



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

TYÖYHTEISÖViestintä Puolustusvoimauudistuksessa

Case: Hämeen rykmentti

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketoiminnan logistiikan koulutusoh-
jelma
Opinnäytetyö
Kevät 2013
Taina Merimaa

Lahden ammattikorkeakoulu
Liitetoiminnan logistiikan koulutusohjelma

MERIMAA, TAINA:

Työyhteisöviestintä puolustusvoimauudistuksessa
Case: Hämeen rykmentti

Liiketoiminnan logistiikan opinnäytetyö 62 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2013

TIIVISTELMÄ

Puolustusvoimauudistuksessa työyhteisöviestinnällä on iso merkitys muutoksen onnistumisen kannalta. Tämä tutkimustyö käsittelee PVuudistusviestinnän tavoitavuutta, ymmärrettävyyttä, ajantasaisuutta, riittävyttä ja tiedon luotavuutta Hämeen rykmentissä. Muutoksessa johdon rooli on tärkeä ja tutkimusongelmaa lähestytään tehdyssä tutkimuksessa sekä johtamisviestinnän että muutosviestinnän teorioiden kautta.

Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään muutos- ja johtamisviestintää, jotka ovat työyhteisöviestinnän erityisalueita. Muutosviestintä ei ole kriisiviestintää. Muutos on yhdelle mahdollisuus ja toiselle taas uhka; jokaisella menee oma aikansa käsitellä muutosta. Proaktiivisella viestinnällä pyritään vaikuttamaan muutosvastarinnan vahvuuteen ajantasaisen tiedon kautta oikeita viestintäkanavia käyttäen. Koska muutosviestinnän tavoitteena on avoimuus, on kasvokkain viestintä muutosviestinnän tärkein kanava. Hyvin johdetulla muutosviestinnällä ylläpidetään työmotivaatiota ja yrityksen päivittäisiä toimintoja, kun taas huonosti hoidettu muutosviestintä voi johtaa muutosvastarintaan.

Tämä tutkimus toteutettiin tammikuussa 2013 koko henkilöstöllä survey-tutkimusmenettelynä. Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen yhdistelmä-kysely suoritettiin verkkopohjaisella ohjelmalla. Tutkimusta tarkennettiin avoimilla kysymyksillä osalla etukäteen valituille henkilöille. Kyselyiden perusteella tiedon koettiin olevan pääsääntöisesti oikeanlaista, ajantasaista ja tavoittaneen henkilöstön hyvin. Puolustusvoimien viestintästrategia määritteli pääviestintäkanavaksi Torni-portaalin, mutta Hämeen rykmentissä koettiin pidetyt tiedotustilaisuudet tärkeimmiksi ja informatiivisimmiksi kanaviksi. Tiedon koettiin muuttuneen hiukan muutoksen edetessä. Muutosviestinnän toisto ärsytti joitakin ihmisiä, mutta suurin osa piti toistoa hyvänä. Ristiriitaisia vastauksia tutkimuksessa saatiin kysyttäessä tiedon luotavuutta - muutoshuja oli, mutta niitä eivät kaikki kuitenkaan olleet kuulleet. Parhaiten koettiin toimivan tukikoordinaattoreiden muutosviestinnän. Sen sijaan johdon viestinnän osalta johtoryhmän jäsenen vaihtuminen kesken muutoksen aiheutti muutosvastarintaa. Tehdyn tutkimuksen mukaan Hämeen rykmentissä koettiin muutosviestinnän onnistuneen kaiken kaikkiaan hyvin.

Asiasanat: työyhteisöviestintä, muutosviestintä, johtamisviestintä, Hämeen rykmentti, puolustusvoimauudistus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Logistics

MERIMAA, TAINA:

Organizational Communication during
the Reform of the Defence Forces
Case: Häme regiment

Bachelor's Thesis in Business Logistics, 62 pages, 4 pages of appendices

Spring 2013

ABSTRACT

In the defence forces reform, organizational communication has a major importance in the success of change management. This thesis deals with the intelligibility and reach, as well as the timeliness, adequacy, and reliability of communication during the defence forces reform at Häme Regiment. The management team has a crucial role in change management. Thus, the theoretical framework of this study relies on two special fields of organizational communication: change communication and management communication. Processing the change individually requires time. Proactive communication moderates change resistance by sharing timely information through right communication channels. The most important communication channel in change is face-to-face communication as it guarantees transparency. Successfully managed change communication maintains work motivation and supports an organization's daily operations. Poorly managed change communication in turn results in change resistance.

This study was carried out in January 2013 as a survey through a web-based software system. The first questionnaire was targeted at the entire personnel of Häme Regiment and included both quantitative and qualitative questions. A second questionnaire including more detailed open-end questions was sent to a selected group of personnel. Based on the survey, communication was seen to be appropriate and timely and it had an adequate reach among the personnel. The defence forces communication strategy defined 'Torni' portal as the principal communication channel, whereas the briefings were considered the most important and informative channel at Häme Regiment. Information was seen to have changed slightly during the change process. Some respondents found the repetition of the communication annoying, but the majority of them considered it positive. There were some contradictory views on the reliability of information. Some people had heard some rumours, but not everybody. Communication by the assisting change coordinators was regarded as the most effective part of change communication. As to management communication, the replacement of one member in the management team during the change caused some change resistance. All in all, the respondents felt that change communication in Häme Regiment was implemented successfully.

Key words: organizational communication, change communication, management communication, the Häme Regiment, the defence forces reform

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja aiheen valinta	1
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimusmenetelmät ja rajaukset	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	5
1.4	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	6
2	MUUTOSVIESTINTÄ	8
2.1	Muutosviestintä osana työyhteisöviestintää	8
2.2	Muutos: mahdollisuus vai uhka	11
2.2.1	Muutoksen käsittely	12
2.2.2	Muutosvastarinta	13
2.3	Reaktiivinen vs. proaktiivinen viestintä	15
2.4	Viestintäkanavat eli -foorumit	15
2.5	YT-lain edellyttämä viestintä	18
3	JOHTAMISVIESTINTÄ	19
3.1	Johtamisviestintä peruskäsitteenä	19
3.2	Muutoksen johtaminen	20
3.3	Johtamisviestinnän näkökulmia	22
3.3.1	Management – toiminnan tai muutoksen johtaminen	22
3.3.2	Leadership – Ihmisten johtaminen	23
3.4	Johtamisviestinnän haasteita	24
4	CASE: HÄMEEN RYKMENTTI	26
4.1	Hämeen rykmentin organisaatio ja tehtävät	26
4.2	Puolustusvoimauudistuksen taustaa	27
4.3	Viestintästrategia puolustusvoimauudistuksessa	28
4.3.1	Puolustusvoimien viestintästrategia	28
4.3.2	Viestintäkanavat	30
4.3.3	Puolustusvoimauudistuksen aikataulu	30
4.3.4	Puolustusvoimien viestintästrategian mukainen kriisiviestintä	32
4.4	Kysely Hämeen rykmentin henkilöstölle	33
4.4.1	Esimies- ja tukikoordinaattoriviestintä muutoksessa	35
4.4.2	Faktat vs. huhut	39
4.4.3	Hämeen rykmentin viestintäkanavat	41
4.4.4	Viestinnän ajantasaisuus	45

4.4.5	Vaikuttamisen mahdollisuus	46
4.5	Tarkentava kysely	46
4.5.1	Esimiesviestintä	47
4.5.2	Tiedon luotettavuus	48
4.5.3	Tukikoordinaattoriviestintä	49
4.5.4	PVuudistusviestinnässä koetut puutteet	50
4.6	Yhteenveto ja johtopäätökset	50
4.7	Kehitysehdotukset	52
4.8	Reliabiliteetti ja validiteetti	53
5	YHTEENVETO	55
	LÄHTEET	59
	LIITTEET	63

1 JOHDANTO

Puolustusvoimat julkaisi 8.2.2012 puolustusvoimauudistuksen. Sen perustavoite on varmistaa, että puolustusvoimat kykenee täyttämään tehtävänsä ja ylläpitämään Suomen sotilaallisen puolustuskyvyn myös jatkossa. Puolustusvoimien koko ja päivittäinen toiminta suhteutetaan uudessa organisaatiossa käytettävissä olevaan rahoitukseen. Kaikissa puolustushaaroissa uudistetaan ja kevennetään joukko-osastojen rakennetta keskittämällä hallintoa ja tukeutumalla keskitetympiin tuotetuihin logistiikan järjestelyihin sekä tukipalveluihin. Vähemmän tärkeitä kiinteistöistä ja alueista luovutaan. (Puolustusvoimat 2012.) Puolustusvoimauudistus lyhennetään virallisesti *PVuudistus*, jota tässä työssä käytän jatkossa.

1.1 Opinnäytetyön tausta ja aiheen valinta

Julkaisutilaisuus välitettiin varuskuntapaikkakunnilla, kaikissa puolustushaaroissa ja näiden alaisissa joukko-osastoissa helmikuun 8. päivänä samanaikaisesti. Hämeen rykmentissä oli käytössä auditoriot sekä varuskunnan että harjoitusalueen luokkatilat. Tätä tiedotustilaisuutta edelsi vuosia kestänyt työryhmätyöskentely.

Vaikka PVuudistuksessa esitettävä materiaali oli salainen ennen PVuudistuksen julkaisutilaisuutta, jostain oli tietoa kuitenkin vuotanut lehdistölle. Mielestäni Hämeen rykmentin muutoksen työyhteisöviestintä alkoi esikuntapäällikön (EP) 27.1.2012 sisäisellä sähköpostiviestillä:

Hyvää huomenta kaikille,

ohessa tiedoksenne tämänpäiväinen artikkeli Aamulehdestä - jos saatte selvää.

Edelleenkin elämme samassa tilanteessa eli virallista tietoa PVuudistuksen vaikutuksista Lahden varuskuntaan ei ole.

MAAVE (Maavoimien esikunta) on käskenyt kaikkia joukkojaan valmistautua varuskunnallisiin tiedostustilaisuuksiin lyhyellä varoitusaajalla ja tähän meillä on valmius.

Aamulehden artikkeli on toimittajan omaa spekulatiota, jonka virheellisyyksillä yritetään saada puolustusvoimat antamaan vastineensa, jota kautta toimittajille mahdollisesti avautuisi uusia juttujen aiheita. Presidentinvaaleilla kun ei enää joka sivua saada täyteen ja kuka jaksaa lukea joka päivä Tapparan ja Il-

veksen tappioista :)

EP (Peltoniemi 2012)

Puolustusvoimissa PVuudistuksen viestintä on kohdistettu kaikille yksiköille samansisältöisenä ja samanaikaisesti. Huhut kuitenkin kertovat viestinnän olleen erilaista eri joukko-osastoissa – tai se on koettu erilailta. Hämeen rykmentissä työyhteisöviestintä niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille on pyritty hoitamaan mahdollisimman tehokkaasti ja toimivasti. PVuudistusviestinnässä viestintästrategian mukaisesti painopiste on oman henkilöstön viestinnässä.

Olen itse muutoksen kohteena. Tämä tarkoittaa, että puolustusvoimissa ei ole osoittaa minulle työpaikkaa puolustusvoimien organisaatiossa 2015. Hämeen rykmentissä meitä oli 26 siviilityöntekijää. Määrä on muuttunut: muutoksen kohteeksi on tullut lisää, mutta toisaalta muutoksenalaisia on lähtenyt pois Hämeen rykmentistä. Kaikille sotilaille oli osoittaa paikka – tosin suurimmalle osalle työ-
säkäyntialueen ulkopuolelta (Finlex 2009). Tämä tarkoittanee, että myös niiden joukossa, joille paikka on ollut osoittaa, on tyytymättömyyttä. Hämeen rykmentin kannalta muutos kohdistuu koko työyhteisöön. Hämeen rykmentti lakkautetaan 31.12.2014, eikä Lahteen jää työpaikkoja puolustusvoimissa lukuun ottamatta Alueoimistoa.

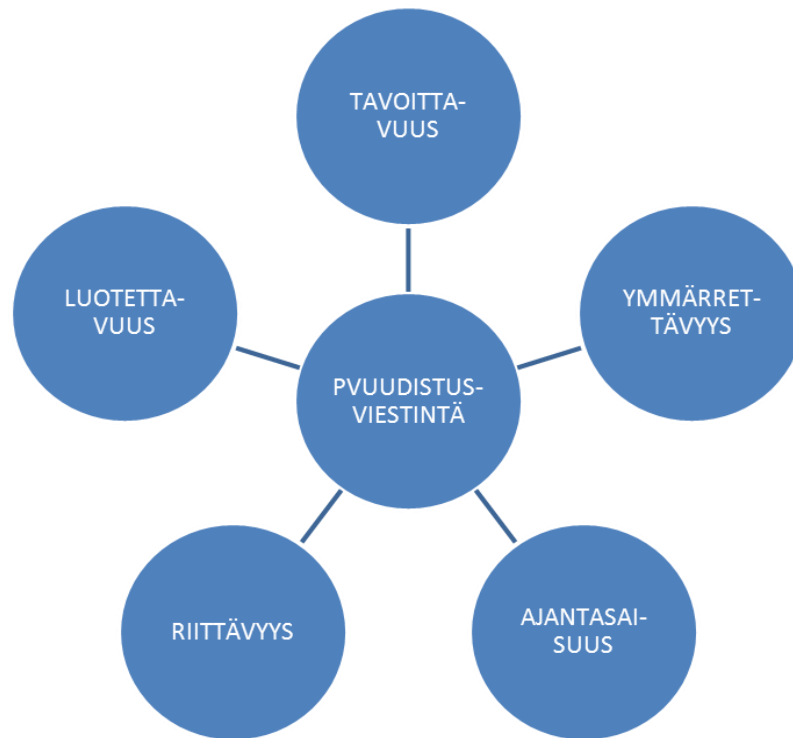
Työyhteisöviestinnän onnistumista muutoksessa ovat tutkineet lukuisat tutkijat ammattikorkean opinnäytetöissään. Sanna Tyyskä tutki KELA:n sisäisen viestinnän roolia muutostilanteessa. Jaana Hiltunen (Hämeen Ely-keskus, Henkilöstön kokemuksia muutoksessa, 2010) paneutui tutkimuksessaan siihen, kuinka henkilöstö koki muutoksen Hämeen Ely-keskuksen ulkoistaessa joitakin työtehtäviä sekä miten muutos vaikutti työyhteisöön. Marja Koiviston (Johtaminen, johtamisviestintä ja työhyvinvointi, 2011) Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelman (ylempi AMK) opinnäytetyössä tutkimusongelmana oli johtamis- ja yhteisöviestinnän vaikutus työhyvinvointiin. Työn tarkoituksena oli kehittää johtamisviestintää tuottamaan ja tukemaan työhyvinvointia. Aiemmissä tutkimuksissa muutokset ovat olleet työntekijöiden kannalta vähemmän henkilökohtaisia ja/tai radikaaleja: muutos on kohdistunut markkinointiin, tietohallintajärjestelmien muutokseen sekä yrityksen jonkun osa-alueen ulkoistamiseen.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimusmenetelmät ja rajaukset

Tutkimuksen päämääränä on tutkia puolustusvoimauudistusviestintää Hämeen rykmentissä. PVuudistusviestintä on työyhteisöviestintää, joka muodostuu muutos- ja johtamisviestinnästä. Tutkimuksen pääongelma on työyhteisöviestinnän toteutuminen PVuudistuksessa Hämeen rykmentissä. Tutkimustyön apukysymyksiä ovat:

1. Miten PVuudistusviestintä on tavoittanut Hämeen rykmentin henkilökunnan?
 - käytetyt viestintäkanavat
 - esimies- ja johdon viestintä
 - tukikoordinaattorien viestintä
2. Onko PVuudistusviestintä ollut Hämeen rykmentissä selkokielistä ja ymmärrettävää?
3. Onko PVuudistusviestintä tavoittanut kaikki rykmenttiläiset oikeaan aikaan ollen ajantasaista?
4. Onko PVuudistusviestintä ollut riittävää?
 - käytetyt viestintäkanavat
 - esimies- ja johdon viestintä
 - tukikoordinaattorien viestintä
5. Onko viestinnässä jaettu tieto ollut luotettavaa?

Puolustusvoimauudistusviestinnässä Hämeen rykmentissä tutkitaan viestinnän tavoitavuutta, ymmärrettävyyttä, ajantasaisuutta, riittävyttä sekä tiedon luotavuutta.. Tutkimuksen viitekehys on esitetty kuviossa 1.



KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys

Tutkimus perustuu Pääesikunnan päätökseen AI23855 (11.12.2012) ja se suoritetaan alkuvuodesta 2013 vapaaehtoisuuteen perustuvana ns. survey-tutkimusmenettelyä. Tämä kvantitatiivisen (määrällisen) ja kvalitatiivisen (laadullisen) tutkimuksen yhdistelmä tehdään verkkopohjaisessa NetJotos-ohjelmistolla. Hämeen rykmentin henkilökunnalle lähetetään puolistrukturoitu kyselylomake. Kyselylomakkeella on suljettuja strukturoituja kysymyksiä, joihin vastaus annetaan viisiportaisella asteikolla. Tämän lisäksi vastaajalla on mahdollisuus vastata muutamaa avoimeen, tarkentavaan kysymykseen omin sanoin. Suljettujen kysymysten vastaukset käsitellään kvantitatiivisesti eli määrällisesti. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ei tarvitse välttämättä läheistä kontaktia tutkittavaan. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193–201.)

Toinen kvalitatiiviseen tutkimukseen perustuva tutkimuslomake lähetetään Hämeen rykmentissä henkilöstöpäällikön kanssa yhdessä ennalta määrittelemille henkilöille 2-3 vastaajaa jokaisesta joukkoyksiköstä. Nämä henkilöt pyritään valitsemaan siten, että kaikki henkilökuntaluokat ovat edustettuina: joukossa on siiviilejä ja sotilaita sekä muutoksenalaisia että sijoitettuja. Tämä kvalitatiivisen tut-

kimuksen lomake sisältää avoimia kysymyksiä, joihin pyydetään perusteltuja vastauksia. (Hirsijärvi ym. 2009, 160–166.)

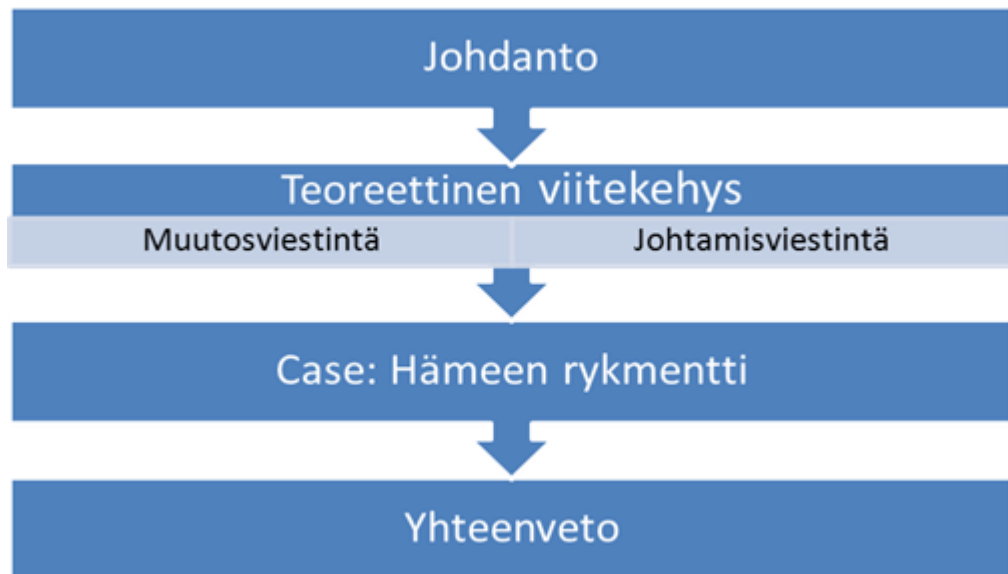
Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat toisiaan täydentäviä tutkimustapoja. Tässä tutkimuksessa tutkimukset suoritetaan osittain päällekkäin, mutta oletetaan, että henkilöt ovat vastanneet ensin kvantitatiiviseen kyselylomakkeeseen. Siitä huolimatta, että teoreettisesti nämä pitäisi tehdä toisin päin. Tämän lisäksi tutkija käyttää johtopäätösten tukena omaa havainnointia. (Hirsijärvi ym. 2009, 136.)

Puolustusvoimauudistus koskee koko puolustusvoimia, mutta tämän työn tavoitteena on tutkia Hämeen rykmentin työyhteisöviestintää omalle henkilöstölle. Näitä työyhteisöviestinnän osatekijöitä on hankala mitata konkreettisesti. Tässä työssä peilataankin viestintää johtamisviestinnän ja muutosviestinnän teorioiden kautta siihen, miten ihmiset ovat kokeneet PVuudistusviestinnän. Tarkastelunäkökulmia ovat viestinnän tavoitavuus, ymmärrettävyyttä, ajantasaisuus, riittävyys ja tiedon luotettavuus. Tästä työstä rajataan ulkopuolelle työyhteisön ulkopuolinen viestintä sekä muiden joukko-osastojen ja ylempien esikuntien työyhteisöviestintä. Tutkimuksessa ei tutkita YT-menettelyä eikä sen vaiheita. Myös työhyvinvointi, siitä huolimatta, että Hämeen rykmentissä siihen on kiinnitetty erityistä huomiota puolustusvoimauudistuksen yhteydessä, jätetään tutkimuksen ulkopuolelle.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö on jaettu viiteen eri osa-alueeseen kuvion 2 mukaisesti. Ensimmäinen luku on johdanto, missä on esitetty opinnäytetyön aiheen valinta sekä tutkimukselle asetetut tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja rajaukset. Teorettinen viitekehys muodostuu kahdesta itsenäisestä luvusta muutosviestinnästä ja johtamisviestinnästä. Ensimmäinen teorialuku käsittelee työyhteisöviestintään kuuluvan muutosviestinnän käsitteenä, kertoo muutosviestinnän kanavat sekä kuinka muutos käsitellään. Toinen teorialuku keskittyy työyhteisöviestinnän toiseen erikoisalueeseen – johtamisviestintään. Tässä luvussa käsitellään muutoksen johtamista sekä johtamisviestinnän eri näkökulmia.

