
VIESTINNÄN MERKITYS TOIMINNAN MUUTOKSESSA

Case: Patrian Land-liiketoiminta



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehitys

Visamäki, kevät 2016

Laura Valkeapää

Laura Valkeapää



VISAMÄKI

Liiketoiminnan kehittämisen ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tekijä

Laura Valkeapää

Vuosi 2016

Työn nimi

Viestinnän merkitys toiminnan muutoksessa

TIIVISTELMÄ

Tämä työ kertoo yritysten toimintaan liittyvien muutosten vaikutuksesta organisaation kulttuuriin. Muutos viedään käytäntöön viestinnällä. Muutosviestinnässä olennaisessa roolissa ovat organisaation esimiehet. Työssä tutustutaan kohdeorganisaatiossa, Patrian Land-liiketoiminnassa, tehtyyn liiketoiminnan toimintamallin muutokseen. Työn tutkimusosassa selvitetään viestinnän merkitystä muutoksessa. Työn tavoitteena on luoda näkemys siitä, kuinka muutos ja sen viestintä ovat onnistuneet sekä johtaa tästä tilanteesta perustaa organisaation viestinnän kehittämiseksi.

Työssä sovelletaan teoriaa organisaatiokulttuurista, organisaation kulttuurin muutoksesta, viestinnästä ja vuorovaikutuksesta sekä viestinnästä muutoksen työkaluna. Teoriaa lähestytään osittain yksilön näkökulmasta yksilöllisine kokemuksineen ja näkemyksineen. Tutkijan johtoaajatuksen mukaan nämä vaikuttavat viestinnässä merkittävästi.

Kohdeorganisaatiossa toteutettiin kysely toimintamallin muutoksen viestinnästä koko henkilöstölle. Kyselyn tuloksia syvennettiin teemahaastattelulla. Näiden lisäksi tutkija hyödynsi joitakin sekundäärisiä aineistoja. Tulokset analysoitiin käyttäen abduktiivista päättelyä.

Tuloksena todettiin, että toimintamallin muutoksesta tehty viestintä oli varsin onnistunutta. Viestinnän kehittämiseksi löytyi myös useampia kohteita. Joidenkin pienempien käytäntöjen tarkennusten lisäksi, tutkijan päätulos on se, että kohdeorganisaatiossa täytyy kehittää viestinnän suunnitelmallisuutta. Erityisesti, jotta saadaan organisaation esimiehille riittävästi mahdollisuuksia toteuttaa heidän rooliaan viestinnässä.

Tämän työn jatkona tullaan tekemään kohdeorganisaatioon erillinen kehitysprojekti, joka liittyy työyhteisön viestintään.

Avainsanat Viestintä, organisaatiokulttuuri, muutosjohtaminen

Sivut 50 s. + liitteet 6 s.

VISAMÄKI

Degree programme in Business development

Author

Laura Valkeapää

Year 2016

Subject of Master's thesis
the way of operating

Significance of communication when changing

ABSTRACT

This thesis is about companies changing their way of operating and its effect on organisation's culture. The change is put into practise by communication. Organisation's superiors have a significant role in change communication. A change of operating model in a target organization, Patria's Land business, is studied in this thesis. In the research part of the thesis communication practice's effect on the change is investigated. This thesis aims to create an overview of how the change and the communication have succeeded and to create a base from this situation for organisation's communication development.

Within this thesis is applied theory from organisation culture, the change of the organisation culture, communication and communication as a tool for the change. Theory is approached from the point of view of individuals as targets of change, taking to account personal experiences. According to researcher's leading thought these have a significant effect on the communication.

To understand staff views on the operating model's change and its communication, the researcher made a survey. The results of the survey were further substantiated with themed interviews. The researcher used some secondary materials to confirm the results of the study. The results were analysed by using abductive deduction.

When examining results on 'communication about the operating model's change' it was noted that the communication was executed quite successfully. Several tools were found to develop communication. In addition to some improvements in practice, the main result is that the study demonstrated that communication needs planning to provide opportunities for the organisation's superiors to carry out their role in communication.

After this thesis, a separate development project related to work community's communication, will be carried out.

Keywords Communication, organisational culture, change management

Pages 50 p. + appendices 6 p.



