotarvikkeita varastamalla tai työpaikan laitteita rikkomalla. Tästä on vääjäämättä seurauksena se, että työpaikalle kasvaa johdon vastainen ilmapiiri. Kyseinen ilmapiiri esiintyy haluttomuutena tehdä työtehtäviä ilman valvontaa ja silloinkin ainoastaan silloin, kun ongelmatilanteiden ilmaantuessa työntekijä ei itse ole siitä vastuussa. Suurin osa työhön käytetystä energiasta menee siis aivan muuhun, kuin itse työntekoon, milloin halutaan varmistaa oma selusta tai vältellään vastuunottamista alun perinkään. (Aula 2000, 21)

6.6. Pelolla motivointi

Viides huono sääntö on pelon käyttäminen motivoinnin perustana, mikäli työntekijä ei työskentele tarpeeksi tyydyttävällä tavalla, häntä uhkaillaan työpaikan menetyksellä tai vastaavilla bonusten tai muiden työpaikan etujen menetyksellä. Vaikka näillä menetelmillä työpanos voi hetkellisesti ehkä nousta, on siitä pitkällä aikavälillä vain haittaa, sillä silloin organisaation työntekijät lähinnä välttelevät riskejä ja rohkeita päätöksiä. Paljon tarmoa sen sijaan käytetään työpaikalla tiettyjen tahojen miellyttämiseksi, jotta välttyttäisiin etujen menetyksiltä, ja vastaavaksi politikoinniksi. (Aula 2000, 23)

6.7. Muutos on vihollinen

Kuudes ja viimeinen huono sääntö on muutoksen näkeminen negatiivisena asiana. Muutoksia toteutetaan ainoastaan silloin, kun se on aivan välttämätöntä ja varsin vastentahotoisesti. Tästä syystä myös monet muutosprosesseista, kuten henkilökunnan vähentäminen ja erilaiset rakenneuudistukset, epäonnistuvat herkästi, sillä ne tehdään hätiköiden tai jätetään puolitiehen. (Aula 2000, 23)

Yritysjohdon tulisikin tunnistaa organisaatiossa vallitseva yrityskulttuuri ja kaikki sen mukanaan tuomat mahdollisuudet ja ongelmat ja käyttää tätä voimavaraa johdattaessaan organisaatiota muutoksen halki. Mikäli muutosprosessia läpikäyvässä työorganisaatiossa on yksi tai useampi yllämainituista huonoista säännöistä voimassa, on myös onnistuneen muutosprosessin mahdollisuus varsin pieni.

7 ORGANISAATION ONGELMATILAT

Lähestulkoon kaikki organisaatiot kehittyvät hiljalleen niin sanotusti talon sisällä, vaikka virallista organisaation muutosta ei tehtäisikään. Yleensä nämä epävirallisesti kehittyneet ”talon tavat”, mikäli ne ovat osoittautuneet hyödyllisiksi, pyritään liittämään osaksi organisaation virallista rakennetta. Muita syitä organisaation muutokselle ovat yleensä organisaation kasvu tai kriisi. Monissa organisaatioissa on yleensä merkkejä havaittavissa, että liian pitkät välit organisaation rakenteen päivittämisessä ovat aiheuttaneet erilaisia haitallisia ongelmatilanteita. Nämä ongelmatilanteet voidaan jakaa muutamaaan eri osaan, eli henkilöstöön, päätöksentekoon, ristiriitoihin ja kustannuksiin. (Vanhala, Laukkanen, Koskinen, 2002 204–205)

7.1. Henkilöstö

Henkilöstössä nämä ongelmat näkyvät yleensä motivaation ja työhön sitoutumisen vähentymisenä.

Nämä johtuvat taasen siitä, että johtuen puutteellisten sääntöjen, johdon ylikuormittumisen tai osaamattomuuden takia työtä ei koeta mielenkiintoiseksi tai sen tarjoamat vaikutusmahdollisuudet ovat liian pieniä tai henkilöstön suorituksia koskevat arviointiperusteet ovat mielivaltaisia. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 205)

7.2. Päätöksenteko

Päätöksenteossa ongelmat ilmenevät hitaassa päätöksenteossa ja virhearvioinneissa, johtuen tiedon hitaasta saatavuudesta ja riittämättömyydestä, ylikuormitetuista päätöksentekijöistä tai organisaation hyödyntämättömistä kokemuksista. Myös organisaation jo keräämä tietotaito vähenee, mikäli sitä ei päästä käyttämään yhtenä osana päätösprosessia. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 205)