Luvussa neljä esitellään case-yritys Hämeen rykmentti sekä käydään läpi puolustusvoimien viestintästrategia sekä varta vasten puolustusvoimauudistukseen tehtyä viestintästrategiaa. Ensin sidotaan teoria puolustusvoimien viitekehykseen ja tämän jälkeen läpikäydään saatuja tutkimustuloksia, niiden luotettavuutta ja tehdään johtopäätöksiä. Viimeinen luku on yhteenveto koko opinnäytetyöstä.



KUVIO 2. Opinnäytetyön rakenne

1.4 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Puolustusvoimissa käytetään paljon lyhenteitä. Alla on koottu muutamia tässä työssä esiintyviä lyhenteitä ja termejä selityksineen tutkielman lukemisen helpottamiseksi.

- PV = puolustusvoimat
- HÄMR = Hämeen rykmentti
- MAAV = Maavoimat
- PVuudistus = puolustusvoimauudistus
- EP = esikuntapäällikkö
- KOM = komentaja

- Torni-portaali = Puolustusvoimien intranet
- MIL-posti = Puolustusvoimain ulkoinen sähköpostijärjestelmä
- PVAH
 - Puolustusvoimien asiahallintajärjestelmä on sisäinen tiedonvälityskanava. PVAH toimii sisäisenä sähköpostijärjestelmänä sekä asiakirjojen sähköisenä arkistointivälineenä. Kaikki talon sisäinen sähköposti hoidetaan PVAH-viesteillä.
- NetJotos
 - Verkkopohjaisen NetJotos -ohjelmiston avulla Puolustusvoimissa suoritetaan sisäiset kyselytutkimukset. Näitä ovat yksittäiset tutkimukset sekä joka vuosi tehtävät ilmapiirikyselyt.

2 MUUTOSVIESTINTÄ

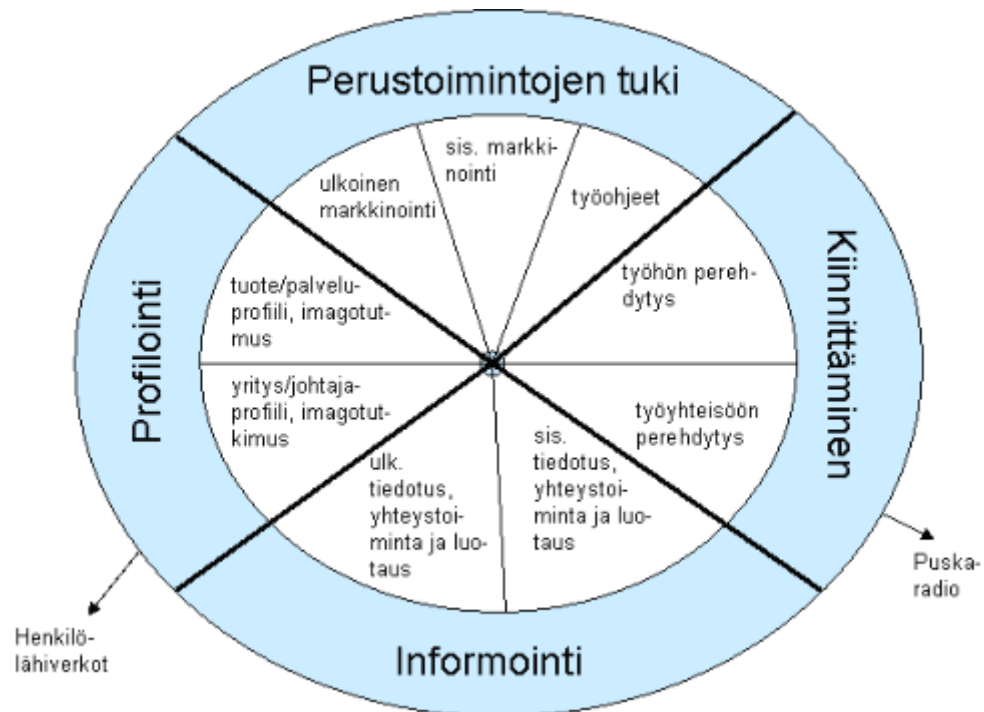
Viestinnän onnistumiseen vaikuttavat ihmisten väliset suhteet. Viestin ollessa negatiivinen, vastaanottaja voi torjua sen. Viestintäväline voi olla väärä tai viestin merkitys vastaanottajalle erilainen kuin lähettäjälle. Tämän vuoksi viestin sanoma ja se, miten viesti lähetetään, ovat yhtä tärkeässä asemassa. Muutos- ja kriisiviestintä ovat viestinnän erityisalueita johtamisviestinnän ohella. Toisaalta muutosviestintä on alettu nähdä omana viestinnän lajinaan, siitä huolimatta, että se on osa strategista viestintää ja johtamista. Viestintästrategian tehtävänä on luoda ja ylläpitää keskustelua, jotta muutoksen kohteena olevat ymmärtävät tilanteen. (Juholin 2009, 20–22, 320, 332; Åberg 2002, 19–22.)

2.1 Muutosviestintä osana työyhteisöviestintää

Työyhteisöviestintä eli organisaatioviestintä on vuorovaikutteista ja vastavuoroista työyhteisön viestintää. Työyhteisöviestintä kattaa sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän. (Juholin 2008, 61; Åberg 2006, 98; Kauhanen 2010, 174–176.) Juholin (2009, 22) ei pidä organisaatioviestintää samana kuin yhteisöviestintää, koska se sisältää kaiken organisaatiossa tapahtuvan viestinnän, vaikka toteaakin sitä käytettävän yhteisöviestinnän synonyyminä. Yhteisöviestintä on erilaisten yhteisöjen johdettua, ammattimaista, koko organisaation tavoitteista lähtevää viestintää ja näin laajempaa kuin organisaatioviestintä. Aiemmin puhuttiin sisäisestä viestinnästä tai tiedotuksesta, työyhteisöviestintä on kuitenkin Juholinin (2009, 22, 141) mielestä kuvaavampi käsite. Jyväskylän yliopiston Viestintätieteen laitos (2013) määrittelee yhteisöviestinnän tieteenalana tutkivan viestintää työyhteisöissä sekä erilaisten organisaatioiden ja sen sidosryhmien välillä.

Åbergin (2006, 96–105) mukaan viestintä on työyhteisön voimavara, joka tukee tavoitteiden saavuttamista. Työyhteisöviestintä on organisoitua viestintää, jossa käytetään hyväksi erilaisia teknisiä apuvälineitä – kanavia. Tätä varten yritykset yleensä tekevät viestintästrategian, joka on johdon työväline. Työyhteisöviestintä voidaan myös esittää Åbergin *pizza-mallilla* kuviossa 4, joka tunnetaan myös tuloviestintämallin nimellä. *Perustoimintojen tuki* on työyhteisöviestinnän tärkein tehtävä, joka takaa toiminnan jatkumisen häiriöttä. *Kiinnittämisellä* tarkoitetaan henkilöstön perehdyttämistä ja opastamista työhön ja työyhteisöön. Nykyään mo-

nessa yrityksessä on perehdytysohjelmat. *Informointi* on ehkäpä näkyvintä viestintää: ulkoista ja sisäistä viestintää. Pizzan viimeinen siivu on *profilointi* eli taivotekuvan rakentaminen teoin, viestein ja ilmein.



KUVIO 3. Åbergin pizza (Åberg 2013a)

Hyvälle työyhteisöviestinnälle on ominaista monisuuntaisuus, avoimuus ja pyrkimys yhteisöllisyyteen sekä luottamus ja vuorovaikutteisuus. Nämä työyhteisöviestinnän kulmakivet varmistavat, että ajantasaista tietoa on aina saatavilla ja että viestintä tapahtuu siellä missä ihmiset ovat. Varsinkin muutosviestinnässä korostuu tiedon ajantasaisuus sekä yhteisöllisyys ja luottamuksellinen vuorovaikutus, sillä ne luovat selviytymismahdollisuuksia ja antavat voimia käsitellä yhdessä myös vaikeita asioita. Muutostilanteessa viestinnän vastuullisuus punnitaan, sillä jos muutostilanteissa ei viestintä ole riittävän tehokasta ja avointa, alkavat huhut levitä ja ottaa valtaa. (Juholin 2008, 61–63; Juholin 2009, 143; Rissa 2013.) Työyhteisöviestintä käsittää sisäisen ja ulkoisen viestinnän, organisaatiokäyttäytymisen, organisaation johtamisen, muutosviestinnän, markkinointiviestinnän ja suhdetoiminnan. (Jyväskylän yliopisto 2013; Juholin 2009, 23). Työyhteisössä muutos on yleensä hidas prosessi, jota edeltää pitkä valmistelu. Siitä huolimatta, että muutos voi olla yksilön kannalta uhkaavaa, ei kyseessä ole kriisiviestintä. (Åberg 2006, 131). Tosin Seeck (2013) näkee irtisanomiset niin yksilön kuin työyhteisön

kriisinä kriisijohtamisen näkökulmasta. Myös iso organisaatiomuutos voi kuulua kriisijohtamisen saralle.

Yksi viestinnän erityisalueista on kriisiviestintä. Sillä tarkoitetaan tapahtumaa tai prosessia, joka uhkaa yhteisöä ja sen omaisuutta, henkilöstöä sekä mainetta. Muutos taas on ennalta suunniteltu tapahtuma. Kriisiviestintä on osa kriisijohtamista, johon liittyy selkeästi koko kriisiviestinnän elinkaari: kriisiin varautuminen, itse tapahtuman aikainen toiminta sekä jälkihoito. Kriisiviestintä on yksi erityisviestinnän osa-alueista, jossa viestintä koskee esim. äkillistä onnettomuutta tai hitaasti etenevää tapahtumaa. Kriisin jälkeen yhteisön luotettavuuden ja maineenhallinnan palauttamiseen menee yleensä aikaa. Parasta kriisinhallintaa on huolehtia hyvästä vuorovaikutuksesta sidosryhmien kanssa sekä hyvän maineen ylläpito. (Juholin 2009, 299.) Vaikkakin Åbergin (2002, 260) mukaan kriisi on monta kertaa liian voimakas ilmaisu, on kyseessä odottamaton tilanne, joka edellyttää nopeaa reagoimista tilanteessa, jossa työyhteisö on altavastaajana. Wiio (2009, 74) tarkentaa kriisiviestinnän kattavan sodat, onnettomuudet ja luonnonmullistukset. Muutosviestintää ei edellä mainituin perustein voida pitää kriisiviestintänä. Mutta samoin kuin muutosviestinnässä, myös kriisitilanteessa johdolta vaaditaan hyvää kriisinhallintakykyä, viestintätaitoja ja johtajuutta. Viestintä on keskeinen osa johtamista kriisitilanteissa (Seeck 2013).

Juholin (2009, 301) jaottelee kriisiviestinnän seuraavasti:

1. tilanteesta vetäytyminen – ei kommentoida mitään
2. vastataan kysyttäessä
3. organisaation selittely, asioiden kaunistelu
4. tiedotetaan heti, kun on tiedotettavaa

Sosiaalinen media lisää tiedonkulkua huomattavasti, ja mahdollisimman varhainen ja totuudenperäinen tiedottaminen helpottaa maineen ja luottamuksen korjaamista kriisin jälkeen. Asianmukaisen ja ajantasaisen, ei liian yksityiskohtaisen tai teoreettisen, kriisiviestintäsuunnitelman avulla reagoiminen mahdollistuu ja jopa helpottuu. Tiedonkulku kriisitilanteessa, niin sisäisille kuin ulkoisille sidosryhmille on kriittinen tekijä, joka vaatii saumattoman yhteistyön organisaation sisällä.

(Juholin 2009, 299–310.) Niin johdon kuin koko organisaationkin kyky viestiä punnitaan usein kriisitilanteessa (Juholin 2008, 195).

2.2 Muutos: mahdollisuus vai uhka

Muutos on tilanne, jossa tutusta ja turvallisesta siirrytään uuteen, tuntemattomaan toimintatapaan tai tilaan. Organisaatiossa muutos on monta kertaa henkilöstön kannalta negatiivinen asia, koska se vaatii vanhoista tutuista ajattelumalleista luopumista ja uusien – vieraiden – toimintatapojen omaksumista. Muutoksella organisaatiossa pyritään yleensä parempaan kilpailuasemaan markkinoilla hakemalla tehokkuutta ja tuottavuutta. Muutoksen kohteena välillisesti on aina henkilöstö. Positiivisena muutoksena voidaan pääsääntöisesti pitää esim. tietojärjestelmän muutosta, jolla henkilöstö pystyy tekemään työtä tehokkaammin ja helpommin. Kuitenkin tällaisessakin muutoksessa voi olla henkilöitä, jotka pelkäävät oman osaamisen ja oppimisen tasoa ja kykyä. Kun organisaatio pyrkii parantamaan tuottavuuttaan tai tehokkuuttaan, on usein pelkona työpaikkojen menetys, oman työaseman huononeminen tai työn siirtyminen toiselle paikkakunnalle. (Juholin 2009, 320–321; Elving 2005.)

Muutosviestintä on erityisviestintää, jossa on yleensä enemmän aikaa kuin kriisiviestinnässä. Muutos koskee nykytilannetta tai tulevaisuutta – yleensä pitkällä tähtäimellä – harvoin muutos on yllätys. Organisaation lakkauttaminen tai supistaminen vie yleensä laissa määritellyn ajan myös viestinnällisesti (Finlex 1988). Sen sijaan uuden tietojärjestelmän tai tuotantolinjaston muutos voi olla pidempi-aikainen prosessi. Muutos koetaan erilailla ja sen merkitys on suhteellinen – muutos on tulkinnallinen ja siihen vaikuttavat ihmisen omat kokemukset ja mielikuvat. Muutostilanteessa korostuu viestinnän suunnittelu ja johtaminen. Muutosviestinnässä on tärkeä perustella henkilöstölle, miksi muutos on tarpeellinen. Tiedottamisen ja keskustelujen tarve korostuu muutoksessa. Siitä huolimatta, että henkilöstölle on kerrottu kaikki faktat tarkkaan, on viestin perillemeno ja sen ymmärrettävyys kyseenalainen. Muutos on yhdelle uhka ja toiselle se voi olla mahdollisuus. (Juholin 2008, 125–126; Erämetsä 2003, 8-27; Merrel 2013; Johansson 2008.) Elving (2005) täsmentää vielä, että muutosviestinnän yksi tärkeimmistä tehtävistä

on kertoa henkilöstölle selkeästi, miten kunkin yksilön työ tulee muutoksessa muuttumaan.

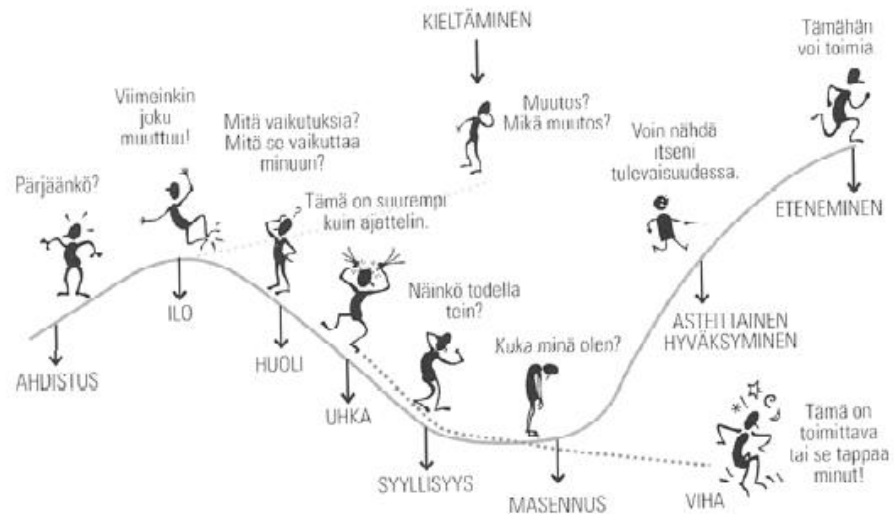
2.2.1 Muutoksen käsittely

Muutos voi tapahtua organisaatiossa hallitusti hyvän proaktiivisen viestinnän keinoin, vähemmän hallitusti tai jopa kriisiviestinnän kautta, jolloin viestinnällisesti voidaan katsoa muutoksen viestinnän epäonnistuneen. Muutostilanteessa tiedontarpeen määrä kasvaa: miten tämä vaikuttaa yksilöön ja hänen työhönsä taikka asemaansa. Pystyykö työntekijä sisäistämään ja oppimaan uudet toimintatavat tai ohjelmat? Muutoksen käsittelyssä kuunteleminen ja keskustelu ovat tärkeitä keinoja. Näin muutoksen kohteena oleva saa olla mukana vaikuttamassa muutokseen. Muutosviestinnällisesti viestin tavoitteena on,

1. että henkilöstö ymmärtää, mistä muutoksessa on kyse ja miksi muutos on tarpeellinen
2. että tieto jaetaan ajantasaisesti ja tavoitteet saavutetaan
3. antaa riittävä henkilökohtaisen keskustelun mahdollisuus
4. hyödynnetään henkilöstön asiantuntemus.

(Juholin 2009, 320–323; Elving 2005.)

Viestinnän keinoin pyritään lisäämään yrityksen yhteisöllisyyttä ja henkilöstön yhteenkuuluvuutta. Muutosviestintä pyrkii lisäämään luottamusta yhteisöön ja yritysjohtoon. (Elving 2005). Helsilän (2008, 176–177) mukaan muutosprosessin ensimmäisessä vaiheessa henkilön kohdatessa muutoksen seuraa ahdistus. Prosessin järjestys voi vaihdella. Prosessi voidaan kuvata ns. U-mallina kuvan 1 mukaisesti. Pääsääntöisesti kieltämisen, vihan ja masennuksen kautta henkilö etenee asteittain kohti hyväksyntää. Vaiheet saattavat toteutua hieman eri järjestyksessä, eikä regression mahdollisuuskään ole poissuljettu. Kuitenkin kaikki mallin vaiheet käydään yksilöllisessä järjestyksessä – omalla aikataululla läpi.



KUVIO 4. Muutosprosessi (Helsilä 2008,176)

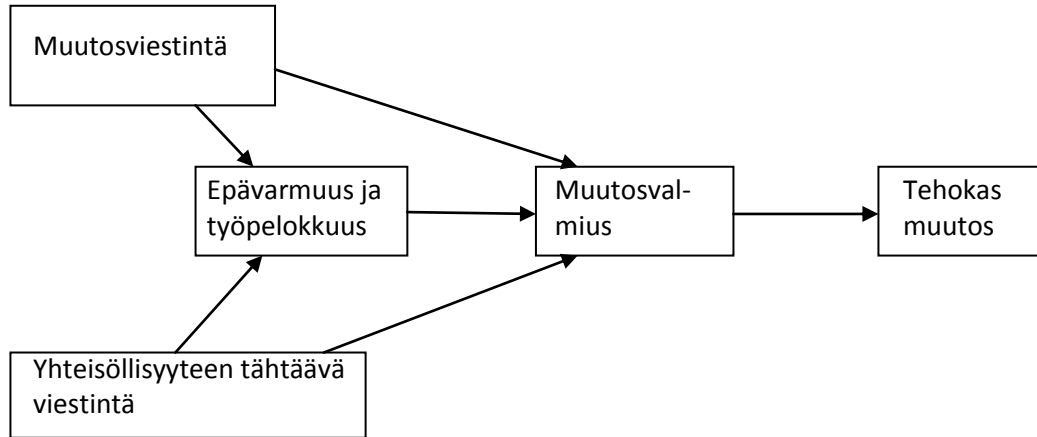
Muutoksen käsittely alkaa muutoksen perustelulla. Muutos tulee konkretisoida muutoksen kohteena oleville mahdollisimman varhain siten, että jokainen tajuaa, miten muutos koskettaa juuri ”minua”. Myös se, mikä jää muutoksen ulkopuolelle, tai missä muutokset ovat vähäisempiä, tulee kertoa selkeästi. (Juholin 2008, 129–130.)

2.2.2 Muutosvastarinta

Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän se aiheuttaa vastustusta. (Juholin 2009, 320). Toisaalta muutoksen kerrontatapa vaikuttaa vastarinnan määrään. Epätietoisuus lisää muutosvastarintaa (Elving 2005). Koska muutosvastarinnan vastakohta on välinpitämättömyys, voidaan työpaikalla näin ollen muutosvastarinta nähdä hyvänä asiana. Positiivinen muutosvastarinta tarkoittaa työntekijöiden olevan kiinnostuneita työstään – asialla on heille merkitystä. Muutoksen suunnittelu ja viestinnän ennakoivuus nousevat merkityksellisiksi muutosvastarinnan ehkäisyssä ja hoidossa. (Torppa 2013.) Virtalan (2013) mukaan muutosvastarinta on olennainen osa muutosta ja sen johtamista, joissa muutosvastarinnan käsittely on yksi kriittisempiä muutosjohtamisen osa-alueita.

Kuviossa 5 Elving (2005) esittää viestinnän roolin tärkeyden muutoksessa. Sen sijaan, että muutosvastarinta on vallitseva muutoksen tila, voidaan hyvin suunnit-

tellulla viestinnällä päästä muutoshalukkuuteen. Viestinnällä tähdätään informatiiviseen tietoon, jolla luodaan yhteisöllisyyttä. Tehokas muutos mahdollistuu, kun epävarmuustekijät poistuvat ja mahdollistavat oikean viestinnän.