SISÄLLYS

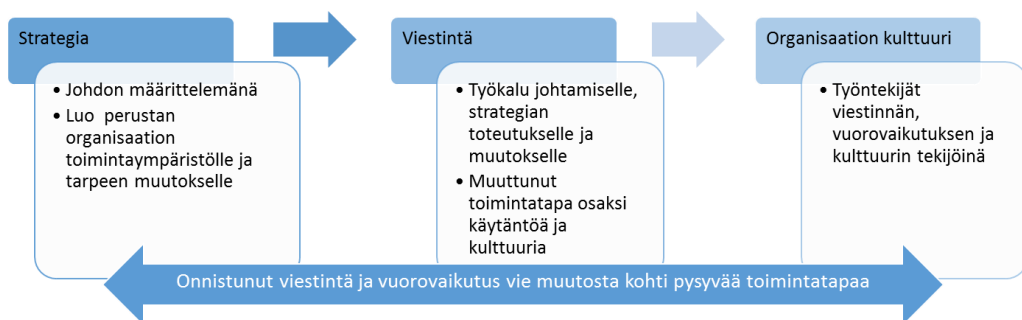
1	JOHDANTO.....	1
1.1.	Kehittämistyön taustaa	1
1.2.	Työn määritelmät, rajaukset ja tavoitteet	3
2	KOHDEORGANISAATIO	4
2.1.	Henkilöstökysely Patrian Pulssi	5
3	ORGANISAATION KULTTUURI	7
4	ORGANISAATION KULTTUURIN MUUTOS	11
5	VIESTINTÄ	14
5.1.	Viestivä ihminen	15
5.2.	Esimies viestijänä.....	17
5.3.	Viestintäkanavat	19
5.4.	Viestintäprosessi.....	21
6	VIESTINTÄ MUUTOKSEN TYÖKALUNA	23
7	TUTKIMUS	25
7.1.	Tutkimusmenetelmät ja tiedon synty kehittämistyössä.....	25
7.2.	Kyselytutkimus.....	27
7.3.	Haastattelututkimus.....	28
8	AINEISTO JA ANALYYSI.....	29
8.1.	Kyselytutkimuksen aineisto	29
8.1.1.	Viestintäkanavat	30
8.1.2.	Väittämät toimintamallista	31
8.1.3.	Esimiesten kysymykset	32
8.1.4.	Avoimet kysymykset.....	33
8.1.5.	Esimiesten avoimet kysymykset.....	34
8.2.	Haastattelututkimuksen aineisto.....	34
8.2.1.	Toimintamalli	35
8.2.2.	Viestintäkanavat	36
8.2.3.	Esimies viestijänä	38
8.2.4.	Viestintä työyhteisössä	39
8.2.5.	Viestinnän ymmärtäminen.....	40
8.3.	Muut aineistot.....	41
8.3.1.	Epäviralliset keskustelut	41
8.4.	Yhteenveto tuloksista	42
8.5.	Tutkimuksen luotettavuus, käyttökelpoisuus ja objektiivisuus.....	43
9	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA	45
10	KONTRIBUUTIO	47
	LÄHTEET	48

Liite 1	Kysely
Liite 2	Teemahaastattelun runko

1 JOHDANTO

Työelämä ja toiminta organisaatiossa ovat jatkuvaa muutosta ja kehittämistä. Jokainen organisaation jäsen on mukana osana toimintaa ja viemässä muutosta johonkin suuntaan. Suhtautuminen muutokseen on monen asian summa. Jotta toiminnasta ja muutoksesta sekä sen tavoitteista tiedetään riittävästi, on viestintä avainasemassa.

Muutoksen aikaansaamiseksi ja toiminnan kehittämiseksi onkin tärkeää, että viestintä ja vuorovaikutus toimivat. Jatkuvat muutokset tapahtuvat nopealla tahdilla ja usein sopeutuminen uhkaa jäädä pinnalliseksi (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 49). Muutos vie strategiaa viestinnällä osaksi toimintaa ja organisaation kulttuuria (kuva 1.).



Kuva 1. Strategiasta muutos viestinnällä osaksi organisaation kulttuuria

Johtamisessa ja esimiestyöskentelyssä viestintään vaikuttaa se inhimillinen tekijä, että esimiehetkin ovat ihmisiä. Puhuttaessa yrityksen muutostilanteesta, se koskettaa myös esimiehiä. He ovat samassa asemassa muun henkilöstön kanssa. Esimiehet luovat virallisesta viestinnästä omaa tarinaansa, jonka syntyyn vaikuttaa jokaisen oma sosiaalinen viitekehys. Sosiaalinen viitekehys on jokaisen henkilön oma yksilöllinen tapa tulkita maailmaa. Tähän vaikuttaa koko se ympäristö ja elämä kokemuksineen, jotka jokainen omalla tavallaan subjektiivisesti ja merkityksellisesti näkee. Toisin sanoen puhutaan oman elämän ympäristöstä, jossa jokainen ihminen sosiaalisena yksilönä rakentaa todellisuuttansa (Berger & Luckmann 2009, 29–30).