7.3. Konfliktit

Ristiriitoja, vastakkainasetteluja ja muita konflikteja taas ilmaantuu entistä enemmän, kun yksiköiden tavoitteet ja tavoitteiden arviointiperusteet ovat ristiriidassa keskenään, tai jos organisaatioiden työntekijöiden henkilökohtaiset tavoitteet ja odotukset ovat epäselviä. Lisäksi integroivan koordinaatorakenteen puute aiheuttaa närää, kuin myös asianomaisilta työntekijöiltä evätty mahdollisuus vaikuttaa organisaation toiminnan aika-auluttamiseen tai sen suunnitteluun. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 205)

7.4. Muutoksen toteuttaminen

Kustannukset voivat taas nousta organisaatiossa suuriksi, jos organisaatio on yläpainotteen ja niin sanottua hallintoväkeä on liikaa töihin nähden. Tämä taas johtaa turhaan paperinsiirtelyyn ja itse töitä hidastavaan liialliseen byrokraatiaan. Muutoksen toteuttaminen on aina oma prosessi itsessään, vaikka suunnitelmat olisivatkin paperilla toimivia, voi aina jotain odottamatonta tapahtua, mitä ei suunnitelmassa ole otettu huomioon. Niin kuin sanotaan, parhaimmatkaan suunnitelmat eivät selviä ensikosketuksesta viholliseen. (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002, 206)

Odottamattomien ongelmien riskiä voi mitätöidä olemalla järjestelmällinen ja noudattamalla erilaisia ennalta suunniteltuja polkuja muutoksen toteuttamisessa. Toimiva muutos tulisi toteuttaa jakamalla se Roukalan määrittelemään kuuteen eri osa-alueeseen. Toiminnan muutoksen suunnittelu, olisi ensimmäinen osa-alue, jolloin muutoksesta tulisi tiedottaa koko organisaatiolle, kartoittaa toimipisteiden ja työympäristöjen nykytilanne ja niiden kehittämismahdollisuudet, suunnitella tuleva tekninen ympäristö, suorittaa muutostyöt sekä hallita muutosriskit. Toiminnan yhteyksien suunnittelu olisi toinen vaihe, milloin tulisi tunnistaa toiminnan liittymät, suunnitella ja järjestää tuleva yhteistoiminta, suunnitella ja toteuttaa tulevat atk -ympäristön muutokset ja uudistukset.

Muutoksen testaaminen on kolmas vaihe, missä suunnitellaan tapa, jolla muutoksen, johon kuuluu myös atk -ympäristö kaikkine monimutkaisuuksineen, läpimenoa testataan, suunnitellaan liiketoiminnan ja koulutuksen testaus, suunnitellaan toiminnan jatkuvuuden testaus, suorittaa itse testit ja arvioida niiden tulokset. Toiminnan muutoksen koulutus on vuorossa seuraavana, tässä vaiheessa tulisi suunnitella ja toteuttaa henkilökunnalle suunnattu uusien toimitapojen ja toimintajärjestelmien koulutus sekä sen jäl-

keen tulevat tukijärjestelyt. Toiseksi viimeisessä vaiheessa, siirtymisessä uuteen toimintatapaan, tulisi hoitaa uusien varusteiden, tavaroiden ja ohjelmistojen asennus, tietovarastojen perustaminen, suorittaa itse varsinainen siirtyminen vanhoista tavoista uusiin ja lopulta arvioidaan kuinka onnistunut siirtymä vanhoista työskentelytavoista uusiin tapoihin oli. Viimeinen vaihe on tietenkin lopputulos, joka hyvin hoidetussa organisaation muutoksessa on uudistettu toimintatapa, organisaatio tai tietojärjestelmä. (Roukala, 1998, 76)

8 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Haastattelun ensimmäinen osa tehtiin 13.4.12 ja toinen 10.5.12. Haastattelun kohde-ryhmänä oli TAMKin Liiketalouden yksikön henkilöstö, joista haastatteluun osallistui opettajia sekä hallinnon väkeä. Haastatteluun osallistui yhteensä 8 henkilöä. Haastattelun tietoja käsiteltiin nimettömänä opinnäytetyössä. Haastattelut tehtiin pääosin yksittäishaastatteluina, paitsi yksi 3 hengen ryhmähaastattelu. Yksittäishaastattelun kesto oli noin 30 minuuttia ja ryhmähaastattelun noin 45 minuuttia. Haastattelut kirjattiin ylös käsin ja kirjoitettiin puhtaaksi haastattelun jälkeen. Haastattelukysymykset käsittelivät pääosin muutosviestintää ja henkilöstön näkemyksiä toteutetusta muutoksesta.