KUVIO 5. Muutosviestintämalli (mukaiillen Elving 2005)

Muutosvastarinta voidaan nähdä niin positiivisena kuin negatiivisenakin. Positiivinen muutosvastarinta herättää keskustelua ja mahdollistaa sen, ettei ”väärää” päätöksiä viedä käytäntöön. Toisaalta negatiivinen muutosvastarinta voi johtaa jopa muutuskauhuun, jolloin työyhteisö lamaantuu, eikä pysty toimimaan. Muutos on prosessi, johon muutosvastarinta kuuluu osana muutoksen läpivientinä. Hidas muutos voi syödä työntekijöiden uskoa muutokseen sekä tulevaisuuteensa. (Erämetsä 2003, 98–99.)

Muutosvastarinta syntyy, koska tapahtumana muutos on aina uhka turvallisuuden tunteelle. Tiedotustilaisuudet ovat pääsääntöisesti virallisia, isossa tilassa olevia muodollisia tilaisuuksia, joissa toki on usein mahdollisuus kysyä. Muutoksen hyväksymisen kannalta on tärkeää, että henkilöstölle annetaan mahdollisuus osallistua muutokseen esim. avoimissa keskustelutilaisuuksissa. Näille keskustelutilaisuuksille pitäisi antaa virallisen tilaisuuden status. Kuitenkin siten, että tilaisuus olisi vapaamuotoinen ja aidosti vastattaisiin henkilöstön kysymyksiin. Muutosjohtamisen kannalta muutosvastarintaan pitäisi suhtautua suvaitsevaisesti ja kannustavasti: on hyvä, että ihmiset välittävät työstään ja työyhteisöstään. (Juholin 2008, 135–137; Åberg 2006, 126–135.)

Muutosvastarinta voidaankin nähdä osana muutoksen käsittelyä. Organisaatiot pyrkivät usein nujertamaan sen, sillä muutosvastarinta nähdään häiriönä. Monesti ennen muutosprosessin ”pohjaa”, henkilöt reagoivat muutosvastarinnalla omaan inhimilliseen huoleensa ”miten minulle käy?” Sitoutuakseen muutokseen, on työntekijän ymmärrettävä, mistä muutoksessa on kysymys. (Juholin 2009, 323–324.)

2.3 Reaktiivinen vs. proaktiivinen viestintä

Ajantasainen tiedonkulku luo edellytykset yritystoiminnalle. Tämä on varmasti yksi syy siihen, että yrityksillä on viestintästrategia. Ns. jokapäiväisen viestinnän toimimiseen ja viestinnän erikoistapauksiin, kuten kriisi- ja muutosviestintään on hyvä olla vielä erikseen omat strategiansa. (Juholin 2008, 85–94.) Muutostilanteessa tiedontarve on jatkuvaa, jolloin reaktiivisella, asioiden kommentoinnilla ja selittämällä jälkikäteen pyritään rauhoittamaan tunnelma ja ”myymään” muutosorganisaatiolle. Proaktiivisella viestinnällä taas tarkoitetaan viestintää, jolla vauraudutaan ennakkoon tilanteeseen. Muutostilanteiden aikataulutus viestintästrategian mukaisesti on proaktiivista viestintää, jolla muutos tehdään viestinnän avulla todeksi. (Juholin 2009, 331–332.)

Viestinnän tehtävä muutoksessa on luoda keskustelua ja ylläpitää sitä siten, että jokaisella on mahdollisuus ymmärtää oma tilanteensa ja roolinsa muutoksessa. Reaktiivinen viestintä vastaa kysymykseen ”mitä” muttei ”miksi”. Kuitenkin mitä suuremmasta muutoksesta on kysymys, nousee henkilötasolla ”miksi minä” esiin. Proaktiivisella viestinnällä yritys pyrkii saavuttamaan yhteisymmärryksen ja vakuuttamaan henkilökunnan muutoksen taustasta ja tavoitteista vastaamalla kysymykseen ”miksi”. Proaktiivinen viestintä rohkaisee henkilökuntaa kohtaamaan muutoksen: muutos voi olla myös mahdollisuus, ei pelkästään uhka. (Juholin 2009, 332.)

2.4 Viestintäkanavat eli -foorumit

Juholin (2010, 64) esittää työyhteisöviestinnän raportissaan viestintäkanaville termiä viestintäfoorumi foorumi-sanan etymologisuuden vuoksi. Viestintäkanava käsitteenä sopii hyvin hierarkkisiin organisaatioihin, mutta tietoperustaisessa or-

ganisaatiossa työntekijät ovat itse osa työyhteisöviestintää, joka ei pelkää vastaanota viestejä. Työyhteisöllä on erilaisia foorumeja eri viestinnällisiä tilanteita varten:

- Työfoorumi: Organisaation työtilat kahvi- ja muine taukotiloineen on tärkeä tiedonvälityksen kanava. Avokonttori on tiedonkulullisesti paras työskentelytila.
- Sisäiset verkostot: Sisäisillä verkostoilla tarkoitetaan pieniä työyhteisön henkilöistä muodostuneita ”sisäpiirejä”. Sisäpiirillä on negatiivinen sointi, koska ennen pitkää sisäpiiri saattaa pimittää tietoa ja käyttää tieto omaksi hyödykseen.
- Hybridifoorumi: Käsitteenä tämä foorumi on uusi ja tarkoittaa useamman foorumin yhdistelmää.
- Puoliviralliset foorumit ovat asiantuntijoiden välistä yhteistyötä.
- Viralliset foorumit edustavat viestinnän perinteistä ajattelua ja tunnistettavinta viestinnän kanavaa. Niihin kuuluvat mm.
 - viikko ym. palaverit,
 - henkilöstölehdet ja muut julkaisut,
 - intranet,
 - sähköposti ja
 - blogit. (Juholin 2010, 64–68.)

Koska muutosviestinnän periaatteena on avoimuus, vuorovaikutteisuus ja tiedon ajantasaisuus sekä tiedon jatkuvuus ja kertaaminen, asettaa tämä viestintäkanaville eri vaateita kuin perusviestintä. Kasvokkainviestintä on muutosviestinnän tärkein foorumi. Sillä saadaan aito vuorovaikutuksellinen tilanne ja sitä tulisi käyttää aina, kun se on mahdollinen. Muita viestintäkanavia ovat:

- johdon tiedotus- ja keskustelutilaisuudet

- yksikkö- ja osastopalaverit
- yleiset kehittämis- ja keskustelutilaisuudet
- fokus-ryhmät, joissa keskitytään ongelmanratkaisuun
- työpajat ja ”aivomyrskyt”
- esimies-alaiskeskustelut
- kehityskeskustelut
- seminaarit ja koulutustilaisuudet
- vapaamuotoiset tapaamiset ja tilaisuudet, pelit, kilpailut.

(Juholin 2009, 336–338.)

Aina ei ole mahdollisuutta järjestää kasvokkainviestintää esim. laajan henkilöstön vuoksi. Tällöin sähköinen viestintä tavoittaa tosiaikaisesti ja nopeasti suuren yhteisön. Intranetin ja sähköpostin käyttö on muutostilanteissa suotavaa, kunhan se on ohjeistettu siten, että kaikki tietävät ja osaavat käyttää sitä. Myös muut sisäiset tiedotuskanavat toimivat ajantasaisesti tavoittaen henkilöstön. Henkilöstölehdet voivat toimia kertaavana viestinnän foorumina. (Juholin 2009, 336–338.) Epävirallisena tiedonvälityskanavana toimii sosiaalinen media, joka armotta on puolueellinen. Tämän vuoksi virallisten foorumeiden on syytä toimia ajantasaisesti ja luotettavasti, jotteivät huhut lähde kiertämään.

Åberg (2006, 132) ehdottaa, että muutosta varten tulisi perustaa omat, jatkuvasti päivitettävät verkkosivut. Sivustoilla kerrottaisiin ajantasaista tietoa muutoksen aikataulusta ja sen etenemisestä. Jotta huhuilta vältyttäisiin, tulisi tiedottamisen oltava jatkuvaa. Aina ei ole mitään uutta tiedotettavaa, siitä huolimatta muutosviestinnän luonteeseen kuuluu jatkuva tiedottaminen. Sekin on tieto, ettei tietoa vielä tässä vaiheessa ole kertoa.

2.5 YT-lain edellyttämä viestintä

Viranomaistoiminnassa ja valtionhallinnossa on yritystalouteen nähden omat erityispiirteensä näiden julkisuuden vuoksi. Lain ”Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa” tarkoituksena on viraston toiminnan ja työolosuhteiden kehittäminen samoin kuin lain ”Laki yhteistoiminnasta yrityksissä” (Kauhanen 2009, 187). Valtion YT-laki koskee kaikkia valtion virastoja pois lukien eduskunnan kanslia, tasavallan presidentin kanslia ja eduskunnan oikeusasiamiehen kanslia, valtionalouden tarkastusvirasto sekä Suomen Pankki. Valtion virastoilla on velvollisuus edistää YT-toimintaa, tätä ei lainsäädännöllisesti säännellä yksityisellä puolella. (Finlex 1988.)

Viraston on viipymättä tiedotettava YT-menettelyn piiriin kuuluvasta asiasta henkilökunnalleen ja heidän edustajilleen. Poikkeuksen tekevät ainoastaan valtiollinen turvallisuus tai maanpuolustuksen ylläpito. Mikäli yleisen järjestyksen tai maan ulkovaltoihin solmimien suhteiden vaarantuminen on yhteistoimintamenettelyn esteenä, voidaan tiedottamisesta livetä. (Finlex 1988.)

Yhteistoimintamenettelyn piiriin kuuluvat asiat, joita PVuudistuksessa sovelletaan:

- *henkilöstön asemaan vaikuttavat olennaiset muutokset työtehtävissä, työmenetelmissä ja tehtävien järjestelyssä sekä siirrot toisiin tehtäviin, toiseen valtion virkaan tai pysyvästi toiselle paikkakunnalle*
- *viraston tai sen osan lakkauttaminen tai siirto toiselle paikkakunnalle, viraston tai sen osan tehtävien tai henkilöstön siirrosta taikka virkojen lakkauttamisesta vapautuvien määrärahojen siirrosta toiseen virastoon aiheutuvat henkilöstövaikutukset luovuttavassa ja vastaanottavassa virastossa sekä viraston tai sen osan toiminnan laajentaminen tai supistaminen (Finlex 1988.)*

3 JOHTAMISVIESTINTÄ

Jokainen kokee muutoksen erilailta omasta näkökulmastaan ja arvomaailmastaan. Yritystoiminnan johtaminen on jatkuvaa muutoksen johtamista. Muutos lisää epävarmuutta, joka koetaan usein uhkaavana. Johtamisviestinnän avulla tulkitaan muutoksen signaaleja ja tulkitaan niitä ja ryhdytään tarvittaviin toimenpiteisiin. (Åberg 2006, 126–131.) Varsinkin muutoksen johtamisessa viestintä nousee keskeiseksi johtamisen välineeksi. Esimiestyö edellyttää valmiuksia kohdata alainen ja tunnistaa viestinnälliset valmiudet. (Salminen 2001, 13–17.) Johtamisviestinnän yksi alalaji on kriisijohtaminen (Seeck 2013).

3.1 Johtamisviestintä peruskäsitteenä

Åbergin (2006, 83–86) mukaan viestinnässä ei ole pelkästään kyse siitä, että viesti välitetään valittua kanavaa käyttäen vastaanottajalle, jonka reagoidessaan voidaan katsoa saaneen viestin. Viestintäprosessiin kuuluu mukaan myös kulttuurinen näkemys ja sanojen merkitys: miten vastaanottaja tulkitsee sanoman. Onnistuneen viestinnän perusedellytys on, että sanoma on muotoiltu siten, että vastaanottaja ymmärtää sen – puhutaan samaa kieltä, samalla tavalla. Hyvään viestintään kuuluu lisäksi vuorovaikutuksen mahdollisuus. Hyvä johtamisviestintä vahvistaa Juholinin (Rissa 2013) mukaan työntekijöiden luottamusta työyhteisöään kohtaan edistäen myös ns. hiljaisen tiedon hyödyntämistä organisaatiossa. Merrel (2012) kirjoittaa artikkelissa ”kuuden suuren” (Big Six) vaikuttavan eniten onnistuneeseen muutosjohtamiseen oli muutos iso tai pieni:

1. Johtaminen
2. Viestintä
3. Oppiminen
4. Mittaaminen
5. Osallistuminen
6. Tukeminen

Johtamisviestintä on työyhteisöviestinnän erityismuoto, johon kuuluvat kaikki edellä mainitut organisaation puitteissa tapahtuva viestintä johtajilta alaisille, se on osa johtamistyötä, jossa tieto tuotetaan, jaetaan ja vastaanotetaan. Viestintä on muutoksen johtamiseen kiinteästi liittyvä väline. Se, miten johto luo ja vahvistaa viestintää muutoksen aikana, vaikuttaa työntekijöiden luottamuksen syntyyn tulevaisuudessa. (Seeck 2013; Johansson, 2008.) Åberg (2006, 93) määrittelee johtamisviestinnän seuraavasti:

Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.

Johtamisviestinnän tunnusmerkkejä ovat suunnitelmallisuus, organisointi ja valvonta. Yhteisöllisyys on yrityksen voimavara, jota vuorovaikutus luo ja ylläpitää. Johtajan oma esimerkki on tärkeä viestin perillemenon kannalta. (Åberg 2006, 93–94.) Salminen (2001, 68–74) korostaa, ettei johtamisviestintä ole pelkästään yksisuuntaista tiedottamista, vaan tunnusmerkkinä sille on vuorovaikutteisuus, vaikkakin tavoitteena on yrityksen toiminnan ohjaaminen haluttuun suuntaan. Johtamisviestinnässä korostuu asioiden tulkinta (Niinikoski 2013). Johtamisviestintä on faktaviestintää, jossa ei voida erottaa yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää toisistaan. Sen tulee olla keskeinen osa työyhteisön ja yrityskulttuurin kehittämistä avoimempaa suuntaan. (Salminen 2001, 68–74.)

3.2 Muutoksen johtaminen

Muutos tulee suunnitella huolellisesti, jotta toteutus takaisi teoriassa halutun lopputuloksen. Ihmisten johtaminen on kuitenkin aina haasteellista, sillä negatiivisen muutosvastarinnan mahdollisuus on hyvästä suunnitelmasta huolimatta olemassa. Muutoksessa johdon viestinnällinen funktio on tukea henkilöstöä – viestintä on muutoksen johtamisen keskeisin väline. Huonosti johdettu muutosviestintä on usein syy muutosvastarintaan. Muutos tulee perustella aina hyvin. Muutoksen totutteluun tulee myös varata arjen työn ohella aikaa. (Salminen 2001, 35–45.)

Johtamisviestintä muutoksessa on tärkeä, sillä informaatio vähentää henkilöstön epätietoisuutta. Muutoksen kohteena olevan henkilöstön tulee ymmärtää tilanne,

jotta he voivat itse tehdä päätöksen, miten sopeutua muutostilanteeseen. Johtamisviestinnällä pyritään vaikuttamaan vastaanottajan tapaan ymmärtää ja reagoida viestiin. Mitä isommasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän tarvitaan toistoa. Toistolla vahvistetaan viestin ymmärrettävyyttä – mieluiten eri tavoilla perusteltuna. (Åberg 2006, 123–139; Salminen 2001, 38.) Muutosviestinnän tavoitteena on työmotivaation ylläpitäminen ja yrityksen toiminnallisten muutosten minimointi. Kuitenkin siten, että suunniteltu muutos toteutuu aikataulun mukaisesti. Henkilöstö tulee pitää tietoisena ja mukana muutoksessa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.)

Salminen (2001, 41–43) antaa muutosjohtamiselle ns. 10 käskyä:

1. Mieti minkälaisen muutoksen haluat eli muutoksen syyt
2. Kerro toiminnan perustarkoitus eli missio. Ketkä ovat tekemässä muutosta.
3. Aseta tavoitetila eli visio. Eli mitä tapahtuu muutoksen jälkeen, mihin muutoksella pyritään.
4. Sitoudu ja sitouta. Vain jos esimies sitoutuu, on alaistenkin mahdollisuus sitoutua.
5. Käsittele pelkoja. Muutos aiheuttaa aina pelkoja, mutta se voi olla myös mahdollisuus.
6. Varmista alun onnistuminen. Hyvä etukäteissuunnitelma vie paremmin perille.
7. Ole itse eturintamassa. Johtajan rooli on muutostilanteessa tärkeä.
8. Varaudu takaiskuihin. Opi epäonnistumisista.
9. Seuraa, reagoi ja kiitä. Hyvä suunnitelma ei auta, jos seuranta pettää. Työntekijät haluavat kiitosta onnistumisista.
10. Viesti, viesti ja viesti. Johtaminen on viestintää ja menestyksellinen viestintä perustuu riittävään toistoon.

Vaikka muutosviestinnällisesti toisto on tärkeä työkalu, voi viesti silti epäonnistua – ”olla menemättä perille”. Viestinnän kohteet ovat ihmisiä, joista jokainen näkee asian omasta näkökulmastaan. Siinä, missä muutos on toiselle mahdollisuus, on se jollekin uhka, jopa kriisi. (Salminen 2001, 40–45; Juholin 2009, 320–325; Juholin 2008, 135–142.)

3.3 Johtamisviestinnän näkökulmia

Johtamisviestintä voidaan mm. Åbergin (2006, 94) mukaan jakaa asioiden ja toiminnan järjestelyyn ja johtamiseen eli Management sekä ihmisten johtamiseen, delegointiin eli Leadership.

3.3.1 Management – toiminnan tai muutoksen johtaminen

Johtamisviestintä on osa työyhteisöviestintää, jota voidaan kuvata tulosviestinnän mallin, ns. Åbergin Pizzan avulla, joka esiteltiin luvussa 2.1. Ei ole sama, mitä yritys viestii, sillä pizzakuvasta lähtevät ”henkilölähiverkot” ja ”puskaradio” viestivät tehokkaasti viestiä eteenpäin. Verkot voivat olla passiivisia, reaktiivisia tai aktiivisia, riippuen uutisesta. Passiivinen ei kerro asiaa eteenpäin, reaktiivinen vastaa kysyttäessä ja aktiivinen tiedottaa oma-aloitteisesti. Sosiaalinen media luo johtamisviestintään vielä oman haasteensa: tieto kulkee verkossa todella nopeasti, kun sanomalehti kertoo uutisen vasta seuraavana päivänä. Toisaalta markkinoinnissa positiivisen asian eteenpäin vieminen näin on yrityksen kannalta hyvä asia. (Åberg 2006, 105–107.) Puskaradion käsitteen Juholin (2009, 169) tosin tyrmää sanomalla sen olevan aikansa elänyt käsite. Kyse on hänen mukaansa eräänlaisesta verkostoviestinnästä, mikä ei kilpaile virallisen viestinnän kanssa, vaan täydentää sitä. Erilaisissa verkostoissa tapahtuva viestintä on tärkeä esim. henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaatioiden toimivuuden kannalta. Ehkäpä juuri siksi Åberg (2013b) sanoo viestinnän johtamisen luentoaineistossaan, että on yhä vaikeampi vetää rajaa sisäisen ja ulkoisen viestinnän välillä. Johtaminen ja esimiestyö ovat viestintää, jota ilman ei voi johtaa. Tässä työssä käytettäköön kuitenkin ”puskaradion” termiä sen yleisyyden vuoksi.

Johtamisviestinnän kanavia ovat: osastopalaverit, face-to-face –tilanteet (kasvokainviestintä), esimies-alaistilanteet, YT-toiminta, kehityskeskustelut, ilmoitustau-

lu, tiedotustilaisuudet, henkilöstölehti, ylimmän johdon pysyväispalaverit ja verkkoviestintä sekä erilaiset koulutustilaisuudet. Näistä henkilökohtaisen kanssakäymisen kanavat on yrityksen kannalta tärkeimpiä sisäisen viestinnän kanavia. Vastaanottajalla on mahdollisuus tarkentaa viestiä ja saada äänensä kuuluville. Tiedon liikkuminen nähdään kuitenkin usein haasteena, sillä sisäisen viestinnän häiriötekijä puskaradio toimii, mikäli viestinnällisesti ei ole mitään kerrottavaa. (Åberg 2006, 105–112.) Otollinen maaperä puskaradion toiminnalle on se, että henkilöstö tietää, että jotain on tapahtumassa, mutta ei tiedä mitä. Johtamisviestintää on myös viesti, jossa kerrotaan, ettei ole mitään uutta tiedotettavaa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107.)

Tämän päivän johtamisviestintään kuuluu verkkoviestintä. Matkapuhelimella ja sähköpostilla lähetetyt viestit ovat helposti dokumentoitu ja viestin tekninen perilemeno lähes varmaa. Massapostin lähettäminen on helppoa ja asia menee näin isollakin jakelulla samanaikaisesti perille. Verkkojohtamisessa tulee kuitenkin olla tarkka arkaluonteisten viestien kanssa – toisaalta myös tärkeämmät viestit olisi kuitenkin edelleen syytä hoitaa kasvotusten väärinkäsitysten minimoimiseksi. (Åberg 2006, 115–119).