1.1. Kehittämistyön taustaa

Tämä työ on kohdeorganisaation sisäistä viestintää tutkiva kehittämistyö. Kohteena tutkitaan yrityksen strategiassa määriteltyä toimintamallin muutosta ja siitä tehtyä viestintää. Tutkijalla on johtoajatus, joka liittyy viestintään. Johtoajatus on syntynyt tutkijan oman työelämän kokemuksen ja teorian pohjalta. Johtoajatuksen mukaan viestinnässä sanoman sisältö tulkitaan ihmisten oman maailmankatsomuksen ja asenteen mukaan. Ne vaikuttavat myös siihen, minkälaisena viesti välitetään edelleen. Koska tämä on välttämätöntä inhimillisessä toiminnassa, on viestinnän keinoista

löydettävä kyseiseen ympäristöön toimivimmat ja pyrkiä vahvistamaan niiden käyttöä. Viestinnän tulkintaa ei suinkaan pidä karsia pois, vaan sitä pitää pyrkiä ymmärtämään. Näin voidaan luoda vuorovaikutusta, jolla viestin ymmärrystä lisätään. Tämä on yritystoiminnassa tärkeää, jotta on mahdollista saavuttaa liiketoiminnan strategiset tavoitteet.

Työelämän jatkuvaan muutokseen sopii kehittämistoiminta, jonka osana tehdään tutkimusta. Sellainen on tämäkin työ ja tämä on hedelmällinen tapa yhdistää muutoksen jatkumo sekä tarve nopeille ja tehokkaille kehitystoimenpiteille. Kehittäminen on työelämän ja yritysten elinehto ja nykyään hyvin keskeinen osaamisalue. (Toikko & Rantanen 2009, 7-9)

Työn taustalla on tutkijan oma yli kymmenen vuoden historia kohdeyrityksen palveluksessa. Erilaiset tehtävät henkilöstöhallinnossa ja toimiminen viestinnän moninaisissa rooleissa ovat synnyttäneet tarpeen ja halun ymmärtää ja parantaa viestintää ja vuorovaikutusta käytännössä. Liian useissa viestintätilanteissa toteutuu Osmo A. Wiion viestintälaki (1978): ”viestintä epäonnistuu aina paitsi sattumalta”. Viestinnän parantamisella on selkeä yhteys työyhteisön hyvinvointiin ja edelleen tuottavuuteen (Juholin 2013b, 86).

Tutkijan oman työelämän kokemuksen mukaan viestintää on hyvin vaikeaa tehdä niin onnistuneesti, että sanoma saavuttaa jokaisen ja että se ymmärretään oikein. Toisaalta on mahdollista myös, että hyvillä systemaattisilla käytännöillä asiaan voi vaikuttaa.

Organisaatioissa työskentelee erilaisia ihmisiä ja jokaisen tausta, kokemukset sekä asenne vaikuttavat vuorovaikutuksessa. Viestintä ja erityisesti vuorovaikutus rakentuvat ja saavat merkityksiä sosiaalisessa kanssakäymisessä. Sen vuoksi on hyvä ymmärtää, että organisaation eri tasot ja ihmiset rakentavat ja ymmärtävät kehittämisen kohteena olevan toiminnan eri tavalla. (Toikko & Rantanen 2009, 36–37)

Tässä opinnäytetyössä tavoitellaan viestinnän kehittämistä. Viestinnän kehittäminen on jatkuvaa kehittämistoimintaa, koska viestintää tehdään koko ajan. Sitä tulisikin tarkastella jatkuvasti ja pyrkiä uudistamaan aina tarvittaessa. Kun kysymys on kehittämistoiminnasta, on hyvä rajata kohde ja tavoitteet (Toikko & Rantanen, 2009, 14). Tämä auttaa kehittämisen seurantaan ja helpottaa toteuttamista.

Johdannossa esitellään seuraavaksi työn tavoitteet sekä määritelmät ja rajaukset. Työn toisessa luvussa kerrotaan kohdeorganisaatiosta. Tutkimuksen kohteena on koko organisaatioon vaikuttava muutos, toimintamallin muutos, jonka tulisi juurtua osaksi organisaation kulttuuria. Kohdeorganisaatio ja siihen liittyvä tutkijan käytännön kokemus seuraavat työn läpi. Kokemukset täydentävät teoriaa. Ne ovat olennainen osa työtä, koska tutkija omalla organisaation tuntemuksellaan ohjaa ja rajaa tehtävää tutkimusta ja tuloksena syntyvää analyysiä.