8.1. Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Laadullinen tutkimusmenetelmä sopii opinnäytetyön aiheeseen hyvin, sillä se takaa joustavat vastaus- ja kysymysmahdollisuudet niin itse haastattelijalla kuin haastateltavalle. Itse haastattelu oli teemahaastattelu, jossa kyselylomakkeeseen oli etukäteen määritelty keskeiset teemat ja aihepiirit, joiden varaan haastattelu rakentuu. Kysymykset ja teemat olivat kaikille haastateltaville samanlaiset. Teemahaastattelu oli luonteva valinta haastattelumuodoksi, sillä haastattelun teemat perustuivat täysin opinnäytetyön viitekehukseen.

Toinen vaihtoehto oli tehdä strukturoitu lomakehaastattelu, jossa jokaiseen kysymykseen olisi etukäteen annettu vastausvaihtoehdot. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74) Kysyttäessä mielikuvia ja tuntemuksia strukturoitu tutkimus numeroarvoineen tai valmiine vastauksineen ei kuitenkaan tarjoaisi yhtä tarkkoja vaihtoehtoja ilmaisemaan haastateltavan oikeaa vastausta. Haastattelun etuna ovat myös mahdollisuus toistaa kysymykset, oikeista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun perinteisenä heikkoutena muihin tutkimusmenetelmiin pidetään aikaa ja rahaa, mutta tässä tapauksessa niistä ei koitunut merkittäviä hankaluuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73)

Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien joukko on tarkoin rajattu ja valittu loogisesti aihepiirin mukaan. Tässä tapauksessa haastateltavina olivat TAMKin liiketalouden ja hallinnon henkilöstö, koska tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millä tavalla TAM-

Kin ja PIRAMKin yhdistyminen oli heihin ja heidän osastoonsa vaikuttanut. Haastateltavat henkilöt saivat mahdollisuuden tutustua avoimiin kysymyksiin etukäteen.

Tässä tutkimuksessa vastaukset hankittiin haastatteluissa avointen kysymysten kanssa, eikä puoliavoimien kysymyksien kahlitsemana. Avoimet kysymykset mahdollistavat rennon ja luontevan ilmapiirin, joka mahdollistaa oikean keskustelun syntymisen. Osallaan tähän auttoi se, että olin ollut työharjoittelussa liiketalouden yksikössä, joten haastateltavat ihmiset olivat enemmän ja vähemmän tuttuja, joten kiusallisen tuntuista, virallista haastatteluilmapiiriä ei päässyt syntymään.

Tutkimuksen reliabiliteetin eli luotettavuuden kannalta laadullinen tutkimus vaikuttaa periaatteessa aina lopputuloksen luotettavuuteen ja puolueettomuuteen, sillä tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Tutkija suodattaa vastaukset oman kehyksensä läpi ja niihin voivat vaikuttaa esimerkiksi ikä, kansallisuus, sukupuoli, uskonto tai virka-asema. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136) Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi se, että aikaa TAMKin ja PIRAMKin yhdistymisestä oli kulunut jo niin kauan, että haastateltavat henkilöt pystyivät tarkastelemaan koko asiaa paljon objektiivisemmin kuin ehkä aikaisemmin. Puolueettomana pysyminen tulkitessani vastauksia ei tuottanut ongelmia, koska omasta työskentelystä tai kurssien käymisestä oli TAMKissa oli kulunut jo niin kauan, että omat muistikuvat tai tuntemukset eivät vaikuttaneet tutkimustulosten tulkitsemiseen.