3.3.2 Leadership – Ihmisten johtaminen

Muutoksessa työntekijä joutuu oman mukavuusalueensa ulkopuolelle. Huuskon (2005) mukaan muutosvaiheen läpivieminen edellyttää riittäviä resursseja, koska suunnitelmiin saattaa sisältyä virhearviointeja, jotka vaativat hyviä leadership- valmiuksia. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä vaikeampaa on muutoksen kohtaaminen ja vaatii sen vuoksi myös järeämmät viestinnälliset keinot sekä aikaa muutoksen läpivientiin. Esimieheltä muutoksen johtaminen vaatii huolellista valmistautumista ja valmiutta vastaanottaa kovaakin kritiikkiä. Ikävän asian viestiminen vaatii yleensä itsensä peliin laittamista. Viesti on kerrottava viivyttämättä ja työntekijälle on annettava mahdollisuus vuorovaikutukseen. Muutoksen viestintä on henkilökohtaista viestintää. (Åberg 2006, 155–168.) Muutos on helpompi ymmärtää ja hyväksyä, jos siihen liittyvät syyt kerrotaan avoimesti, nopeasti ja rehellisesti. Viestintää tarvitaan enemmän suuressa muutoksessa, sillä tiedon kysyntä kasvaa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

Kun toiminnan ja asioiden johtamista hoidettiin tekniikalla ja eri kanavia hyväksikäyttäen, on Leadershipin tunnusmerkkinä johtajan henkilökohtaiset ominaisuudet, johtajan kyvyt. Hyvä esimies tietää, mikä on oikea aika ja kanava sekä kuinka viestinnällisesti alainen motivoidaan. Luottamuksen säilyttäminen muutostilanteissa on tärkeä yhteisöllinen voimavara. (Niinikoski 2013.) Johtaminen on ihmisten johtamista. Viestintäkanavana henkilökohtainen vuorovaikutus on tärkein, samaten muut vuorovaikutteisen viestinnän kanavat ovat tunnusomaista ihmisten johtamiselle. (Åberg 2006, 94,158.) Samoilla linjoilla on Merrel (2012) artikkelissaan ja tähdentää, että hyvä muutoksenaikainen johtamisviestintä edistää muutoksen ymmärtämistä, arvottaa työyhteisön jäsenet tasa-arvoisiksi sekä ohjaa ja motivoi työntekijöitä muutoksen aikana.

Myös arkipäivän tilanteissa on johtamisviestintää. Jokapäiväinen myönteisen ja kielteisen palautteen anto on hyvä esimerkki siitä. Monesti työilmapiiritutkimuksissa kiittäminen nousee kehityskohteeksi. Myönteistä palautetta pitäisi antaa aina, kun siihen on aihetta. Toisaalta kielteisen palautteen anto pitäisi hoitaa rakentavasti, etsimättä syyllisiä: virheistä oppii. (Åberg 2013c.)

3.4 Johtamisviestinnän haasteita

Muutosjohtaminen on johtamisviestinnän haasteita. Toisaalta myös yhä kasvavien organisaatioiden ja kansainvälistymisen myötä haasteena johtamisessa on monimuotoisuuden johtaminen. Organisaatiolla voi olla toimintaa usealla paikkakunnalla, jolloin etäältä johtaminen nousee haasteeksi. (Niinikoski 2013.) Rouhiainen-Neunhäuserer (2013) nostaa esiin myös johtajan ammattitaidon vuorovaikutustilanteissa väitöskirjassaan. Hänen mukaansa vuorovaikutusosaamisen merkitys tiedostetaan niin johtotason henkilökohtaisena kompetenssina kuin organisaatioiden onnistuneessa viestinnällisessä toiminnassa. Tänä päivänä esimiehiltä odotetaan yhä enemmän avoimia vuorovaikutustaitoja – sillä esimiestyö on viestintää monissa erilaisissa tilanteissa niin henkilöstön kuin omien esimiesten kanssa (Seeck 2013).

Salminen (2001, 219–222) väittää monien viestinnällisten ongelmien kulminoituvan keskijohtoon. Kyse on monesti osaamisen puutteesta. Lähiesimiestasolla varsinkin muutoksen johtaminen on haastavaa, sillä sitä ei koeta omaksi tehtäväksi.

Kuitenkin lähiesimies on ns. välittäjän roolissa. Lähiesimies on lähellä työntekijää sekä johtoa. Näin ollen hän on avain siihen, miten muutos saadaan vietyä läpi – johtamisen merkitys muutoksessa on suuri. (Erämetsä 2003, 122–127.) Johansson (2008) sanoo suoraan tehtyjen tutkimusten valossa, että muutoksen johtamisen epäonnistuminen johtuu juuri puutteellisesta sisäisestä tiedottamisesta. Sisäisen tiedottamisen heikkous on johtamisviestinnän aloitekyvyttömyys.

4 CASE: HÄMEEN RYKMENTTI

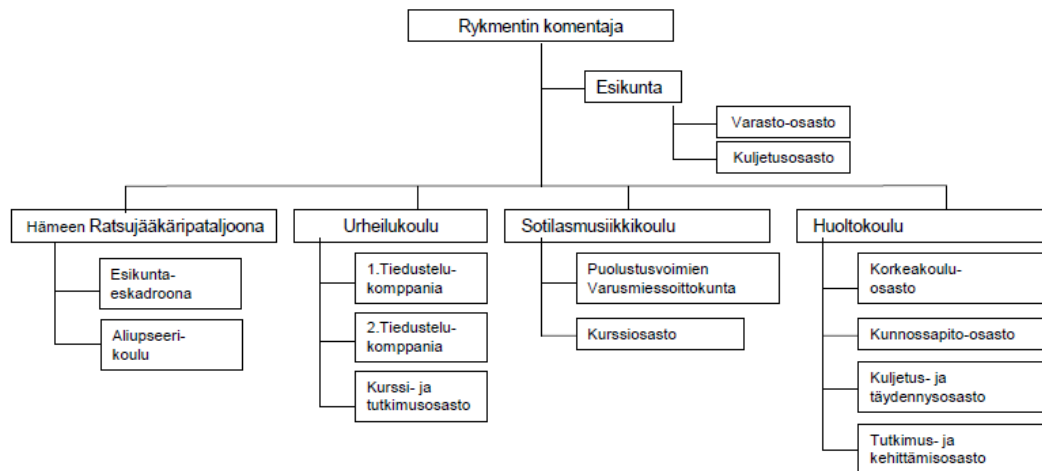
Tutkimustyö suoritettiin Hämeen rykmentissä kyselymenetelmällä. Hämeen rykmentin henkilökunnalle lähetettiin tammikuun 2013 lopussa kutsu tehdä monivalintaportainen kysely, ns. survey-tutkimus puolustusvoimien käyttämällä verkko-pohjaisella NetJotos –järjestelmällä. Kyselyyn vastaaminen oli vapaaehtoista. Vastaajilla oli myös mahdollisuus vastata vapaasti omin sanoin muutamaan tarkentavaan kysymyksen, näihin laadullisiin kysymyksiin moni vastasikin. Laadulliseen eli kvalitatiiviseen kysymyssarjaan vastasi helmikuussa etukäteen valittu, eri henkilöstöryhmistä koostuva joukko.

4.1 Hämeen rykmentin organisaatio ja tehtävät

Hämeen rykmentti (HÄMR) on Lahdessa toimiva Maavoimien alainen joukko-osasto, jonka päätehtävänä on puolustusvoimien ja rajavartiolaitoksen henkilökunnan sekä varusmiesten ja reserviläisten kouluttaminen. Maavoimien lisäksi Hämeen rykmenttiä ohjaa Länsi-Suomen Sotilaslääni. Hämeen rykmentissä toimivat varusmiehiä kouluttavina joukkoyksikköinä Hämeen Ratsujääkäripataljoona ja ns. toimialakoulut: Urheilukoulu ja Sotilasmusiikkikoulu. Puolustusvoimien henkilöstön perus- ja täydennyskouluttajana toimii Huoltokoulu. HÄMR:n esikuntaan kuuluva Päijät-Hämeen aluetoimisto on asevelvollisuusasioiden hoidossa Länsi-Suomen Sotilasläänin esikunnan alainen aluehallintoviranomainen. (Puolustusvoimat 2013a)

Kuviossa 6 on kuvattuna Hämeen rykmentin organisaatio 1.1.2013. Hämeen rykmenttiä johtaa *komentaja* toimien työnantajan edustajana. Esikuntapäällikkö vastaa esikunnan työskentelystä. EP vaihtui kesken muutoksen heinäkuussa 2012 – tässä työssä puhutaan edellisestä ja nykyisestä EP:stä. Joukkoyksiköitä johtaa pataljoonan komentaja ja koulunjohtajat. HÄMR henkilöstökokoonpano (HKP) 268 henkilöä vuoden 2013 alussa jakaantui eri henkilöstöryhmien välillä seuraavasti: upseereita 57, erikoisupseereita 14, opistoupseereita 79, aliupseereita 49 ja siviilejä 69.

HÄMEEN RYKMENTTI 1.1.2013
(HÄMR)



KUVIO 6. Hämeen rykmentti 1.1.2013 (PVAH asiakirja 2013d)

Pääesikunnan käskystä Hämeen rykmenttiin nimettiin muutoksen ajaksi tuki- ja hr-koordinaattorit. Tukikoordinaattoreiksi, koko työyhteisöä tukemaan, nimettiin henkilöstösektorin johtaja ja sosiaalikoordinaattori. Hr-koordinaattoreiksi tukemaan muutoksen kohteena olevaa henkilöstöä nimettiin henkilöstösaston upseerit. Tässä tutkimuksessa käytettiin yhtä yhtenäistä termiä ”tukikoordinaattori” selvyiden vuoksi.

4.2 Puolustusvoimauudistuksen taustaa

Vuonna 2015 alussa ”uuden puolustusvoimien” tarkoituksena on jatkaa puolustusvoimien kolmea ydintehtävää uudessa organisaatiossa.

1. Suomen sotilaallinen puolustaminen
2. Muiden viranomaisten tukeminen
3. Osallistuminen kansanväliseen kriisinhallintaan

Puolustusvoimien sodan ja rauhan ajan rakenteita ja toimintatapoja koskevan puolustusvoimauudistuksen tavoitteena on tuottaa kustannustehokkaat ja henkilövahvuudeltaan nykyistä pienemmät, mutta turvallisuusympäristöön nähden suoritus-

kykyisemmät puolustusvoimat 2015. Tavoitteena on varmistaa, että puolustusmäärärahoja voidaan kohdistaa paremmin puolustuskyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen. (Puolustusministeriö 2013a.) Nykyisen kokoisten puolustusvoimien ylläpitoon eivät taloudelliset resurssit riitä. Puolustusvoimauudistus on välttämätön, mutta hyvällä suunnittelulla ja yhteistyöllä tarvittava muutos saavutetaan kuitenkin toimien vastuullisen työntäjän tavoin. (PVAH-asiakirja 2013c; Puolustusvoimat 2013b; Torni-portaali 2013.)

4.3 Viestintästrategia puolustusvoimauudistuksessa

Viestintästrategialla tarkoitetaan niitä valintoja, määrittelyjä ja tavoitteita, joita soveltaen organisaatio viestii niin sisäisten kuin ulkoisten sidosryhmien kanssa tarkoituksenaan saavuttaa tietty päämäärä. Viestintästrategia tukee yrityksen koko strategiaa viestinnällisin keinoin. (Juholin 2009, 99.) Karvonen (Aula & Hakala (toim.) 2009, 51, 68–69) sanoo maineen olevan yrityksen strateginen voimavara, joka nousee organisaation sisäisistä suhteista, toimintakulttuurista ja siitä, miten yritys toimii. Pääesikunnan alainen Viestintäosasto on päivittänyt vuonna 2012 työjärjestyksen, joka antaa perusteet puolustusvoimien työyhteisöviestinnän toteuttamisesta. Työjärjestyksen mukaisesti Viestintäosasto mm. suunnittelee ja laatii puolustusvoimien viestintästrategian, kehittää ja ohjaa puolustusvoimien kokonaisviestintää sekä maineenhallintaan liittyvää toimintaa. (PVAH asiakirja 2013e.)

4.3.1 Puolustusvoimien viestintästrategia

Viestinnän toimialaohjauksen liittyviä ohjausasiakirjoja Puolustusvoimain Asiahallintajärjestelmässä (PVAH) on useita. Viestintästrategia esitellään PVOHJE VIESTINTÄ 002 – PEVIESTINTÄOS VIESTINTÄ PUOLUSTUSVOIMISSA – nimisessä asiakirjassa. Puolustusvoimien viestintä noudattaa valtionhallinnon viestinnästä annettuja säädöksiä, ohjeita ja määräyksiä (PVAH asiakirja 2013a). Julkisuusperiaatteen mukaisesti viranomaisen asiakirjan julkisuus on pääsääntö ja salassapito poikkeus (Finlex 1999). Viestintä on strategisen johtamisen väline puolustusvoimissa, joka tukee ja tehostaa johtamista. Oma henkilöstö on julkisen organisaation tärkein viestinnän kohde- ja yhteistyöryhmä. Julkisen organisaation

henkilöstön asema on kuitenkin ristiriitainen sen kuuluessa muihin viestinnällisiin ryhmiin kuten kansalaiset, kuntalaiset, luottamushenkilöt, järjestöt, liitot ym. Monet institutionaaliset tahot, kuten toiset viranomaiset, lähipiirit, yhteistyökumppanit ja media ovat myös viestinnän kohteita. (Nieminen, 2000, 114–116; Juholin 2009, 326–327). Puolustusvoimien viestintä on informoivaa, neuvovaa ja yhteiskunnallista osallistumista edistävää. (PVAH asiakirja 2013a).

Puolustusvoimien viestintästrategiaa täsmennettiin Puolustusvoimauudistuksen viestintästrategialla loppuvuodesta 2011 (PVAH-asiakirja 2013). Suunnitelman tarkoituksena oli varmistaa, että tulevista muutoksista puolustusvoimien rakenteessa, henkilöstön määrästä ja toimintatavoista sekä materiaalista viestitään avoimesti, ajantasaisesti ja aktiivisesti niin sisäisille kuin ulkoisillekin sidosryhmille tehden yhteistyötä puolustusministeriön kanssa. Puolustusvoimien oma henkilöstö määriteltiin ensisijaiseksi viestinnän kohteeksi. Strategian mukaisesti aikataulusta ja uudistuksen etenemisestä kerrotaan mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Työyhteisöviestintää koordinoi pääesikunnan viestintäosasto. Tavoitteena on luoda ja vahvistaa sidosryhmien mielikuvaa uskottavasta, luotettavasta sotilaallisesta puolustuskyvystä – myös tulevaisuudessa ja siten ylläpitää korkeaa maanpuolustustahtoa. Viestinnällä pyritään sitouttamaan henkilökunta muutokseen. Puolustusvoimauudistuksen kaikissa vaiheissa viestinnän tehtävänä on kertoa:

- miksi muutos tarvitaan,
- mitä toimenpiteitä tehdään ja niiden konkreettiset vaikutukset sekä
- miten PVuudistus toteutetaan.

Puolustusvoimauudistuksen viestinnän ensisijainen kohderyhmä on koko muutoksen ajan oma henkilöstö. Viestinnässä pyritään riittävään ja ajantasaiseen tietoon sekä tiedottamaan muutoksen tavoitteista ja aikataulusta. Muutoksen ollessa pitkä prosessi on sisäisessä viestinnässä otettu huomioon myös se, että muutoksen kekevat työskentelevät koko ajan – johtamisviestinnässä muutoksen vaikutus arjen työhön tulee huomioida. (Torni-portaali 2013.)

4.3.2 Viestintäkanavat

Puolustusvoimauudistuksen pääviestintäkanavaksi on viestintästrategian (PVAH-asiakirja 2013c) mukaisesti perustettu muutossivusto PV:n intranettiin (Torni). Näille Torni-portaalin sivustoille kootaan keskeiset muutosviestinnän aineistot: tiedotteet, aikataulu, esitysmateriaalit, työryhmät, vastuuhenkilöt ja viestintätoimenpiteet.

Torni-portaalin lisäksi viestinnässä käytetään myös

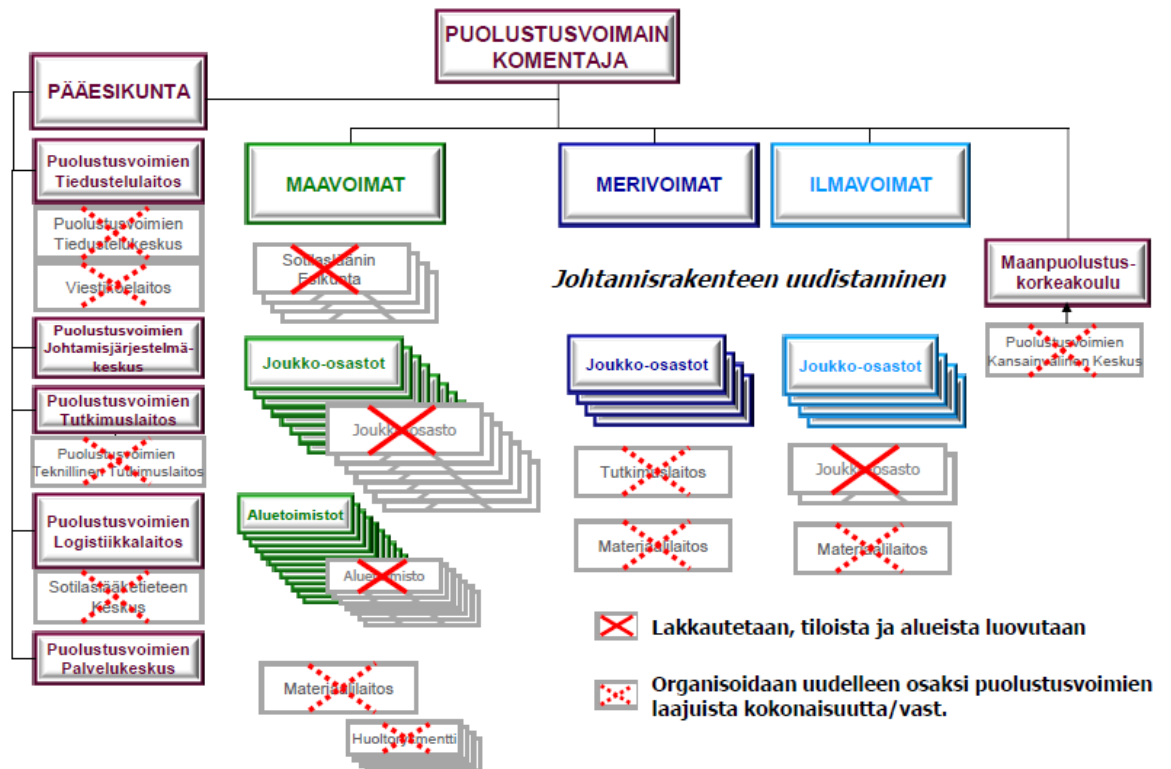
- valtakunnalliset, alueelliset ja paikalliset tiedotustilaisuudet
- infokiertue (johdon alueelliset keskustelutilaisuudet)
- viralliset toimeenpano- ja ohjausasiakirjat
- luottamusmiesten briefit,
- webcasting omalle henkilöstölle
- joukko-osastojen omat lehdet ja Ruotuväki-lehti.

(PVAH asiakirja 2013c; Puolustusvoimat 2013b.)

4.3.3 Puolustusvoimauudistuksen aikataulu

PVuudistus tulee vaikuttamaan eri joukkoihin alla olevalla organisaatiokaaviolla, kuvion 7 mukaisesti. Muutos koskee koko puolustusvoimia ja sen jokaista puolustushaaraa (maa-, meri- ja ilmavoimat) sekä pääesikuntaa.

Puolustusvoimat 2015 - jatkosuunnittelun perusta



KUVIO 7. Puolustusvoimat 2015 – jatkosuunnittelun perusta (PVuudistusinfo 2012)

Puolustusvoimauudistuksen päätyttyä 1.1.2015 eduskunnan hyväksymät uudet puolustusvoimia koskevat lait astuvat voimaan.

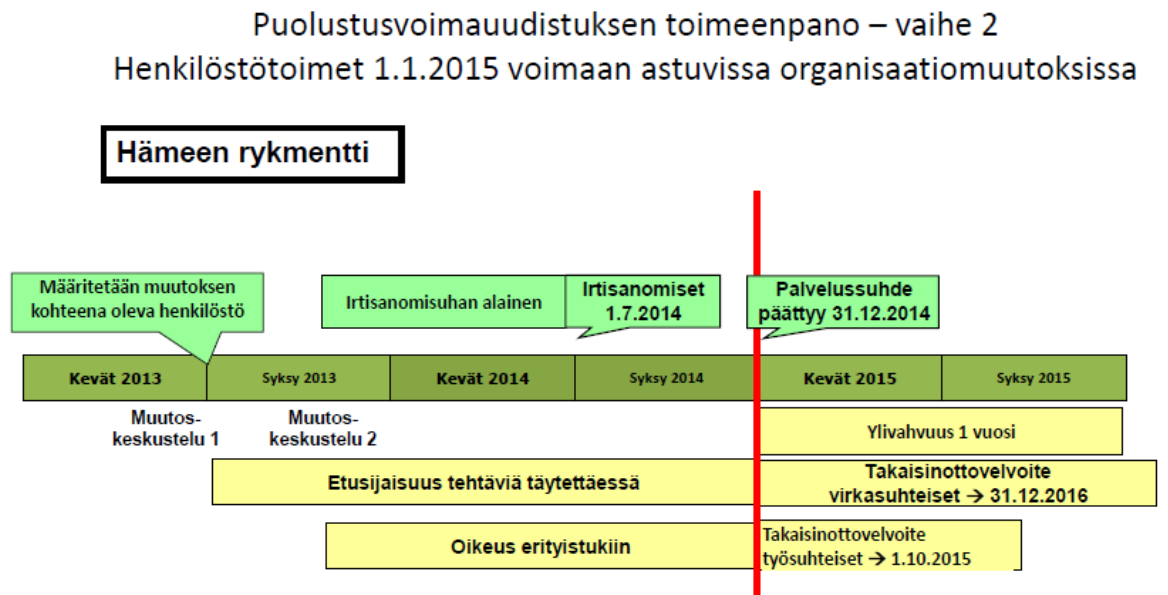
Puolustusvoimien hallintorakenteesta tulisi kolmiportainen. Sotilasläänit esikuntineen lakkautettaisiin ja aluetuimistoihin perustuvaa alueellista organisaatiota uudistettaisiin. Sotilasläänien esikuntien tehtävät siirrettäisiin maavoimien esikunnalle, erälle joukko-osastoille ja aluetuimistoille.