Työn teoriaviitekehys rakentuu organisaation kulttuurin ja viestinnän teoriasta. Perspektiivinä on työn tuloksena tavoiteltava käytännön toiminnan kehittäminen. Viitekehukseen on koottu soveltuvien osien tutkimuksen kannalta tärkeää teoriaa organisaation kulttuurista, sen muutokseen vaikuttavista asioista sekä viestinnästä ja vuorovaikutuksesta ja näiden kehittämisestä.

Tutkimusosassa arvioidaan toimintamallin muutosprosessiin liittyvää viestintää ja käytettyjä viestintäkanavia sekä niiden vaikuttavuutta soveltuvilla tutkimusmenetelmillä. Kuten aiemmin todettiin, tapaustutkimuksen johtoajatukseksi on tutkijan omaan kokemukseen perustuva käsitys. Tutkijan havainnot sekä teoreettinen viitekehys tukevat johtoajatusta. Tutkimuksella selvitetään viestintäkanavien toimivuutta kohderyhmässä määrällisesti sekä viestinnän onnistumista laadullisesti. Työn punaisena lankana on käytännönläheisyys, niin käytännön kokemusten kuin kehittämisen tulosten osalta. Onhan tarve työlle syntynyt käytännön työn äärellä.

1.2. Työn määritelmät, rajaukset ja tavoitteet

Työn aihe on viestintä tarkasteltuna symboliprosessina, jossa tuotetaan, ylläpidetään ja muokataan yhteistä sosiaalista todellisuutta. Viestintä on yhteisyyden ylläpitämistä ja tuottamista. Viestintä on myös ”konfirmaatiota” eli vahvistamista eikä pelkästään informaatiota. (Carey 1992, 19)

Työssä viestintä sijoittuu työyhteisöön. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulkinnallisuus ja tunnesidonaisuus ovat tutkijan oman työelämän kokemuksen ja kiinnostuksen vuoksi näkökulma, jota käytetään.

Harisalon esittämän tulkinnallisen määritelmän mukaan organisaation kulttuurin muodostumiseen ja vuorovaikutukseen vaikuttavat työyhteisön jäsenten eri tavoin rakentunut sisäinen todellisuus. Organisaatio elää jäsenten mielissä subjektiivisena eikä ole olemassa yhtä objektiivista organisaatiokulttuuria. Kulttuuria tarkasteltaessa ihmisten oma arvomaailma vaikuttaa ja näkyy organisaation vuorovaikutuksessa enemmän kuin organisaation näkyvät rakenteet. (Harisalo 2009, 18–19).

Koska tavoitteena on luoda käsitys kohdeorganisaation viestinnän tilasta edellä esitetystä näkökulmasta, on kohteeksi valittu selkeä tapaus, jonka viestintää tutkitaan. Tapaus on organisaation toiminnan ja kulttuurin kannalta merkittävä, liiketoiminnan toimintamallin muutos. Varsinainen työ tähtää viestinnän kehittämiseen koko kohdeorganisaatiossa, vaikka tutkimusosa kohdistuu tämän yhden rajatun tapauksen eli toimintamallin muutoksen viestintään.

Toimintamallin muutos on yrityksen strateginen tavoite. Toimintamallin muutoksella tavoitellaan pysyvää muutosta toimintatapoihin niin, että muutos muuttuu organisaation jokapäiväiseksi toiminnaksi. Valitun tapauksen vuoksi tutkimus rajautuu käsittelemään viestinnän merkitystä organisaation kulttuurin muodostumisessa. Tapaus on myös selkeä muutostilanne organisaatiossa, mikä tuo mukaan muutoksen ja muutosviestinnän elementit.

Työn ulkopuolelle on rajattu kuvassa 1. mainittu strategia, josta tämäkin muutos on lähtöisin. Työssä ei myöskään käsitellä johtamista sellaisenaan, vaikka viestintä on johtamisen työkalu. Johtamisen näkökulmasta käsitellään esimiestä viestijänä ja esimiehen oman inhimillisyyden vaikutusta muutoksen johtamiseen liittyvässä esimiestyössä.

Viestinnän käsittelyä on muutenkin rajattu. Viestintää lähestytään sellaisista tulokulmista, joiden tutkija on arvioinut olevan tämän työn kannalta merkityksellisiä. Jotta tämän työn painopiste säilyy johtoajatuksen mukaisena, on tutkija jättänyt pois perinteisesti viestintäaiheisissa töissä käytettyjä elementtejä.