8.2. Tutkimustulokset

Lähestulkoon kaikki haastatellut henkilöt olivat tyytyväisiä tiedotukseen muutosprosessissa. Tietoa annettiin sopivan aikaisessa vaiheessa ennen muutosprosessin alkamista, mieltä askarruttaviin asioista pystyi helposti kysymään esimieheltä tai muita kanavia käyttäen. Erityisesti sisäisessä intranetissä ollut Silta -sovellus, jonne henkilökunta pystyi lähettämään kysymyksiä ja johto vastaamaan niihin, sai paljon kiitosta, ”Silta -sovellus toimi intranetissä erittäin hyvin, sieltä pystyi kätevästi kysymään asioista ja myös katsomaan muun henkilöstön tekemät kysymykset ja niiden vastaukset”. Myös käytetyt kanavat olivat kaikkien haastateltujen henkilöiden mielestä hyvät, eikä kenelläkään ollut muita ehdotuksia käytettyjen kanavien tilalle tai rinnalle.

Pientä kritiikkiä esitettiin siitä, että vaikka yleisellä tasolla tietoa muutoksesta jaettiin paljon, jäivät itse konkreettiset muutokset hämärän peittoon, kuten esimerkiksi muutok-

set koulutusohjelma- ja yksikkötasolla. Eli kerrottiin, että minkä takia muutos on tarpeellinen, mutta miten muutos tullaan toteuttamaan jäi kertomatta. Lisäksi uudistetut lomakkeet olivat aiheuttaneet paljon mielipahaa. Osa haastateltavista henkilöistä olisi itse halunnut olla vaikuttamassa erilaisten lomakkeiden, kuten esimerkiksi ulkomaille suuntautuvan harjoittelun lomakkeen tekemisessä. ”Uusista lomakkeista ei tiedotettu ollenkaan, vaan uudet lomakkeet vain ilmestyivät yhtäkkiä intraan”. Välillä myös tuntui siltä, että jotkin uudistukset vain runnottiin nopeasti läpi.

PIRAMKin ja TAMKIn erilaisten käytäntöjen yhdistämisen mukana tulleet uudet sähköiset lomakkeet ovat myös olleet hankalia tapauksia. Tuntui, että tässä asiassa viestintä petti myös näiden lomakkeiden kanssa ja henkilökunta jätettiin epä tietoiseksi siitä, millä periaatteilla ja aikataululla uudet lomakkeet tehdään. Toisaalta taas opinnäyteprosessin uudistaminen sai kehuja. Prosessissa otettiin huomioon hyvin monen eri osallisen mielipiteet ja uudistus tehtiin rauhassa, mutta silti määrätietoisella aikataululla.

Muutos ei aiheuttanut henkilöstössä mitään suuria tunteita puolesta saati vastaan. Kaikki haastateltavat suhtautuivat muutokseen hyvin maltillisesti ja odottavalla asenteella. Tietysti normaaleja pelkoja työpanoksen kasvamisesta, työtehtävien muuttumisesta ja resurssien pienenemisestä oli, jotka myös osittain toteutuivat. Toki myös yhdistymisen seurauksena kasvanut organisaation koko huoletti ihmisiä, ja esitettiin huolia siitä, että jos jo valmiiksi varsin byrokraattinen organisaatio kasvaa entisestään, pysyykö itse paperisota vielä hallittavassa mittakaavassa.

Työyhteisön yhteishenkeen ei muutos ole myöskään vaikuttanut kovin paljoa, eikä myös muutosvastarintaa esiintynyt juuri ollenkaan, ehkä hieman nurkkakuntaisuutta esiintyy vielä, mutta todennäköisesti aika korjaa tämänkin asian, viimeistään silloin kun talossa ei ole töissä enää yhtään ex-TAMKIn tai ex-PIRAMKIn työntekijää. Vähäiseen muutosvastarintaan vaikuttaa varmasti se, että nämä haastattelut tehtiin silloin, kun kaikista alkuvaikeuksista oli jo päästy eroon ja uudet käytännöt olivat alkaneet rutinoitua. Mikäli kysymykset olisi esitetty aikaisemmassa vaiheessa muutosprosessia, olisivat vastaukset varmasti olleet kärkevämpiä.