Puolustusvoimiin perustettaisiin Puolustusvoimien logistiikkalaitos, jonne keskitettäisiin valtakunnallisesti puolustusvoimien materiaalihankinnat, ympäristöasiat sekä logistiikan järjestelyt. Lisäksi laitos vastaisi puolustusvoimien muusta materiaalihallinnosta, hankintatoimesta sekä terveydenhuollon järjestämisestä.

Asevelvollisuuslakia ehdotetaan muutettavaksi siten, että varusmiesten kotimaan lomamatkat koti- tai asuinpaikkakunnalle säädettäisiin maksuttomiksi. Uudistus parantaisi varusmiesten sosiaalista ja taloudellista asemaa. Lomamatkat toteutettaisiin pääsääntöisesti julkisilla kulkuneuvoilla tai puolustusvoimien

järjestämällä kuljetuksella, mikä osaltaan parantaisi varusmiesten palvelusturvallisuutta. Ulkomailla vakituisesti asuvilla varusmiehillä säilyisi oikeus vähintään yhteen maksuttomaan lomamatkaan koti- tai asuinpaikkakunnalleen ulkomailla. (Puolustusministeriö 2013b)

Hämeen rykmentin henkilöstölle pidetyssä infotilaisuudessa 19.12.2012 kerrattiin henkilöstön kannalta aikataulua PVuudistuksessa kuvion 8 mukaisesti: mitä tapahtuu vuoden 2013 alussa ja miten henkilöstövaikutukset jatkuvat eteenpäin. Niille, joilla eläkeikä alkaa 2016, on mahdollisuus jäädä ylivahvuuteen. Ne, joille ei ole osoittaa paikkaa puolustusvoimissa, kuuluvat takaisinottovelvollisuuden piiriin kahden vuoden ajan (31.12.2016) – työsuhteisilla 1.10.2015 saakka.



KUVIO 8. Puolustusvoimauudistuksen toimeenpano – vaihe 2. (HÄMR henkilöstöinfo 2012)

4.3.4 Puolustusvoimien viestintästrategian mukainen kriisiviestintä

Kuten Juholin toteaa (2002, 227) on normaalitilanteen ja kriisitilanteen erottaminen toisistaan haasteellista. Puolustusvoimissa on ohjeistus erityistilanteita varten.

PVOHJE VIESTINTÄ 007 – PEVIESTINTÄOS VIESTINTÄ

ERITYISTILANTEISSA ei myöskään määrittele organisaatiouudistusta - kuten tutkimuksen kohteena oleva puolustusvoimauudistus on - erityistilanteeksi. Erityistilanteiksi katsotaan turvallisuustilanteen muutos, joka aiheuttaa uhkaa yhteis-

kunnan toimivuudelle ja väestön turvallisuudelle taikka vaarantaa valtakunnan elintärkeät toiminnot. Kriisi voi olla kansainvälinen, kansallinen, paikallinen. Vaikutus voi olla hyvin erilainen. PVuudistus voidaan kuitenkin nähdä henkilökunnan omissa mielissä kriisinä: työpaikan menetys, muutto uudelle paikkakunnalle tai pitkäaikaisen työyhteisön hajoaminen. (PVAH-asiakirja 2013b.) PVuudistusviestintä on proaktiivista viestintää, jossa on ennakkoon varauduttu muutostilanteeseen (Juholin 2009, 331–332.)

4.4 Kysely Hämeen rykmentin henkilöstölle

Hämeen rykmentissä henkilöstö jakaantuu eri henkilöstöryhmiin alla olevan taulukon 1 mukaisesti. Henkilöstökokoonpanomäärä (HKP), toisessa sarakkeessa, on vuoden 2013 alussa ollut luku. Kaikkia virkoja ei ole täytetty ja HKP-luku vaihtelee jonkin verran vuoden aikana, mikä selittää ”määrän” ja ”sijoitettujen” eron taulukossa. Tutkimuksen tekohetkellä virkoja oli täyttämättä 8 ja 10 henkilöä oli pitkällä virkavapaalla. Muutoksen kohteena Hämeen rykmentissä ovat vain siviilihenkilöt. Ne sotilaat, joita ei ole sijoitettu uusiin tehtäviin eri organisaatioihin, jäävät joko eläkkeelle tai ylivahvuuteen.

TAULUKKO 1. Hämeen rykmentin henkilöstökokoonpano

HÄMR HKP 2013	Määrä (HKP:n mukainen)	Sijoitettu 2015 organi- saa-tioon	Muutoksen- alainen	Eläkkeelle / ylivah- vuuteen
Upseerit	57	52	-	1
Erikoisupseerit	14	10	-	10
Opistoupseerit	79	55	-	15 / 3
Aliupseerit	49	47	-	1
Siviilit	69	34	26	3 / 3

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen kyselytutkimuksen yhdistelmään päädyttiin ajan vähyden vuoksi. Myös meneillään oleva uudistus ei olisi mahdollistanut laajan joukon haastattelututkimusta. NetJotos-kysely suoritettiin ajalla 30.1. -11.2.2013

lähettämällä kutsu tutkimukseen (liitteenä 1) koko henkilöstölle eli 250 henkilölle. Kyselyyn vastaajat jaoteltiin neljään eri vastaajaluokkaan:

1. A = Olen sijoitettu 2015 organisaatioon, ja olen tyytyväinen uusiin työtehtäviini
2. B = Olen sijoitettu 2015 organisaation, mutta en ole tyytyväinen
3. C = Olen muutoksenalainen
4. D = Olen määräaikainen, en siis sijoitettuna, mutta en myöskään muutoksenalainen

Kysymyssarjassa kysyttiin tiedon riittävyttä sekä kuinka HÄMR ylin johto, yksikön esimiehet, lähiesimiehet sekä tukikoordinaattorit ovat onnistuneet muutosviestinnässään. Tiedon ajantasaisuus sekä oikeanlaisuus olivat tutkimuskysymyksiä. Käytettyjen viestintäkanavien asianmukaisuutta ja riittävyttä kysyttiin myös. Vastaukset pyydettiin arvioimaan viisiportaisella Likertin (Hirsijärvi ym. 2009, 200) asteikolla:

- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = jokseenkin eri mieltä
- 3 = asia ei ole minulle merkityksellinen
- 4 = jokseenkin samaa mieltä
- 5 = täysin samaa mieltä

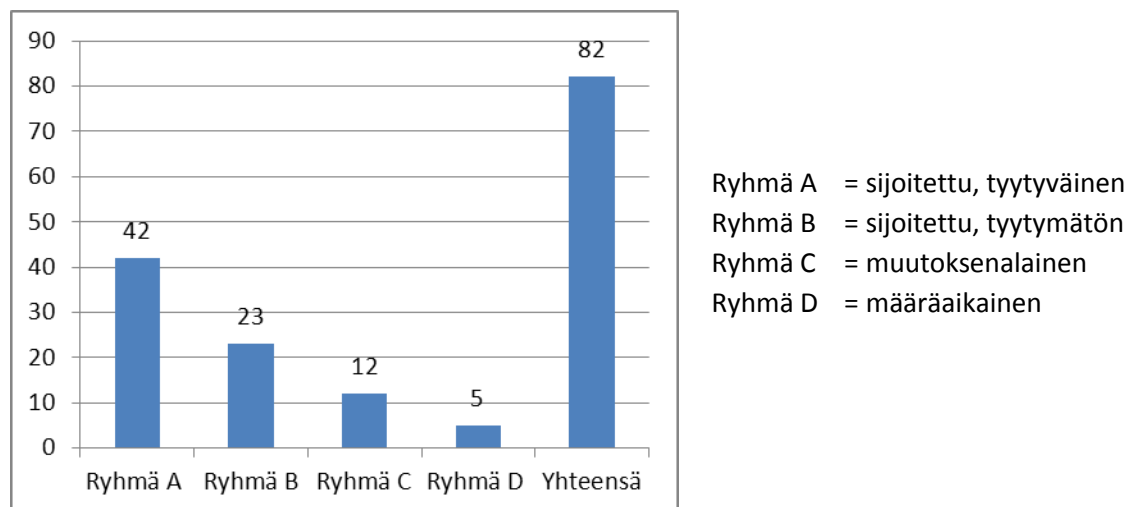
Tämän lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus vastata omin sanoin muutamiin tarkentaviin kysymyksiin, jotka koskivat henkilöstön omaa mielipidettä viestinnän onnistumisesta/epäonnistumisesta. Suljetuissa kysymyksissä kysyttiin ylipäättään, onko huhuja esiintynyt, avoimissa kysymyksissä pyydettiin nimeään huhut. Vastaajia pyydettiin nimeämään tärkeimmäksi kokemansa viestintäkanava sekä keneltä tai mistä on saanut tietoa eniten omasta kohtalostaan.

Kyselystä lähetettiin kaikille rykmenttiläisille muistutus PVAH-sanomana vielä 7.2.2013. Heti kyselyn lähettämisen jälkeen huomattiin, että vastaajasegmentoin-

nista puuttui yksi muutoksenalainen ryhmä. Hämeen rykmentissä on muutamia sotilaita ja siviileitä, jotka saavuttavat eläkeiän muutoksen aikana, eivätkä näin olleen ole sijoitettuja, eivätkä muutoksenalaisia. Edellä mainittuja henkilöitä pyydettiin vastaamaan ryhmässä D.

Määräaikaan 11.2.2013 mennessä vastauksia saapui 82 kappaletta. Vastausprosentti koko 250 henkilökunnasta (HKP:ssa vähennetty täyttämättä jääneet virat ja virkavapailta olevat 10 henkilöä) on 33 %. Osa henkilöstöstä on virkaurakursseilla, eikä heillä ollut mahdollisuutta vastata kyselyyn. Vastaajista yksi on vastannut väärässä segmentissä. Ryhmän C, eli muutoksenalaisten ryhmässä, on vastannut yksi sijoitettu, joka on tyytymätön sijoituspaikkaansa.

Pylväsdiagrammi (kuvio 9) näyttää, kuinka vastaajat ovat jakautuneet eri segmenttien mukaisesti. Sijoitettuja henkilöitä, jotka olivat tyytyväisiä uusiin tehtäviin, oli 42. Tyytymättömiä sijoitettuja oli 23. Muutoksenalaisista tähän tutkimukseen vastasi 12 henkilöä ja 5 määräaikaista.

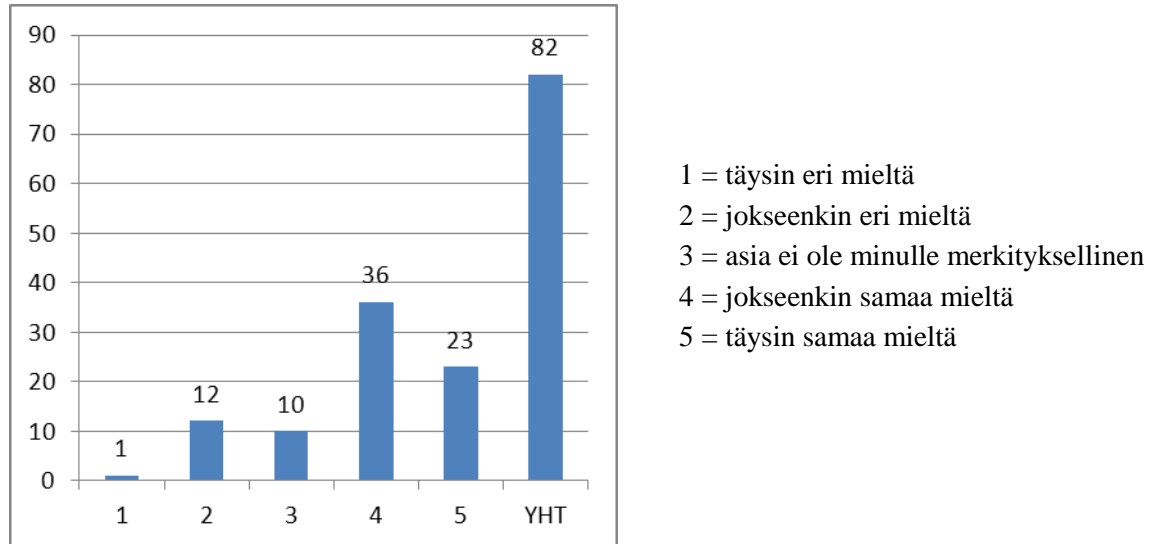


KUVIO 9. Tutkimukseen vastaajat ryhmien mukaisesti

4.4.1 Esimies- ja tukikoordinaattoriviestintä muutoksessa

Kuten Juholin (Rissa 2013) toteaa, on esimiehen rooli muutosviestinnässä toimia linkkinä oman yksikkönsä ja muun organisaation välillä viestittäen työyhteisössä eteenpäin sekä pystysuorassa että vaakasuorassa suunnassa. Tutkimuksessa saadut Hämeen rykmentin vastaukset tukevat edellä mainittua väitettä. Kuviossa 10 on

kaikkien vastaajien arvio ylemmän johdon muutosviestinnästä – luku kuvaa vastaajien määrää. Vastaajista suurin osa on sitä mieltä, että ylin johto on onnistunut viestinnässä hyvin tai erinomaisesti.



KUVIO 10. Muutoksista on saatu riittävästi tietoa ylimmän johdon taholta.

Vastaukset vaihtelevat jonkin verran eri vastaajaryhmien välillä. Kriittisin ryhmä - täysin eri mieltä ja jokseenkin eri mieltä - oli ryhmä D, määräaikaisten. Eniten ”jokseenkin samaan mieltä” ja ”täysin samaa mieltä” -vastauksia (92 %) oli ryhmässä C, muutoksenalaiset. ”Ei tyytyväisten, sijoitettujen” -ryhmässä ei ollut kukaan täysin eri mieltä, mutta muuten vastaukset jakautuivat melko tasaisesti, ryhmässä B oli eniten vastauksia verrattuna muihin ryhmiin arvioinnilla ”asia ei ole minulle merkityksellinen”. Tukikoordinaattorien viestintään oltiin yksiselitteisesti tyytyväisiä.

Avoimissa kysymyksissä, jossa kysyttiin Hämeen rykmentin onnistumista sisäisessä viestinnässä, vastauksia tuli paljon. Ne olivat pääsääntöisesti myönteisiä, mutta melko paljon kritiikkiä esiintyi niin muutosta itseään kuin PV:n linjausta kohtaan, mutta myös ylemmän johdon tapaa viestiä kritisoihin – toisaalta myös kiiteltiin. Muutoksen yhden ohjaajan, esikuntapäällikön, vaihtuminen kesällä 2012, on aiheuttanut paikoittain kovaakin kritiikkiä muutosjohtajuuden leadership (ihmisten johtamisen) tyylin vaihduttua tutusta tuntemattomaan. (Helsilä 2008, 174-178; Juholin 2009, 324-325.) Annetuissa vastauksissa tämä näkyy entisen EP:n toiminnan kiittämisenä: ”*Edellinen EP otti alusta lähtien*

jämäkän, mutta empaattisen lähestymistavan muutokseen.” Sekä toisaalta esikuntapäällikköjen toiminnan vertaamisen:

Alussa tietoa tuli paljon ja pv:n johdosta erilaiset tahot antoivat kiitettävästi "kasvot" muutokselle. Tietoa on jaossa paljon, mikäli sitä haluaa. Edellinen EP sanoi, että PVAH:lla viestitettäisiin viikoittain missä mennään. Tiedottamista ei juurikaan tapahtunut. Syksyllä tuli eteen ns. tiedotuspimento.

Useissa vastauksissa kävi ilmi nykyisen EP:n toiminnan erilaisuus. Erämetsä (2003, 98) puhuu ”muutossammakosta”, joka sopivalla hetkellä sanottuna saa aikaa muutosvistarinnan. Johdon asema on muutoksessa kriittinen. Epäselvät ja ristiriitaiset viestit johdolta aiheuttavat epäluottamusta ja hämmennystä (Juholin, 2009, 324–325). Ylintä johtoa on niin kiitelty asiallisesta ja täsmällisestä tiedottamisesta kuin arvosteltu empatian puutteesta sekä ”muutossammakoista”:

Komentaja on suhtautunut asiaan henkilökohtaisen myötätuntoisen oloisesti.

Hämeen rykmentti on onnistunut kautta linjan viestinnässään, ongelmat liittyivät lähinnä ylempien esikuntien osittain ristiriitaiseen tiedotuslinjaan ja osittaiseen tiedon panttaamiseen. Ainoa kauneusvirhe oli komentajan viesti siitä, että "väki vähenee, tehtävät säilyvät ennallaan - yrittäkää jaksaa"

Johto on sitoutunut viestintään alkukankeuden jälkeen ja viestit tulee julkaisuhetkillä kaikille. Epäonnistumiset liittyvät yksittäisiin harkitsemattomiin tarpeettoman jyrkkiin ja ajattelemattomiin kommentteihin esimerkiksi henkilöistä jotka eivät suostu ajautumaan virran vietävänä organisaation tahdon mukaan tai joille ei ensivaiheessa ollut suoraan organisaatiossa tehtäviä.

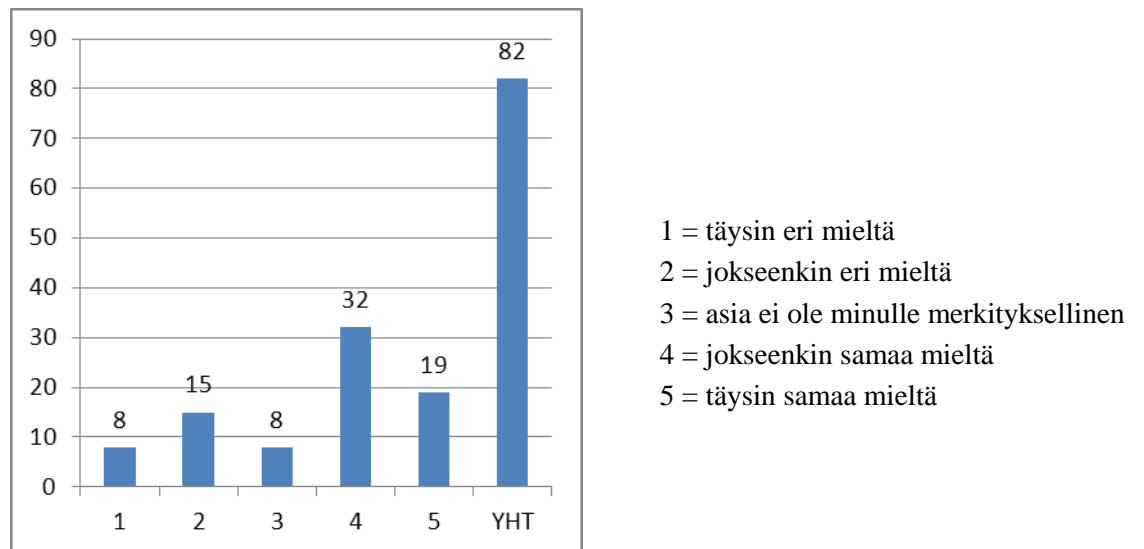
+Tiedottaminen on oikea-aikaista +Viestintä on pääosin henkilön huomioon ottavaa. -HÄMR henkilöstöjohdon edustajan (ep) tapa viestiä ei täyty nykyaikaisen työyhteisön tarpeita, se on osin jopa henkilöstöä ja heidän tarpeellisuuttaan aliarvioivaa. Tässä on voimakas kontrasti lakkautettavan joukon henkilöstön tunnemaailman ja henkilöstöjohtajan välillä.

Hämeen Rykmentissä on onnistuttu vakuuttamaan henkilöstölle, että kaikista muutoksista ilmoitetaan heti, eikä mitään tietoja pantata tai salata. Se kasvattaa luottamusta siihen, että organisaatio todellakin on tukemassa henkilöstöä muutostilanteessa.

Onnistunut: yleinen tiedottaminen muutoksesta.

Epäonnistunut: ihmisen/yksilön kohtaaminen muutoksessa joka koskettaa eri ryhmiä eri tavoin.

Kriittisyys tiedon saannista lisääntyi jonkin verran, kun kysyttiin muutosviestintää yksikön johtajan tai päällikön taholta. Tämä esitetään kuviossa 11, missä palkin päällä oleva luku on vastaajien määrä. Myös hajonta lisääntyi. Muutoin vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia. "Täysin eri mieltä" olevien vastaukset nousivat seitsemällä vastaajalla jokaisessa ryhmässä kuitenkin siten, että ryhmässä D (määräaikaisten), muutos oli suurin. Vastaajista 40 % oli sitä mieltä, ettei yksikön johtajan/päällikön muutosviestintä ollut riittävää - tosin saman verran oli myös sitä mieltä, että viestintä oli täysin riittävää.



KUVIO 11. Olen saanut muutoksesta riittävästi tietoa yksikön johtajalta/päälliköltä.

Vastausten hajonnasta päätelleen Hämeen rykmentin lähiesimiehillä on kehittämisen varaa johtamisviestinnällisesti muutoksen suhteen (Salminen 2001, 219-227). Vaikka pääsääntöisesti esimiestyöskentely PVuudistuksen aikana saa kiitosta, Rouhiainen-Neunhäusererin (2013) väitöskirjan esimiesten vuorovaikutustaidon puute näkyy tehdyssä tutkimuksessa toisissa vastauksissa.

Keskustelut ja tiedottaminen olisi pitänyt jalkauttaa voimakkaammin eri yksiköihin. Ongelmana on ilmeisesti ollut se, että edes esimiehillä ei ole ollut tietoa. Viestintää on ollut ainakin rykmentin johdon osalta mielestäni riittävästi.

Rykmentin johto on tiedottanut riittävästi muutokseen liittyviä asioita. (mielestäni jopa liikaa saman asian toistoa) Omaan tehtäviini ja sen sisältöön liittyvä käytännön asioiden tiedottaminen on ollut todella vähäistä ja perustunut täysin omiin olettamuksiin.