9 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Pohdin itsekseni aloittaessani opinnäytetyöni työstämisen, että kumpi on parempi asia, tehdä opinnäytetyö silloin, kun itse muutosprosessi on käynnistetty vai vasta sitten kun se on ollut jo jonkin aikaa pyörimässä. Mietin vastausta samaan kysymykseen myös monta kuukautta myöhemmin, kun tein opinnäytteen haastatteluja. Jos haastattelut olisi tehnyt aikaisemmin, olisi ihmisillä ollut tuoreessa muistissa kaikki erilaiset muutokset ja muut kokemukset muutoksesta, mielipiteet olisivat todennäköisesti olleet vahvemmin värittyneitä joko negatiiviseen tai positiiviseen suuntaan. Eri muutosten tapahtumapolut, eli kuka oli vastuussa missäkin olisivat myös vielä tuoreessa muistissa. Toisaalta kun haastattelut teki melkein vuotta myöhemmin itse muutoksen käynnistämisestä pystyivät ihmiset ehkä tarkastelemaan objektiivisemmin omia tuntemuksiaan ja itse muutosprosessia. Keskusteluissa nousi ajoittain esiin se, että osa uudistuksista vietiin läpi erittäin nopealla tahdilla. Vaikka tämä ei yleensä ole mikään hyvä asia, voi kyseessä olla tietoinen valinta muutosprosessin jouduttamiseksi. Tarkoituksena on tällöin luoda kiireen ja välttämättömyyden tuntu ja tällä tavoin vauhdittaa muutosta. (Kotter, 1996, 31–32)

Haastattelun tuloksista voi vetää muutamia johtopäätöksiä, kuten esimerkiksi se, että muutoksesta tiedottamisessa on onnistuttu varsin hyvin ja muutosvastarintaa ei ole ainakaan liiketalouden yksikössä esiintynyt juuri lainkaan. Eri yksityiskohtista tiedottaminen olisi voitu hoitaa paremmin, kuten esimerkiksi sähköiset lomakkeet ja ohjeistus erilaisten käytäntöjen yhdistämiseksi. Eli suuret linjat tiedottamisessa onnistuivat oikein hyvin, kuten se että miksi muutos tehdään ja millä aikataululla, mutta yksityiskohtaisemmat tiedot jäivät uupumaan. Yritin saada sovittua haastattelua liiketalouden yksikön esimiehen, Milja Valtosen kanssa, jotta olisin saanut myös hieman toisenlaista näkökulmaa asiaan, mutta valitettavasti emme saaneet aikatauluja sovitettua yhteen. Olisi ollut hyvin mielenkiintoista kuulla myös esimiespuolelta tuntemuksia muutoksen hoitamisesta, mutta valitettavasti se ei tässä tapauksessa ollut mahdollista.

Kaiken kaikkiaan muutostyön johtamista on TAMKIn ja PIRAMKIn yhdistymisessä voi pitää varsin onnistuneena, ainakin liiketalouden yksikön osalta. Suuria murheita yksikön henkilöstöllä ei vaikuttanut olevan, mutta paljon varmasti riippuu TAMKissa toukokuun alussa alkaneista yt -neuvotteluista. Myös tuttuja asioita tuli teoriapuolelta vastaan haastatteluja tehtäessä, varsinkin kun kyse oli eri viestintäkanavien käytöstä, muutoksesta oli

tiedotettu lähestulkoon juuri niin, kuin lukemissani aihetta käsiteltävissä opuksissa oli neuvottu! Parhaiten onnistunut osa-alue oli ylivoimaisesti laajojen kokonaisuuksien viestintä, jossa kaikkien haastateltavien mukaan oli onnistuttu joko hyvin tai tyydyttävästi. Muutoksen johtamista kohtaan esiintyikin varsin vähän kritiikkiä ja myös negatiivisia tuntemuksia muutosta kohtaan oli varsin vähän.