Suurin osa vastasi positiivisesti kysymykseen ”Onko sinulla ollut mahdollisuus keskusteluun tiedotustilaisuuksien jälkeen?”: ” Tarvittaessa olisi ollut mahdollisuus. Mielestäni kaikki mahdolliset tukikeinot on tarjottu henkilöstölle.” Osa koki asian olevan kiinni omasta motivaatiostaan. Yksi vastaajista esittää: ”kaikilla on ollut mahdollisuus keskusteluun tiedotustilaisuuksien jälkeen. Jos joku muuta väittää, valehtelee.” Siitä huolimatta joukossa oli kuitenkin useampi henkilö, joka katsoi, ettei hänellä ollut mahdollisuutta keskusteluun tiedotustilaisuuden jälkeen: ”Ehkä on, mutta ei kenelläkään ole antaa oikeita vastauksia.”

Ns. kahvipöytäkeskustelut ovat olleet riittävät. Mutta olisi ihan mukava, jos tiedotustilaisuuden jälkeen olisi mahdollisuus mennä yhdessä vaikkapa kahville, jossa purkaa heti käsityksiään ja ehkä niitä omia tuntojaankin. Nyt jokainen on lähtenyt takaisin työpisteelleen ja asiaan on palattu joskus myöhemmin kahvipöytäkeskusteluissa. Tai sitten on saattanut jäädä jonkun kanssa norkoilemaan käytävälle ja keskustella siinä asiasta. Mutta siis "luvan kanssa" kahvittelu olisi mielestäni osa tiedotustilaisuuskokonaisuutta.

Kasvokkain viestinnän tarve nousee esiin monissa eri vastauksissa, joita tutkimuksen vapaassa sanassa kirjoitettiin. Tämä tukee Åbergin (2006, 110) väitettä henkilökohtaisen viestinnän tarpeellisuudesta esimies-alaisviestinnässä. Muutosviestinnässä tämä vielä korostuu.

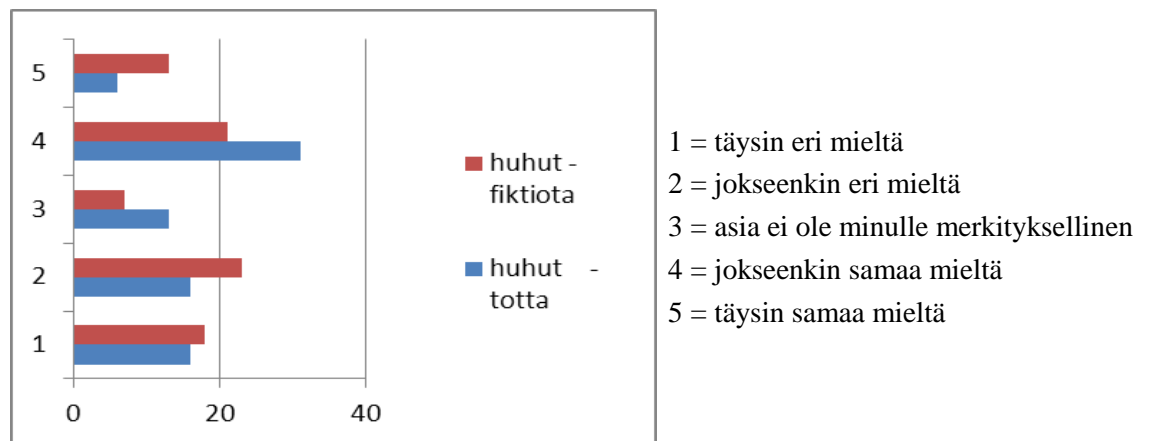
4.4.2 Faktat vs. huhut

Puolustusvoimien viestintästrategian mukaisesti viestinnän tulee olla aktiivista, palvelevaa, oikea-aikaista ja luotettavaa. Tehdyn tutkimuksen mukaan PVuudistusviestintä on lähtenyt viestintästrategian (Puolustusvoimat 2013b) mukaisesti vastaanottajien tarpeista, oikeuksista ja edusta. Kaikista vastaajista yli 80 % on vastannut, että viestintä on ollut täysin tai lähes täysin ajantasaista.

Tehdyn tutkimuksen valossa voidaan päätellä, että viestinnällisesti on välttytty suuremmilta huhuilta. Yksi vastaajista kiteytti avoimeen kysymykseen:

”Villien huhujen ”ponnahduslauta” on tehokkaasti kyetty poistamaan ajantasaisella ja asianmukaisella oikealla viestinnällä!”

Pääsääntöisesti tieto on koettu oikeanlaiseksi. Tutkimuksellisesti vastauksissa on kuitenkin ristiriitaisuutta. Vaikka 70 % vastaajista piti tietoa täysin tai lähes oikeanlaisena, on muutoshuhuja ”puskaradion” välityksellä kuulunut. Alla olevassa kuviossa 12 on vastaukset väittämään: ” Olen kuullut huhuja, jotka ovat osoittautuneet täysin vääriksi”, esitetään punaisella palkilla. Sinisellä palkilla on vastaukset kysymykseen ”Olen kuullut huhuja, jotka ovat osoittautuneet todenperäisiksi”. Tehdyn tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että huhuja on ollut, mutta kaikki eivät niitä ole kuulleet.



KUVIO 12. Oikeiden ja väärin huhujen vertailu

Avoimeen kysymykseen ”Viljein huhu epävirallisessa muutosviestinnässä” vastattiin pääsääntöisesti, ettei niitä ole ollut. Joitakin vastauksia oli ja ne liittyivät HÄMR lakkauttamiseen, eri henkilöstöryhmien irtisanomisiin ja palkkaukseen sekä eri toimipisteiden sijoittamispaikkakuntiin.

Hennalan uudelleen ”ylösajosta” tai ettei HÄMR sittenkään lakkauteta.

Että upseereita on liikaa ja työntekijöitä liian vähän ja ne vähätkin laitetaan herrojen takia pihalle.

Muutoksen tavoite olisi päästä eroon tarpeettomista siviileistä.

Sotilaita irtisanotaan/ketään ei pystytä sijoittamaan 2015 organisaatioon.

kuulin, että kaikki siviilityöntekijät tullaan irtisanomaan

Että siviilihenkilöitä pakotettaisiin Joensuuhun!!

Logistiikkakoulun siirtyminen Lappeenrantaan.

Lisäksi huhuja oli palkkauksiin ja takuupalkkoihin liittyen.

Henkilöstöä pudotetaan takuulle HÄMR sisäisillä organisaatiomuutoksilla ja tehtävämääräyksillä, jotta kun siirrot uusiin joukko-osastoihin toteutuvat siellä ei tarvitse maksaa takuita vaan henkilöt aloittavat uusissa alemman vaatiluokan tehtävissä.

4.4.3 Hämeen rykmentin viestintäkanavat

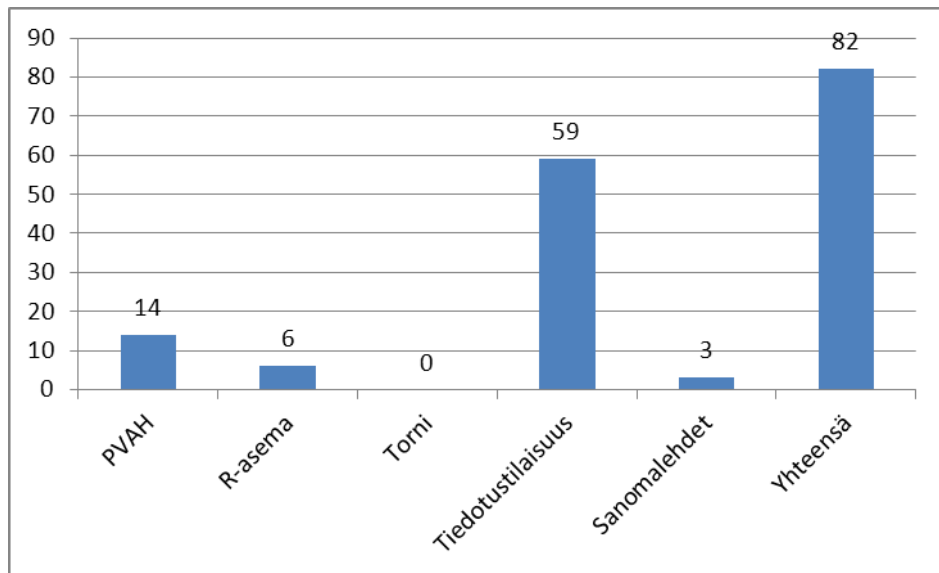
Hämeen rykmentissä on pidetty esikuntapäällikön, komentajan ja/tai henkilöstöosaston (tukikoordinaattorit) johdolla koko henkilöstölle tai tietyille henkilöstöryhmille tarkoitettuja tilaisuuksia seuraavasti:

- 14 tiedotustilaisuutta, joissa oli mukana puolustusvoimain komentajan sekä puolustusministerin käynnit
- 16 koulutustilaisuutta, sisältäen muutuskoulutuksen sekä työnhakukoulutuksen
- 9 keskustelutilaisuutta, jotka pääsääntöisesti on pidetty ison tiedotustilaisuuden jälkeisenä päivänä.

Viestintäkanavina toimivat Torni sekä kaikilla käytössä oleva R-asema (verkkolevy), josta löytyvät keskitetysti kaikkien tiedotustilaisuuksien materiaalit. Kaikki neljä muutoskoordinaattoria ovat olleet saatavilla tarpeen mukaan vapaisiin, henkilökohtaisiin keskusteluihin. Tämän lisäksi lähiesimiehet ovat olleet käytettävissä.

Siitä huolimatta, että puolustusvoimauudistuksen viestintästrategian (PVAH-asiakirja 2013c) mukaan sisäisen viestinnän pääasialliseksi viestintäkanavaksi oli nimetty Torni-portaalin muutossivusto, on Hämeen rykmentissä koettu tiedotusti-

laisuudet tehdyn tutkimuksen mukaan tärkeimmäksi viestintäkanavaksi, kuvio 13. Vastaajista lähes kolme neljäsosaa oli sitä mieltä, että PVuudistuksesta eniten tietoa on saanut Hämeen rykmentin omista tiedotustilaisuuksista. ”Tiedotustilaisuuksia on järjestetty riittävästi. Osittain jopa liikaa, kun mitään uutta ei ole ilmaantunutkaan.” Muutoksessa tiedontarve kuitenkin on jatkuva ja reaktiivinen, jälkikäteen selittävä viestintä tukee proaktiivista – ennakkoon tilanteeseen varautuvaa viestintää. Miksi-kysymykseen vastataan proaktiivisessa viestinnässä toistamalla samoja asioita yhä uudestaan. Osa kokee tämän turhana, toisille se on tarpeellista. Ihmisten reaktiot ovat osittain ristiriidassa väitteen ”mitä suurempi on muutos, sitä enemmän tarvitaan toistoa” kanssa. (Juholin 2009, 331–333; Åberg 2006, 131–133.)



KUVIO 13. Mistä viestintäkanavasta olet saanut eniten tietoa?

Tiedotustilaisuuksista vastaajat arvioivat kysymyksen ”Missä Hämeen rykmentti on mielestäni onnistunut ja missä epäonnistunut sisäisessä viestinnässä” muutosviestinnän olleen vastavuoroista ja kuuntelevaa. Henkilökunnan mieltä askarruttaviin kysymyksiin on saatu vastauksia, jos niitä on ollut antaa. Toisaalta uusi viesti on herättänyt joukon uusia avoimia kysymyksiä. Isot auditoriossa järjestetyt tiedotustilaisuudet ovat osoittautuneet kokonaisuudessaan onnistuneiksi. (Juholin 2009, 320–323; Elving 2005.)

Yhteisiä tiedotustilaisuuksia on ollut paljon. Tietoa on jaettu kun sitä on saatu. Henkilökunnan motivointi omiin työtehtäviinsä

vaikeana aikana on ollut mielestäni ontuvaa.

Viestintä on ollut kokonaisuutena onnistunutta. Siinä on kerrottu selkeästi mitä tulee tapahtumaan ja kuinka asia etenee. Samalla henkilöstölle on kerrottu erilaisia toimintavaihtoehtoja ja kuinka tulevaisuudessa voi menetellä. Tiedostustilaisuuksia oli alkuvaiheessa ehkä liikaakin. Kun oleellinen oli kerrottu ja rykmentissä vähitellen palattu "normaaliarkeen" pidettiin taas uusi tiedostustilaisuus jossa palautettiin taas ikävä asia mieleen. Esimerkiksi puolustusministerin vierailu oli täysin turha.

Henkilöstölle on järjestetty runsaasti tiedostustilaisuuksia ja kerrottu avoimesti asiat - henkilöstöryhmiä on kohdeltu tasapuolisesti paikallisella tasolla - isoon muutokseen liittyy aina epäselvyyksiä, koska päätöksiä ja tarkkaa tietoa ei ole ollut - näistä ei voi syyttää paikallista tahoa

Kysymyksessä 4a kysyttiin jotain muuta viestintäkanavaa annettujen (PVAH, R-asema, Torni, Tiedostustilaisuudet ja Sanomalehdet) lisäksi. Vastauksia tuli muutamia:

- Hr- ja tukikoordinaattorit,
- "Puskaradio",
- Kahvipöytäkeskustelut ja
- Luottamusmies.

Suurin osa vapaassa sanassa vastaajista totesi käytettyjen viestintäkanavien olleen riittävät.

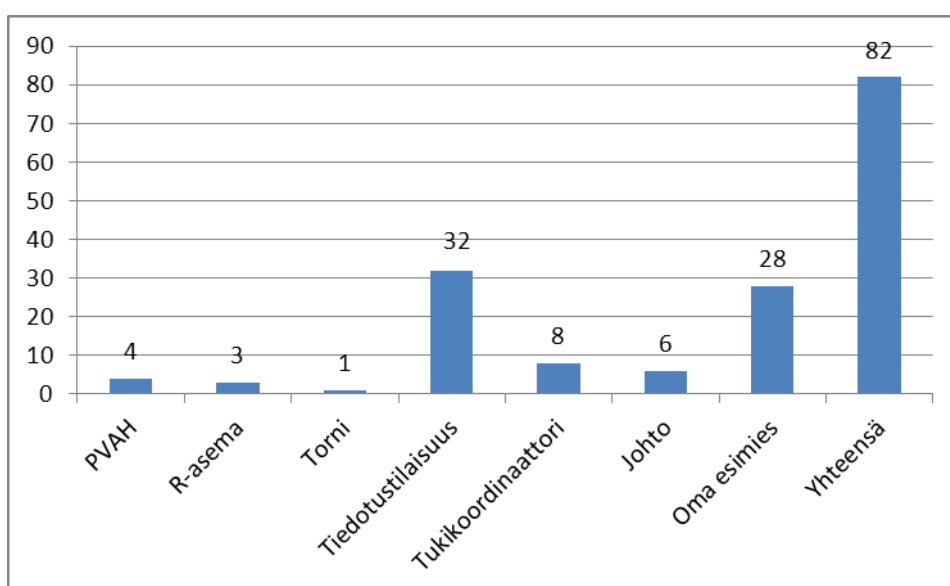
Kaikki kanavat oli - pullopostia lukuunottamatta - mielestäni käytössä. Tiedostustilaisuuksien osalta osa oli aika tietoköyhiä tapahtumia, mutta varmastikin kaikki jaettavissa oleva tieto jaettiin kun sen aika oli.

Mielestäni henkilöstöosaston ja EP:n pitämät tilaisuudet ovat olleet erittäin hyviä viestintäkanavia enkä siis kaipaa jotain lisää.

Yllättävän monta vastausta oli myös jo käytetyistä kanavista – ehkä niillä tarkoitettiin näiden olemassa olevien kanavien käytön tehostamista. Yksi vastaaja kirjoitti vapaaseen kysymykseen 5: "Tornia olisi voinut käyttää enemmän hyväksi". Kuitenkin Torni-portaalia katsomalla selviää heti, että siellä tosiaan on kaikki tar-

peellinen – aina viestintästrategian mukaisesti. Myös kirjettä kotiin ja MIL-postia (puolustusvoimien ulkoinen sähköposti) ehdotettiin. Hämeen rykmentissä muutoksenalaisille tiedotetaan Heli-virkajärjestelyissä avoimna olevista paikoista niin PVAH:n kuin MIL-postin välityksellä, jotta tieto tavoittaa myös ne henkilöt, jotka ovat lomalla tai perhepoliittisilla vapailla tai virkamatkoilla. Kasvokkain viestintää pienemmissä mittapuissa esim. osastopalavereissa peräänkuulutettiin nimenomaan oman tilanteen läpikäymistä varten. ”Päijät-Hämeen kansanedustajat olisivat voineet ottaa kantaa asiaan esim. sanomalehdissä tai televisiossa.” Vastauksista näkyy myös se, miten muutostilanne koetaan uhkana ja jopa pelottavana, saaden muutosvastarinnan nousemaan.

Tehdyn tutkimuksen mukaan yli kolmasosa (39,02 %) vastaajista koki tiedotustilaisuuksien informatiivisimmiksi oman muutoksen kannalta kuvion 14 mukaisesti. Tosin lähiesimiehen viestintä koettiin lähes yhtä tärkeäksi. Sen sijaan PV:n viestintästrategian mukainen pääviestintäkanava Torni-portaali jäi tehdyssä tutkimuksessa heikoimmalle.



KUVIO 14. Keneltä/mistä viestintäkanavasta olet saanut sinun kannaltasi arvokainta tietoa muutoksesta ja omasta kohtalostasi?

Muutostiedotuksessa ei ilmeisesti osattu kertoa Tornin käytöstä riittävällä tarkkuudella, koska henkilöstö ei sitä ole osannut käyttää hyödykseen. Myös kasvotusten käytävä viestintä nostettiin avoimissa kysymyksissä esiin. Tosin nykyiseen

viestintään oltiin myös tyytyväisiä. "Nykyiset ovat olleet riittävät minulle. Mikäli jotakin tarvittaisiin lisää, niin yksilön tilannetta koskeva tieto esimiehen tai johdon kasvotusten tuotava tieto." Tässä vastauksessa nostettiin jälleen kasvokkain viestinnän tärkeys ja esimiehen rooli. Pääsääntöisesti näyttää kuitenkin silti, että käytetyt viestintäkanavat ovat tehdyn tutkimuksen perusteella olleet riittävät rykmenttiläisille ja että esimiehen tärkeys viestijänä on rykmenttiläisille erittäin tärkeä.

4.4.4 Viestinnän ajantasaisuus

Hämeen rykmentti on käsitellyt Juholinin (2009, 143–145) tarkoittamat uuden työyhteisöviestinnän agendan mukaiset isot ja merkitykselliset asiat vuorovaikutteisesti saatujen vastausten mukaan. Tieto on ollut tiedotustilaisuuksissa ajantasaista ja tunnelma vapaamuotoinen. Tilaisuudet ovat olleet hyvin suunniteltuja. Muutoksen kohteet kokevat pääsääntöisesti, että ovat voineet vaikuttaa ja osallistua prosessiin yhteisöllisesti – tosin osa on sitä mieltä, että tilaisuuksia on ollut liikaa, eikä siellä ole puhuttu konkreettisista muutoksista henkilöstön kannalta. Ristiriitaisia vastauksia tuli myös eri henkilöstöryhmien tasa-arvoisesta kohtelusta. Osa oli sitä mieltä, että tasa-arvo on toteutunut osa taasen sitä mieltä, että rykmenttiläiset eivät ole olleet tasa-arvoisia.

Saatujen avointen vastauksen perusteella näyttäisi siltä, että Hämeen rykmentti on onnistunut muutoksen viestimisessä: viestintä on ollut ajantasaista ja sitä on ollut riittävästi – osan mielestä jopa liian toistavaa. Muutosviestinnän ominaispiirteisiin kuuluu asioiden käsittely perusteellisesti, sillä muutostilanteessa tiedon tarve kasvaa. Myös viesti: ”Tällä hetkellä ei ole mitään tiedotettavaa”, on tärkeä viesti, koska meneillään oleva PVuudistus on tutkijoiden tarkoittama ”iso muutos”. Se koskee koko puolustusvoimien henkilökuntaa – Hämeen rykmentissä lakkaa toiminta, eikä pääsääntöisesti kukaan jää omalle paikalle, samalla paikkakunnalla töihin. Vaikka muutos on varmasti osalle henkilökuntaa mahdollisuus, kokee suuri osa sen todellisena uhkana. Osa henkilökunnasta jää työttömäksi, joku löytää toisen työpaikan, joku joutuu muuttamaan työn perässä toiselle paikkakunnalle työssäkäyntialueen ulkopuolelle – joillakin jää perhe Lahden seudulle. (Juholin, 2009, 320 -322.)

Onnistunut: Tiedottaminen on ollut riittävää ja ajantasaista.

Epäonnistunut: Osittain tiedottaminen on liaksi toistanut samoja asioita.

Tiedotus tilaisuuksia on ollut riittävästi. Henkilöstön tukemiseksi suunnitellut tukiprojektit ovat olleet monipuolisia. Erilaisissa tilaisuuksissa on päässyt pohtimaan asioita usealta näkökulmalta. Keskustelu muiden kanssa on helpottanut omaa epävarmuutta.

Epäonnistunut: sen tiedon juurruttaminen, että elämää ja työelämää on myös PV:n ulkopuolella. Tunnelma tiedotustilaisuuksissa on ollut välillä tilannetta ylidramatisoiva.

4.4.5 Vaikuttamisen mahdollisuus

Vaikka Hämeen rykmentin PVuudistuksen viestintä on ollut teorian mukaista vastavuoroista ja kuuntelevaa viestintää, (Juholin 2009, 321) kokee suurin osa vastaajista, ettei heillä tosiasiallisesti ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa muutoksen kulkuun. Tutkimuksen kysymykseen 8 ”Onko sinulla ollut mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja siihen liittyvään viestintään?” vastauksia tuli 74 eli lähes kaikki vastasivat kysymykseen. Suurin osa vastasi, ettei ole tai, että mahdollisuudet ovat olleet hyvin rajalliset. Vastaajista 23 katsoi kuitenkin olleensa positiivisesti mukana vaikuttamassa esim. uutta organisaatiota ja esimiehen aseman suoma keskustelukanavan käyttö.

On. Erilaisissa tilaisuuksissa olen saanut jakaa omia ajatuksiani muiden kanssa ja tuoda esiin omia kehittämisideoita esim. viestinnän suhteen. Samoin olen voinut aina omalla aktiivisuudella tuoda tukiorganisaation tietoon asioita, joista olisi syytä viestiä koko hlöstölle.

Luullakseni kenelläkään ei ole ollut mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja sen viestintään joukko-osastotasolla. Kyllä tässä on tullut aika tarkka ohjeistus tiedottamisesta johdolle ylemmältä tasolta. Esitysmateriaalikin lienee tehty jossain muualla.

4.5 Tarkentava kysely

Toinen kyselytutkimus suoritettiin osittain NetJotos-tutkimuksen kanssa päällekkäin. Liitteen 2 mukaiset avoimet kysymykset lähetettiin etukäteen henkilöstöpäällikön kanssa valituille 15 eri henkilöstöryhmistä koostuville henkilöille PVAH-sanomana 6.2.2013. Johtoryhmän jäsenet eivät heidän sijaisensa osallistuneet kyselyyn. Koska määräpäivään (14.2.2013) mennessä oli tullut vain kuusi

vastausta, lähetettiin kyselypyyntö uudestaan. Jaotteluna tässä tutkimuksessa käytettiin siviilit vs. sotilaat. Tutkimuksessa päädyttiin tekemään tarkentava kyselysarja erikseen valituille henkilöille haastattelujen sijasta aikakapeikon vuoksi. Kaiken kaikkiaan 8 henkilöä vastasi lähetettyyn kyselyyn. Vastaajista viisi oli siviilityöntekijöitä ja kolme sotilasta. Kysymyssarja sisälsi yhdeksän kysymystä, joiden tarkoituksena oli tarkentaa NetJotos-tutkimuksen vastauksia esimies- ja tukikoordinaattoriviestinnän sekä tiedon luotettavuuteen. Tämän lisäksi kysyttiin mitä henkilö jäi kaipaamaan PVuudistusviestinnästä.

4.5.1 Esimiesviestintä

Saadut vastaukset tukevat niin teoriaa kuin NetJotos-tutkimuksen vastauksia. Hämeen rykmentissä on monenlaisia ja monitasoisia lähiesimiehiä. Vastaajat toimivat yksikönjohtajien, osastopäälliköiden ja sektorinjohtajien alaisina. Kysymys 5 tutki ylimmän johdon onnistumista viestinnässä. Pääsääntöisesti ylin johto (komentaja ja esikuntapäällikkö) on onnistunut johtamisviestinnässä saatujen vastausten perusteella. Kuten NetJotos-tutkimuksen vastauksista päätelin, näyttää haastattelun vastaukset selkeästi, että esikuntapäällikön vaihtuminen kesken muutoksen on vaikuttanut negatiivisesti henkilöstön kokemukseen johtamisviestinnässä.

Vastaaja 1: "Alkuun viestiä tuotiin hyvin ja ajantasaisesti, henkilövaihdosten myötä viestin tuonti on selvästi hidastunut."

Vastaaja 2: " Ei kyllä mitään moittimisen varaa. Komentaja on puhunut selkeästi ja välittävällä tavalla, kannustavastikin. Edellinen EP tuntui todella asiantuntevalta ja hänen esittämistapansa (niin suullinen esiintyminen kuin kirjallinen PVAH-viestintä) on ollut helposti lähestyttävää ja inhimillistä. Nykyinen EP on informoinut vain yleisissä tilaisuuksissa ja hän tuntuu aika etäiseltä ja kovalta - aikalailta päinvastaiselta kuin edellisen EP:n tyyl. Mutta uskoisin kuitenkin hänenkin ammattitaitoonsa."

Lähiesimiesten tapaa viestiä kysyttiin kysymyksellä 6. Myös tämän kysymyksen vastaukset tukevat NetJotos-tutkimuksen vastauksia. Esimiesten ollessa kovin eritasoisia, vaihtelee myös johtamisviestinnällinen ote. Otoksen ollessa pieni, on kuitenkin vaikea arvioida lähiesimiesten työnjohdollista kompetenssia saatujen vastausten perusteella. Vastaajat 1, 4 ja 6 vastasivat saaneensa riittävästi tietoa.

Vastaaja 7: Heillä ei ole ollut pääsyä mihinkään tietoon josta minulle olisi henkilökohtaisesti ollut hyötyä.

Vastaaja 8: Lähin esimies on ollut koko ajan tukena ja ottanut selvää asioista ja tuonut viestin aina perille. Yksikön johtaja on pysytellyt hiukan etäisenä, mutta kertonut tärkeät asiat ajoissa.

4.5.2 Tiedon luotettavuus

Kuten NetJotoksessa ovat toisen kysymystutkimuksen vastaukset samansuuntaisia. Tieto on koettu luotettavaksi, mutta muutoksen haasteellisuus näkyy vastauksissa kuitenkin jonkinasteisena epäluottamuksena ja epävarmuutena. PVuudistuksessa saatu tieto on koettu riittäväksi, mutta ei yksiselitteiseksi. Yksi sijoitetuista vastaajista sanoo tiedon riittävydessä olevan puutteita nimenomaan sijoitettujen virkojen ja tehtävien suhteen. Myös oma havainnointi tukee edellä mainittua väitettä: osalla sijoitetuista ei ole tarkkaa tietoa tehtävien ja palkkauksen suhteen. Tiedon yksiselitteisyyttä arvosteltiin mm. tukimahdollisuuksien kohdalla: toistosta huolimatta ne eivät ole selkeytyneet henkilöstölle. Viestinnän vastaanottaminen on haastateltavien mukaan vaatinut tulkintaa ja työyhteisön jäsenten välistä keskustelua. Osa tiedoista on ollut alkuvaiheessa olettamuksellista, mutta matkan varrella kysymykset ovat selkiytyneet.

Vastaaja 7: "Toukokuussa 2012 julkaistut PV:n organisaatiokaaviot ja vähennystarpeet eivät olleet linjassa. Niitä ei avattu ja analysoitu. Ennakkohuhut pääsivät paisumaan turhaan. Tässäkin rauhoittavat puheenvuorot sai muualta."

Vastaaja 6: "Ainoa miinus on ollut joidenkin termien kohdalla, jotka ovat matkan varrella muuttuneet = tiedon sisältö on ratkaisevasti muuttunut."

Kysymyssarjan ensimmäinen kysymys pyysi ottamaan kantaa PVuudistuksen viestinnän ajantasaisuuteen. Vastaajista jokainen oli sitä mieltä, että tieto on ollut ajantasaista. Yhden vastaajan mielestä tiedotus on hiipunut. Tämä väite pitääkin paikkansa: alussa yhteisiä tilaisuuksia oli enemmän ja viestinnällisesti on tiedotettu, kun on tiedotettavaa.

4.5.3 Tukikoordinaattoriviestintä

Jos esimies- ja johtamisviestintä jakoi ihmisiä NetJotos-kyselyssä, on tukikoordinaattoriviestintä sen sijaan koettu positiiviseksi. Muutosviestinnässä johdon asema on keskeinen ja jopa kriittinen. Koska Hämeen rykmentissä muutos koetaan pääsääntöisesti uhkana, lisääntyy tukikoordinaattorien viestintätarve ns. leadershipin eli ihmisten johtamisen näkökulmasta. Tukikoordinaattorit eivät johda muutosta, vaan ovat paikanpäällä tukemassa ja keskustelemassa. (Juholin 2009, 324; Åberg 2006, 94.)

Vastaaja 3: - erittäin tärkeänä ja todella arvokasta työtä muiden eteen-> he ovat aivan keskeisiä pelureita kun ihmisten tulevaisuutta pv:ssa suunnitellaan. ISO KIITOS HEILLE !

Vastaaja 4: Itse en ole tukiorganisaation tukea kokenut tarvitsevani tässä vaiheessa, mutta on hyvä ja turvallista tietää, että sellainen on, mikäli tukea jossain vaiheessa tarvitsen. Erittäin tärkeää varmasti niille, jotka ovat muutoksen kohteena.

Vastaaja 5: en ole hakenut vielä aktiivisesti paikkoja. Eli en ole ollut HR-koordinaattoreiden kanssa itse tekemisissä mutta hyvä asia on että tällainen tukiorganisaatio on olemassa. Virkajärjestelyn puitteissa ei ole ollut paikkoja joihin olisin voinut hakea, eikä myöskään julkisessa haussa. En ole halunnut hakea paikkoja jossa on ollut määräaika esim v 2013 loppuun. Olen xx-vuotias eikä minulla ole kaupallista koulutusta. Koen tilanteen niin ettei minulla ole mitään mahdollisuuksia paikkoihin joihin vaaditaan koulutus. Onhan se tosiasia että nuorempia koulutettuja henkilöitä on paljon jotka menevät edelle. Tämä työ loppuu kuitenkin vasta v 2014 joulukuussa!!

Vastaajat ilmoittivat muutostuekseen myös Hämeen rykmentin järjestämät muutuskoulutukset. Suurin tuki tulee kuitenkin läheisiltä ihmisiltä: perheeltä ja ystävil-
tä sekä läheisiltä työtovereilta, omalta esimieheltä ja luottamushenkilöiltä. Myös lehdet ja sosiaalinen media, liiton puheenjohtaja ja tukikoordinaattorit mainitaan tukitoimenpiteinä.

Vastaaja 2: Suurin tuki tulee siviilistä ystävil- ja perheeltä. Oman ratkaisun tekeminen oli helppoa kun sai lähimmiltään ehdottoman tuen. Toki pienetkin teot/huomiot työpaikalla kollegoilta tai esimieheltä ovat auttaneet. Jotain negatiivistakin olisin saattanut saada työkollegoilta, koska olen ns. uinut vastavirtaan (tehnyt poikkeavan ratkaisun poiketen täysin muiden ratkaisuista) mutta mitään tällaista en ole kohdannut.

Vastaaja 7: En. Aikaisempien kokemusten perusteella näissä muutoksissa jokainen, varsinkin upseerit ovat omillaan. Lisäksi olen itse ollut enemmän huolissani alaisistani kuin itsestäni.

4.5.4 PVuudistusviestinnässä koetut puutteet

Siitä huolimatta, että Hämeen rykmentin koettiin onnistuneen PVuudistusviestinnässä, kahdeksasta vastaajasta seitsemän jäi kaipaamaan lisäviestintää. Lahden kaupungin ja alueen muun päättävän yritysmaailman olisi toivottu ottaneen jonkinlaisesta roolia muutoksessa. Eläköityjät olisivat kaivanneet KEVAN vierailua. Tästä KEVAN kiertueesta lähetettiin kutsu syksyllä 2012 henkilöstölle, ja sinne olisi saanut mennä omalla ajalla! ”Vieläkin tarkempaa ja rehellistä tietoa.” Tällä viitattiin alkuperäiseen virheelliseen tietoon, joka valitettavasti oli vallalla puoli vuotta koskien etusijaisten asemaan virkajärjestelyissä. Henkilöstöryhmien tasa-arvoisuuteen olisi myös kaivattu rehellisyyttä ja avoimuutta. Tiedotustilaisuuksien pakollisuus koettiin myös turhaksi.

Vastaaja 2: ” On puhuttu (mm. KOM toimesta), että vuosi 2013 tulee olemaan rankka muutosten kourissa. Ehkä tähän olisin kaivannut johdolta lisää tukea, miten konkreettisesti henkilöstön jaksamista tullaan auttamaan. Eli tilanteissa, joissa työkaveri lähtee virkavapaalle tai siviiliin töihin. Miten niissä tilanteissa tullaan toimimaan lähimmän työyhteisön keskuudessa? Pöytäkirjoihin/asiakirjoihin on kirjattu sotilaiden osalta (tulee varmistaa, ettei siirtoja tehdä varmistamatta rykmentin toimintakykyä) mutta siviilit jätetty kokonaan huomioimatta.”

Vastaaja 5: ”Tarkempaa ja rehellisempää tietoa. Tieto muutoksen alla oleville henkilöille, että he ovat etusijaisia hakiessaan puolustusvoimiin, niin sehän ei pidäkään paikkaansa. Se on tullut selväksi tässä muutaman henkilön kohdalla.”

4.6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan tulla siihen johtotulokseen, että Hämeen rykmentissä PVuudistusviestinnän toteutumista voidaan pitää onnistuneena. Tutkimustyön kysymyksiin on saatu vastaukset:

1. *Miten PVuudistusviestintä on tavoittanut Hämeen rykmentin henkilökunnan?* Tiedon on pääsääntöisesti koettu olevan oikeanlaista tietoa eli se on tavoittanut henkilöstön hyvin.

2. *Onko PVuudistusviestintä ollut Hämeen rykmentissä selkokielistä ja ymmärrettävää?* Hämeen rykmentissä on pidetty tiedotustilaisuuksia paljon. Vastaajista osa oli sitä mieltä, että toistoa on ollut jopa liikaa. Kuitenkin vastauksista kävi ilmi, että tieto on muuttunut matkalla ja käytetyt termit (siirtyy, lakkautetaan yms.) ovat vaihdelleet. Voidaan sanoa, että pääsääntöisesti viestintä HÄMR:ssä on ollut selkokielistä ja ymmärrettävää, kysymyksiin on saatu vastaukset.
3. *Onko PVuudistusviestintä tavoittanut kaikki rykmenttiläiset oikeaan aikaan ollen ajantasaista?* Vastaajista 34 % on sitä mieltä, että tieto on ollut täysin ajantasaista, lähes ajantasaista tietoa kokee vastaajista 46 % saaneensa. Ainoastaan 2 % vastaajista oli täysin eri mieltä väittämän kanssa.
4. *Onko PVuudistusviestintä ollut riittävää?* Vastaajista 71 % on sitä mieltä, että tietoa on saatu ylemmän johdon taholta täysin riittävästi tai lähes riittävästi. Vastaajista yksi oli täysin eri mieltä johtamisviestinnän asiallisesta tasosta. Vastaajista 12 % on sitä mieltä, ettei asia ole ollut heille merkityksellinen. Vastauksissa ristiriitaisuutta aiheutti eniten johtamisviestinnän onnistuminen. Tähän varmasti suurena syynä on esikuntapäällikön vaihtuminen kesken muutoksen.
5. *Onko viestinnässä jaettu tieto ollut luotettavaa?* Esimiesten muutoskouluttaminen on tuottanut tulosta, sillä esimiesten katsotaan pääsääntöisesti selvinneen tähän asti hyvin muutos- ja johtamisviestinnästä. Esimiehet ovat koettu muutoksessa suureksi tueksi tukikoordinaattoreiden, työkavereiden ja perheen rinnalla. Tehdyn tutkimuksen perusteella tukikoordinaattorit ovat onnistuneet työssään parhaiten. Kaikki eivät kuitenkaan ole tehdyn tutkimuksen mukaan vielä tarvinneet tukikoordinaattorien palveluita.

Käytetyistä viestintäkanavista nousi tärkeimmäksi Hämeen rykmentin omat tiedotustilaisuudet, toisena PVAH. Saatujen vastausten perusteella PVuudistusviestintästrategian mukainen Torni-portaali koettiin vähiten tärkeäksi kanavaksi. Edelleen, kun kysyttiin viestintäkanavaa, josta henkilö on saanut omasta ”kohtalosta” eniten tietoa, vastauksissa nousivat esiin sisäiset tiedotustilaisuudet sekä oma esimies. Oman havainnoinnin mukaan osalla on kiire löytää selviytymispolku, toiset

ovat sitä mieltä, että loppuvuoteen 2014 on vielä pitkä aika. Vaatii vielä työtä, että jokainen saadaan löytämään itse oma selviytymispolkunsa.

4.7 Kehitysehdotukset

Puolustusvoimauudistusviestintä alkoi helmikuussa 2012 ja se on vielä kesken. PVuudistusviestintä jatkunee aina Hämeen rykmentin lakkauttamiseen saakka 31.12.2014. Tehdyssä tutkimuksessa oli noin vuoden mittainen viestinnällinen tutkimusajanjakso, missä tutkittiin viestinnän perillemeno uudistuksessa, muutos- ja johtamisviestinnän ymmärrettävyyttä sekä työyhteisöviestinnän onnistumista. Saatujen vastausten perusteella viestintästrategian mukaisen pääviestintäkanavan Torni-portaalin käyttöä voisi tehostaa. Koska tiedotustilaisuudet on nyt otettu vastaan hyvin, on niitä syytä jatkaa. Osa kuitenkin kokee tiedottamisen toiston ”ärsyttävänä”, joten tiedotustilaisuudet voisivat olla vapaaehtoisia.

Osa vastaajista on huolissaan omasta jaksamisestaan, kun työkaverit ympäriltä siirtyvät joko uuden organisaation tehtäviin tai muutoksenalaisina ”omille selviytymispoluille”. Suuri osa muutoksenalaisista on tehnyt jo kovasti työtä löytääkseen uuden työpaikan tukikoordinaattorien järjestämien koulutusten kannustamina. Valitettavasti ”kahvipöytäkeskusteluissa” on myös käynyt ilmi, että osa muutoksenalaisista ei ole vielä aktivoitunut muutospelon lamaannuttamina tai muuten vaan eivät koe työpaikan vaihtamista vielä ajankohtaisena. Aktiivista viestintää – ärsyyntymisestä huolimatta – tarvitaan, jotta passiiviset saataisiin aktivoitumaan ja etsimään itselleen mahdollisuutta muutoksessa. Tämä ei kuitenkaan saa tapahtua sijoitettujen kustannuksella. Osa heistä tekee työtä vähenevien resurssien keskellä 31.12.2014 saakka Hämeen rykmentissä.

Rajasin tutkimuksesta – Hämeen rykmentin kannalta erittäin tärkeän – työhyvinvoinnin pois. Hämeen rykmentissä on työhyvinvointiin kiinnitetty ns. normiolo-suhteissa paljon huomiota, ja muutoksen aikana siihen on paneuduttu erittäin suurella pieteetillä. Siitä huolimatta vastaajat kyseenalaistivat työssäjaksamisen muutoksen edetessä. Tästä saisi jatkotutkimuksen aiheen. Toisaalta myös yhteistyötoimintamenettely (YT) rajattiin pois tästä tutkimuksesta. Sivusin kysymyksissäni YT-toiminnan edellyttämää vaikuttamisen mahdollisuutta muutoksen aikana. Onko puolustusvoimauudistus noudattanut YT-menettelyn edellyttämää toimintaa?

Missä näkyy vaikuttamisen mahdollisuus esim. varuskuntien ja eri toimipisteiden lakkauttamisessa? Tätä ehdotan tutkittavaksi, kun PVuudistus on päättynyt tai loppusuoralla.

4.8 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta (Hirsijärvi ym. 2009, 231). Tehdyssä tutkimuksessa käytettiin kahta eri kyselytutkimusta. Ensimmäinen, koko henkilöstölle lähetetty, NetJotos-tutkimus sisälsi lähinnä väittämiä, joihin vastaajien tuli ottaa kantaa viisi-portaisella vastausasteikolla. Kysymyssarjassa oli lisäksi omin sanoin vastattavia kysymyksiä. Toinen tarkentava kysely lähetettiin pienemmälle vastaajaryhmälle PVAH-sanomana, joka koostui samoista vastaajista kuin NetJotos-kysely. Saadut vastaukset olivat osittain ristiriitaisia, joten en pitäisi saatuja vastauksia kovin reliabeleina. Uskon vastausten vaihtelevan ajankohdan mukaisesti – tosin nyt tehdyt tutkimukset tehtiin lähes samaan aikaan. Mikäli sama tutkimus olisi tehty vuosi sitten, olisivat vastaukset saattaneet olla positiivisemmat, eikä toistosta olisi kritisoitu. Myös ennen EP-vaihdosta olisivat vastaukset olleet erilaiset. Esikuntapäälliköiden erilainen muutosjohtajuus koettiin negatiivisena – edellisen EP:n muutosjohtajuus koettiin ”oikeana” kun taas nykyisen EP:n muutosviestinnän erilaisuus koettiin ”vääränlaisena”. Oletan kriittisyyden nousevan, kun muutoksenalaiset alkavat työllistyä muualle – kateus nousee ja samalla huoli omasta tulevaisuudesta. Kun pienemmällä työntekijämäärällä tehdään työtä, se vaikuttaa varmasti jaksamiseen. Uusiin organisaatioihin siirtyvät ihmiset vähentävät myös työntekijämäärää Hämeen rykmentissä.

Validiudella tarkoitetaan mittarien tai tutkimusmenetelmien kykyä mitata juuri oikeita asioita (Hirsijärvi ym. 2009, 231). NetJotos-kyselyyn saadut vastaukset vahvistavat tätä käsitystä. Kyselyssä kerätyt vastaukset vastaavat tutkimuskysymyksiin. Käytetyllä kysymyssarjalla voitaisiin tutkimus toteuttaa myös muissa puolustusvoimien joukko-osastoissa.

Koko Hämeen rykmentin henkilökunnalle lähetetty NetJotos-kysely toteutettiin 30.1.–11.2.2013, osittain samanaikaisesti tehtiin myös osalle HÄMR:n henkilöstöstä tarkentava kysymyssarja. NetJotos-kysely sisälsi väittämiä ja vastaukset pyydettiin antamaan viisi-portaisen asteikon mukaisesti. Kyselyssä oli muutamia

tarkentavia kysymyksiä, joihin vastaajat saivat vastata omin sanoin. Vastausprosentti oli 33, mitä voidaan pitää hyvänä, koska aihe oli erittäin ajankohtainen ja tärkeäksi koettu. Kvalitatiivinen kysymyssarja lähetettiin sisäisellä sähköpostilla (PVAH) etukäteen valituille henkilöille 6.2.2013. Vastausaikaa jatkettiin, koska määräpäivään mennessä oli vastauksia palautunut vain kuusi. Kaiken kaikkiaan vastauksia tähän kysymykseen saatiin 8. Vastaajista vain kolme oli sotilaita.