Aikaisemmin, sivulla 22, tässä opinnäytetyössä puhuin Juholinin Suomessa tekemästä tutkimuksesta. Omasta mielestäni varsin mielenkiintoista kyseisessä tutkimuksessa oli se, että Juholinin tutkimus sijoittui juuri siihen ajankohtaan, kun Suomessa viimeksi kärsittiin vakavasta lamasta. Vaikka tällä hetkellä ei kärsitä aivan yhtä huonosta taloudellisesta tilanteesta, kuin 1990 – luvulla, voi sen ja nykytilanteen välille vetää muutamaa yhtä kuin – merkin. Samalla voisi ajatella, että kyseinen tutkimus ei välttämättä olekaan aivan niin vanhentunut, kuin ensisilmäykseltä näyttää, samanlaiset olosuhteet varmasti vaikuttavat varsin samalla lailla ihmisiin silloin ja nyt. Tietysti mitään vedenpitäviä päätelmiä pelkästään Juholinin tekemästä tutkimuksesta ei kannata tehdä, varsinkin nykyaikana, kun työpaikoille ovat saapuneet viestintää auttamaan ja varmasti joidenkin mielestä hidastamaan sellaiset välineet kuin, Facebook, Twitter, MSN Messenger ja muut erilaiset sähköiset pikaviestintäohjelmat. Kehitys on hyvin todennäköisesti tulevaisuudessa yhtä nopeaa, ellei nopeampaakin kuin nykyaikana, joten yhtiöiden sisäinen ja ulkoinen viestintä tulee varmasti muuttumaan yhtä radikaalisti, mitä se muuttui 90 – luvun aikana. Mooren lain mukaan tietokoneiden laskentateho kaksinkertaistuu aina joka toinen vuosi, joten on äärimmäisen vaikea kuvitella minkälaisia tietokoneiden mahdollistamia sisäisen viestinnän mahdollisuuksia on käytössä esimerkiksi 20 vuoden päästä, milloin oma työurani ei ole edes vielä moneen vuoteen loppumassa. Ehkäpä silloin olisi myös tilausta uudelle tutkimukselle.

10 LÄHTEET

Kirjat

Vanhala, S., Laukkanen M. & Koskinen A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otava

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY

Routala, V. 1998. Toiminnan muutoksen toteutus. Jyväskylä: Gummerrus

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY

Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor

Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

TAMK Viestintä: Sisäinen infopaketti muutoksesta TAMKin henkilökunnalle 15.12.2009.

Internet

Tiina Torppa. Talouselämä.fi. 2010. Muutosvastarinta jakaa rivit. Julkaistu 23.11.2010. Luettu 4.11.2011
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/ongelmatyopaikalla/muutosvastarinta+jakaa+rivit/a537104>

Tamk.fi 2011. Hallinto ja organisaatio. Julkaistu 04.11.2010. Luettu 9.11.2011.
<http://www.tamk.fi/>

TAMK organisaatiokaavion kuva 9.11.2011 klo 14:30.
<http://www.tamk.fi/>

Tampereen ammattikorkeakoulu aloittaa yt-neuvottelut. Julkaistu 19.4.2012 klo 17.39. Luettu 19.4.2012.
<http://www.aamulehti.fi/Talous/1194739045180/artikkeli/tampereen%20ammattikorkea%20koulu%20aloittaa%20yt-neuvottelut.html>

11 LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset

- 1 Annettiinko muutoksista riittävästi tietoa?
- 2 Saatiinko muutoksista tietoa riittävän ajoissa?
- 3 Tiedotettiin muutoksien tavoitteista ja niihin johtaneista syistä on riittävästi?
- 4 Ymmärsitkö heti, miten ja miksi muutos toteutetaan?
- 5 Mitä kanavia pitkin tietoa on annettu?
- 6 Miten olisit toivonut tietoa saavasi?
- 7 Millaista tietoa olisit toivonut saavasi?
- 8 Jos et saanut tarpeeksi tietoa, minkälaista tietoa ja mistä asioista olisit kaivannut sitä lisää?
- 9 Miten olet voinut vaikuttaa muutoksen suunnitteluun?
- 10 Mihin asioihin olisit toivonut voivasi vaikuttaa?
- 11 Mitä positiivisia ajatuksia tai pelkoja muutos herätti?
- 12 Miten muutos vaikutti työhösi/toimenkuvaasi?
- 13 Koetko, että muutoksen jälkeen yhteistyö työyhteisön sisällä toimii?
- 14 Jos yhteistyön sujuvuudessa on mielestäsi ongelmia, mitä ne ovat?
- 15 Millaisin keinoin yhteistyötä voitaisiin mielestäsi vielä parantaa?
- 16 Koitko muutoksen enemmän mahdollisuutena vai uhkana? Miksi?

- 17 Koetko muutoksen tuoneen ylimääräistä stressiä tai liian paljon uusia työtehtäviä itsellesi?
- 18 Onko työilmapiiri mielestäsi muuttunut muutoksen myötä? Millä lailla?
- 19 Vapaa sana.