Lähdeteoksina työssäni olen käyttänyt karkeasti jaotellen muutosviestinnän osalta Elisa Juholinin teoksia ja johtamisviestinnän osalta Leif Åbergin teoksia. Näitä olen täydentänyt myös muilla lähdeteoksilla. Empiriaosuuden lähdemateriaali on suurelta osin puolustusvoimien muutosviestinnän materiaalia, joka on taltioitu PV:n intranettiin, Torni-portaaliin. Osa materiaalista on julkaistu puolustusvoimien internet sivustoilla. Näitä lähteitä olen täydentänyt lehtiartikkeleilla, jotka mielestäni tukevat Juholinin ja Åbergin teorioita.

5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kuinka hyvin puolustusvoimauudistusviestintä on toteutunut Hämeen rykmentissä henkilöstön mielestä. Tutkimus käsitteli HÄMR:n PVuudistusviestinnän tavoitettavuutta, ymmärrettävyyttä, ajantasaisuutta, riittävyttä sekä tiedon luotettavuutta. PVuudistusviestinnän julkinen osuus alkoi puolustusvoimissa kaikissa sen yksiköissä 8.2.2012 PVinfotilaisuudessa. Hämeen rykmentissä se pidettiin koko henkilöstölle samanaikaisesti useassa auditorio- ja luokkatilassa AV-laitteiden välityksellä.

Tutkimuksen pääongelma oli työyhteisöviestinnän toteutuminen PVuudistuksessa. Tätä tukemaan laadittiin viisi kysymystä, jotka olivat:

1. Miten PVuudistusviestintä on tavoittanut Hämeen rykmentin henkilökunnan?
 - käytetyt viestintäkanavat
 - esimies- ja johdon viestintä
 - tukikoordinaattorien viestintä
2. Onko PVuudistusviestintä ollut Hämeen rykmentissä selkokieleistä ja ymmärrettävää?
3. Onko PVuudistusviestintä tavoittanut kaikki rykmenttiläiset oikeaan aikaan ollen ajantasaista?
4. Onko PVuudistusviestintä ollut riittävää?
 - käytetyt viestintäkanavat
 - esimies- ja johdon viestintä
 - tukikoordinaattorien viestintä
5. Onko viestinnässä jaettu tieto ollut luotettavaa?

Yllä olevien kysymysten valossa opinnäytetyö eteni tutkien ensin teoriaa, jonka jälkeen teoria sidottiin empiirisessä osuudessa käytäntöön.

Työyhteisö- eli organisaatioviestintä on vuorovaikutteista ja vastavuoroista työyhteisön viestintää kattaen sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän, organisaatioiden käyttäytymisen, johtamisen, muutos- ja markkinointiviestinnän sekä suhdetoiminnan. Tässä työssä työyhteisöviestinnästä nostetaan esiin sisäisen viestinnän osuus muutos- ja johtamisviestinnällisesti. Hyvä työyhteisö on vuorovaikutteinen, monisuuntainen, avoin ja pyrkii yhteisöllisyyteen sekä luottamuksen rakentamiseen. Muutosviestinnässä korostuu edellä mainittujen lisäksi ajantasaisuus. Mikäli muutostilanteessa ei viestintä ole riittävän avointa ja tehokasta, alkavat huhut levitä. Kriisiviestintä on yksi viestinnän erityisalueista, mutta se ei ole muutosviestintää. Kriisiviestintä koskee äkillistä tapahtumaa, joka koskee joko yritystä tai sen henkilöstöä. Siitä huolimatta, että muutos voi olla yksilön kannalta uhkaava, ei se kuulu kriisiviestintään

Muutos koskee nykytilannetta tai tulevaisuutta ja sen jokainen kokee erilalla – toisille se on mahdollisuus toisille uhka. Muutosprosessin kulkuun pyritään vaikuttamaan proaktiivisen viestinnän keinoin, jotta luottamus ja ymmärrys muutosta kohtaan saadaan. Mitä suurempi on muutos, sitä enemmän se aiheuttaa vastustusta. Viestinnän ajantasaisuus ja oikeellisuus ovat avainasemassa, sillä epätietoisuus lisää muutosvastarintaa. Negatiivinen muutosvastarinta voi johtaa jopa muutoskauhuun, kun taas positiivinen muutosvastarinta herättää keskustelua.

Vuorovaikutuksellinen kasvokkainviestintä on muutosviestinnän tärkein kanava, jota tulisi muutoksessa käyttää aina, kun se on mahdollista. Aina se ei ole suuren joukon kyseessä ollessa mahdollista. Tällöin erilaiset tiedotustilaisuudet ovat oivallinen vaihtoehto. Muutosta varten perustettavat, säännöllisesti päivitettävät verkkosivut sekä muut sisäiset viestintäkanavat ovat hyviä foorumeita.

Muutoksen johtamisessa viestintä on keskeinen johtamisen väline. Onnistuneen viestinnän perusedellytys on, että sanoma on riittävän selkeä ja yksiselitteinen sekä sisältää vuorovaikutuksen mahdollisuuden. Tunnusmerkkejä johtamisviestinnälle ovat suunnitelmallisuus, organisointi ja valvonta. Mitä suuremmasta muutoksesta on kyse, sitä enemmän tarvitaan toistoa, joka vahvistaa viestin ymmärrettävyyttä.

Johtamisviestinnän näkökulmia ovat management ja leadership. Managementillä tarkoitetaan toiminnan johtamista ja leadership on ihmisten johtamista, jossa henkilökohtainen viesti nousee avainasemaan. Esimieheltä odotetaan enemmän vuorovaikutustaitoja muutoksen läpiviennissä. Lähiesimiehen rooli on äärimmäisen tärkeä muutoksen johtamisessa hänellä olevan välittäjän roolin vuoksi. Esimiesviestintä on tärkeä muutoksen onnistumisen kannalta.

Tehdyn tutkimuksen empiirinen aineisto kerättiin kahdella eri kyselyllä. Ensimmäinen kysely lähetettiin koko Hämeen rykmentin henkilöstölle. Henkilökuntaa pyydettiin vastaamaan NetJotos-kyselyyn, joka koostui väittämistä, joihin pyydettiin ottamaan kantaa viisi-portaisella asteikolla. Tämän lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus vastata omin sanoin muutamiin tarkentaviin kysymyksiin. NetJotos-kyselyä tarkentamaan lähetettiin etukäteen valituille eri henkilöstöryhmistä koostuneelle joukolle avoimet kysymykset, joihin toivottiin perusteltuja lyhyitä vastauksia.

Toteutettujen kyselyjen tulokset tukivat toisiaan samaten kuin teoriaa. Pvuudistusta varten oli laadittu oma viestintästrategia, jossa pääviestintäkanavaksi määriteltiin Torni-portaali. Tehdyn tutkimuksen mukaan kuitenkin Hämeen rykmentissä pidetyt tiedotustilaisuudet nousivat tiedon saannin kannalta tärkeimmäksi viestintäkanavaksi esimiesviestinnän ohessa. Tiedon koettiin olevan pääsääntöisesti ajantasaista ja ymmärrettävää. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että viestintä on tavoittanut kaikki – osa jopa sitä mieltä, että toistoa on ollut liikaa. Johtamis- ja tukikoordinaattoreiden tukiviestintään oltiin tyytyväisiä. Vaikka kaikki eivät ole vielä omasta tilanteesta johtuen tarvinneet tukikoordinaattoreiden tukea, koettiin heidän työnsä muutoksessa erittäin tärkeäksi. Henkilökunta koki, että heidän kysymyksiin on vastattu, vaikka viestintä on muuttunut aikataulun edetessä.

Niin teorian kuin PV:n muutosstrategian mukaisesti henkilöille tulee perustella muutoksen tarve toiston kautta. PVuudistustrategian mukainen viestinnän tehtävä on kertoa henkilöstölle kaikissa vaiheissa: miksi muutos tarvitaan, mitä toimenpiteitä tehdään ja miten uudistus toteutetaan. Osa on tehdyn tutkimuksen mukaan kokenut tämän toiston turhana, osa taas on ollut sitä mieltä, että on hyvä, kun asioista on kerrottu ja viestiä on kerrattu.

Tehdyssä tutkimuksessa tutkittiin muutos- ja johtamisviestintää muutostilanteessa. Vaikka Hämeen rykmentissä kannustetaan työhyvinvointiin normioloissakin, on se nostettu tärkeään asemaan muutostilanteessa. Siitä huolimatta, että työhyvinvoinnin osuutta muutoksessa on jo tutkittu, ei sitä ole tutkittu puolustusvoimissa. Muutoksen loppusuoralla se voisi olla tutkimuksen kohteena nimenomaan Hämeen rykmentissä, toisaalta sitä voisi verrata muihin lakkautettaviin joukko-osastoihin, jolloin saataisiin vertailukelpoista tietoa. Toinen tutkimuksen kohde voisi olla yhteistoimintamenettely ja sen läpivieminen näin laajassa muutoksessa. Olisi mielenkiintoista tietää, kuinka paljon YT-menettelyllä todellisuudessa on voitu vaikuttaa meneillään olevaan muutokseen. Nyt tehdyssä tutkimuksessa henkilöstö koki vaikuttamismahdollisuutensa positiivisina.

LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Aula, P. (toim). 2008. Kivi vai katedraali Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Helsinki: Infor Oy.

Aula, P. & Hakala, S. 2000. Kolmet kasvot. Helsinki: Loki-Kirjat.

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

Elving, W. J L., Vol. 10, no. 2, 2005. The role of communications in organisational change. Corporate Communications. 129-138,

Hirsimäki, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Johansson, C. , Vol. 13, no. 3, 2008. Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. Corporate Communications. 288.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYpro Oy.

Juholin, E. 2009. Communicare! 5., uudistettu painos. Helsinki: Infor Oy.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Merrell, P., Vol. 56, no. 2, 2012. Effective Change Management: The Simple Truth. Management Services. 20-23.

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä: mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari

Wiio, O. 2009. Viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi sattumalta. Espoo: Technologos Oy/ Deltakirja

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen.2. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Sähköiset lähteet:

FINLEX. 1999. Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta. [viitattu 11.1.2013].

Finlex. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990621>)

FINLEX. 1988. Laki yhteistoiminnasta valtion virastoissa ja laitoksissa.

1.7.1988/651 [viitattu 13.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1988/19880651>

FINLEX. 2009. Työ- ja elinkeinoministeriön asetus työssäkäyntialueista. . [viitattu 25.2.2013]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2009/20091153>

Huusko L. 2005. TYÖLAINSAÄDÄNTÖ LUO TAUSTAN HYVÄLLE JOHTAMISELLE. Edilex. [viitattu 25.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.edilex.fi/aineistot.phkk.fi/lakikirjasto/2457.pdf>

Juholin, E. 2010. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. [viitattu 14.1.2013]. Saatavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/palvelut-ja-yhteistyö/julkaisut/Tyvi%202010%20raportti%20II,%202007.pdf>

Jyväskylän Yliopisto. 2013. Viestintätieteiden laitos. [viitattu 6.2.2013]

<https://www.jyu.fi/hum/laitokset/viesti/oppiaineet/yvi>

<https://www.jyu.fi/hum/laitokset/viesti/oppiaineet/yvi>

Niinikoski, M. 2013. Kansallisarkisto. [viitattu 21.1.2013] Saatavissa:

http://www.kansalliskirjasto.fi/attachments/5kYoVIEft/5vJNwGeub/Files/CurrentFile/Johtamisviestinta_tyoyhteisoviestinnan_muotona_28052010.pdf

Puolustusministeriö. 2013a. [viitattu 19.1.2013]. Saatavissa:

<http://www.defmin.fi/hallinnonala/puolustusvoimauudistus/>

Puolustusministeriö. 2013b. [viitattu 19.1.2013]. Saatavissa:

http://www.defmin.fi/tehtavat_ja_toiminta/lainsaadanto/saadostvalmistelu/mietintot/

- Puolustusvoimat. 2012. [viitattu 29.12.2012]. Saatavissa:
<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/> Perustietoa – Puolustusvoimien tehtävät
- Puolustusvoimat. 2013a . [viitattu 4.2.2013]. Saatavissa:
<http://www.puolustusvoimat.fi/portal/puolustusvoimat.fi/> Maavoimat – Joukko-osastot – Hämeen rykmentti
- Puolustusvoimat. 2013b. [viitattu 19.1.2013]. Saatavissa:
http://www.puolustusvoimat.fi/wcm/0d5c9900400a1ea7a86ebf86c8584b8e/PV_viestintastrategia.pdf?MOD=AJPERES (viestintästrategia)
- Rissa, K. 2013. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. [viitattu 4.2.2013]. Saatavissa:
http://tyoturva.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf
- Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2013. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Väitöskirja. Jyväskylän Yliopisto. [viitattu 21.1.2013] Saatavissa:
<http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2006/106170Loppuraportti.pdf>
- Seeck, H. 2013. Kriisit ja työyhteisöt – kriisijohtaminen työyhteisöjen tukena. Työterveyslaitos. [viitattu .2.2013]. Saatavissa:
http://www.ttl.fi/fi/tyo_ja_ihminen/Documents/TTL_raportti_37_web.pdf
- Torppa, T. 2013. Muutos on hieno asia. Talouselämä & Fakta. [viitattu 19.1.2013]. Saatavissa:
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/muutosvastarinta+on+hieno+asia/a2147626>
- Virtala, J. 2013. Muutosvastarinta ja lähijohtaminen sen kontekstissa. Rovaniemi: Lapin yliopisto. Pro gradu 2010. viitattu [19.1.2013]. Saatavissa:
<http://www.doria.fi/handle/10024/63871>
- Åberg, L. 2013a. Åbergin pizzamalli. Helsingin Ylipisto. [viitattu 20.1.2013] Saatavissa: <http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2010/01/jv1002.pdf>

Åberg, L. 2013b. Viestinnän johtamisen luentomateriaali, syksy 2012. Helsingin Ylipisto. [viitattu 21.1.2013] Saatavissa:
<http://blogs.helsinki.fi/aberg/2011/10/25/viestinnan-johtaminen-syyslukukaudella-2012/>

Åberg, L. 2013c. Johtajuus ja asiantuntija viestintä erikoisviestintä, syyslukukausi 2010. Helsingin Ylipisto. [viitattu 21.1.2013] Saatavissa:
<http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2008/03/jav10syys04.pdf>

Painamattomat lähteet

PVAH-asiakirja 2012. Päätös AI23855 11.12.2012. Ratkaisu Taina Merimaa tutkimuslupa-asiaan

PVAH-asiakirja 2013a. Ohje HF508 29.5.2009, PEVIESTINTÄOS VIESTINTÄ PUOLUSTUSVOIMISSA

PVAH-asiakirja 2013b. Ohje HF514 29.5.2009, PVOHJE VIESTINTÄ 007 – PEVIESTINTÄOS VIESTINTÄ ERITYISTILANTEISSA

PVAH-asiakirja 2013c. Puolustusvoimauudistuksen viestintästrategia.

PVAH-asiakirja 2013d. Hämeen rykmentin organisaatioesittely.

PVAH-asiakirja 2013e. Pääesikunnan viestintäosaston työjärjestys 2012

Torni-portaali. 2013. Puolustusvoimat muutoksessa

Sähköposti-viestit:

Peltoniemi, M. 2012. Re: Puolustusvoimauudistus – väliaikatieoa. [sähköpostiviesti]. Vastattottaja Merimaa, T. Lähetetty 27.1.2012

LIITTEET

Liite 1: Kyselylomake 1: NetJotos –kysely koko henkilökunnalle

Liite 2: Kyselylomake 2: PVAH-viestinä lähetetty kysely valituille henkilöille

Hei,

Tämä kyselylomake on suunnattu koko Hämeen rykmentin henkilökunnalle. Sen tarkoituksen on selvittää kuinka Hämeen rykmentti on onnistunut henkilökunnan mielestä Puolustusvoimauudistusviestinnässä. Kysely on osa opinnäytetyötäni Lahden ammattikorkeakoulun Liiketalouden laitoksen liiketoiminnan logistiikan opintosuunnan opinnoissani. Opinnäytetyöni käsittelee työyhteisöviestintää Puolustusvoimauudistuksessa, case-yrityksenä on Hämeen rykmentti.

Opinnäytetyöni alkaa ensimmäisestä PVuudistustiedotustilaisuudesta 8.2.2012. Materiaali kaikkien sisäisten tiedotustilaisuuksista löytyy R-asemalta: R – yleinen – PV uudistus - eri tilaisuuksien materiaalit omilla kansioissaan. Lisäksi tietoa on saatavilla Tornista. Työyhteisöviestinnäksi tässä työssä lasketaan myös PVAH-viestit, jotka koskevat PVuudistusta viestinnällisesti.

Vastausaikaa on varattu 11.2.2013 saakka. Vastaamiseen menee aikaa n. 10 minuuttia. Vastausaika päättyy 11.2.2013 klo 16.00.

Kiitos vastauksestasi!

Taina Merimaa

Hankkija

0299 446 604

1. Pyydän merkitsemään vastausryhmän seuraavilla kriteereillä:

A = Olen sijoitettu 2015 organisaatioon, ja olen tyytyväinen uusiin työtehtäviini

B = Olen sijoitettu 2015 organisaation, mutta en ole tyytyväinen

C = Olen muutoksenalainen

D = Olen määräaikainen, en siis sijoitettuna, mutta en myöskään muutoksenalainen

2. Arvioi asteikolla 1 – 5, jossa

1 = täysin eri mieltä

2 = jokseenkin eri mieltä

3 = asia ei ole minulle merkityksellinen

4 = jokseenkin samaa mieltä

5 = täysin samaa mieltä

a. Muutoksista on saatu riittävästi tietoa ylemmän johdon taholta.

b. Olen saanut muutoksesta riittävästi tietoa yksikön johtajalta/päälliköltä.

c. Olen saanut muutoksesta riittävästi tietoa omalta esimieheltäni.

d. Olen saanut tietoa tukioorganisaatiolta (HR-koordinaattori).

- e. Tieto on ollut ajantasaista.
- f. Muutoksista on saanut tietoa riittävän ajoissa.
- g. Tieto on ollut oikeanlaista (ei siis ole vaihtunut matkalla).
- h. Olen kuullut muutoshuhuja, jotka ovat osoittautuneet täysin vääriksi.
- i. Olen kuullut huhuja, jotka ovat osoittautuneet todenperäisiksi.
- j. Käytetyt viestintäkanavat (PVAH, R-asema, Torni, tiedotustilaisuudet) ovat toimivat.
- k. Käytetyt viestintäkanavat ovat olleet riittävät.

3. Missä Hämeen rykmentti on mielestäni onnistunut ja missä epäonnistunut sisäisessä viestinnässä?

4a. Mistä viestintäkanavasta olet saanut eniten tietoa?

PVAH

R-asema

Torni

Tiedotustilaisuus

Sanomalehdet

4b. Joku muu, mikä?

5. Mitä viestintäkanavaa olisi mielestäsi vielä voinut hyödyntää?

6a. Keneltä/mistä viestintäkanavasta olet saanut sinun kannaltasi arvokkainta tietoa muutoksesta ja nimenomaan omasta ”kohtalostasi”?

PVAH

R-asema

Torni

Tiedotustilaisuudet

Tukikoordinaattorit

Johto

Oma esimies

6b. Joku muu kuin edellämainittu?

7. Onko sinulla ollut mahdollisuus keskusteluun tiedotustilaisuuksien jälkeen?

8. Onko sinulla ollut mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja siihen liittyvään viestintään?

9. Vilein huhu epävirallisessa muutosviestinnässä

Hei,

Vastaaja:

Tämä kysely on osa Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden laitoksen liiketoiminnan logistiikan opinnäytetyötäni. Olet jo toivottavasti vastannut kvantitatiiviseen eli määrälliseen kyselylomaketutkimukseen NetJotoksen kautta. Tämä laadullinen eli kvalitatiivinen pyrkii syventämään kvantitatiivisen kyselyä. Olemme yhdessä HÄMR:n opinnäytetyöohjaajani Maj Petri Sopin kanssa valinneet henkilöt tähän kyselyyn. Toivon sinun vastaavan kyselyyn mahdollisimman nopeasti (vastausaika mennessä.) Olemme pyrkineet valitsemaan henkilöitä tasaisesti jokaisesta henkilöstöryhmästä, niin muutoksenalaisia kuin sijoitettujakin.

Hämeen rykmentin PVuudistusmateriaali on luettavissa: R – Yleinen – Pvuudistus

Vastaa olla oleviin kysymyksiin mahdollisimman rehellisesti ja perustelee vastauksesi lyhyesti. Tallenna vastauksesi ja lähetä se minulle takaisin PVAH-postilla tai TALHANKSEKT postilaatikkoon - vastaaja jää vai minun tietooni. Opinnäytetyössäni tulen nimeämään vastaajat: vastaaja 1, vastaaja 2 jne palautusjärjestyksessä. Mikäli vastauksissa esiintyy tunnistettavia tietoja (nimiä, organisaatioita, paikkakuntia), poistan ne litteroinnin yhteydessä.

Pyydän merkitsemään "X" vastausryhmän:

A = Siviili

B = Sotilas

1. Onko PVuudistusviestintä HÄMR ollut mielestäsi ajantasaista?
2. Miten arvioisit tiedon riittävyyttä?
3. Onko tieto ollut yksiselitteistä?
4. Oletko saanut vastauksen sinua askarruttaviin kysymyksiin?
5. Miten ylin johto (KOM + EP) onnistunut viestin tuonnissa?
6. Oletko saanut riittävästi tietoa lähimmältä esimieheltä sekä yksikön johtajalta?
7. Mitä jäit kaipaamaan vuoden 2012 PVuudistusviestinnästä HÄMR:ssä?
8. Oletko saanut tukea muutoksessa? Mistä?

9. Kuinka tärkeänä olet kokenut tukiorganisaation (HR-koordinaattorit) tuen.

Kiitos vastauksestasi!

Taina Merimaa

Hankkija

0299 446 604