Tavoitteena on luoda katsaus viestinnän toimivuudesta tutustumalla yhteen tilanteeseen jatkuvan muutoksen ja kehitystyön keskellä. Tarkemmin rajattuna kohteena on viestintä, jonka kanaviin ja onnistumiseen tutustutaan kyselyn ja haastatteluiden avulla.

Tavoitteena on saada tutkimustietoa tästä nimenomaisesta organisaatiosta, jotta selviää viestinnän osalta oikeat kehittämisen kohteet. Näin kehittämisellä on selkeä tavoite ja se suuntautuu oikeisiin asioihin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 21)

Tarkoitus on yhdistää hyviä olemassa olevia muutosjohtamisen ja viestinnän käytäntöjä kohdeyrityksen toimintaympäristöön sopiviksi. Työn tuloksena on mahdollista luoda konkreettisia käytännönläheisiä keinoja parantaa viestintää ja luoda keinoja ymmärtää ja hyödyntää muutoksen dynamiikka.

Työyhteisössä tehtävän tutkimuksen tavoitteena voi olla muun muassa kehittää jotain uutta tai parantaa olemassa olevia toimintatapoja tai selittää organisaation tilaa. Tavoitteena on, että tämä tutkimus tukee viestintäkanavien valintoja sekä auttaa luomaan viestintää edistäviä työkaluja, joiden avulla sanoma etenisi oikein ymmärrettynä organisaatiossa.

2 KOHDEORGANISAATIO

Kohdeyrityksenä työssä toimii tutkijan työnantaja ilmailu- ja puolustusteollisuuskonserni Patriaan kuuluva Land-liiketoiminta. Liiketoiminnan tuotteita ovat kranaatinheitinjärjestelmät ja panssaroidut pyöräajoneuvot. Kysymys on keskiuudesta valtion osaomisteisesta teollisuuskonsernin liiketoiminnasta, jossa on vakiintunut yrityskulttuuri.

Yrityksen juuret juontavat itsenäisinä toimineiden puolustusteollisuuden yrityksiin. Patria-konserni syntyi, kun viisi puolustusteollisuuden yhtiötä yhdistettiin vuonna 1997. Nykyisen Land-liiketoiminnan taustalta löytyvät mm. entinen Vammass, joka on tehnyt kranaatinheittäimiä ja kenttätykkejä vuodesta 1932 sekä Sisu Defence, joka on valmistanut sotilasajoneuvoja vuodesta 1945. Nykyisen toimipisteen paikalla on Hämeenlinnassa toiminut autotehdas vuodesta 1934 lähtien. Yritys toimii nykyään kahdella paikkakunnalla, Hämeenlinnassa ja Tampereella työllistäen kaikkiaan noin 300 henkilöä. Itse tutkija on työskennellyt yrityksessä vuodesta 2004 lähtien.

Land-liiketoiminnassa on tehty aikakaudelle ja yritysten kehitykselle tyypilliseen tapaan paljon muutoksia viimeisten kymmenen vuoden aikana. Tuona aikana on yhdistetty eri liiketoimintoja, järjestetty niitä uudelleen ja organisoiduttu eri tavoin. Organisaation kulttuuri on muokkautunut yhdistelmistä ja totutuista tavoista nykyisen kaltaiseksi.

Toimintamallin uudistamisen ydinajatuksena on liiketoiminnan asiakasprojektikäyttöinen toiminta. Kaikkiaan uudistuksiin liittyvät myös keväällä 2015 käydyt yhteistoimintaneuvottelut, joiden perusteella toimintaa uudelleenorganisoidtiin ja henkilöstöä sopeutettiin.

Uusi toimintamalli perustuu

- asiakkaan arvostamiseen
- liiketoiminnan ohjaamiseen projektitoimintamallilla
- työn tekemiseen laadukkaasti, oikea-aikaisesti ja kustannustehokkaasti
- jokaisen vastuuseen omasta työstä, tiedon ja osaamisen jakamisesta sekä työn jatkuvasta parantamisesta.

Toimintamallin projektilähtöiseen ohjaukseen liittyy resurssien ja osaamisen joustava käyttö. Työntekijälle tämä näkyy aiempaa väljempänä toimenkuvana ja mahdollisina erilaisina rooleina eri projekteissa. Perinteinen osasto muuttui osaamisryhmäksi ja esimies osaamisryhmävastaavaksi. Esimiehen tehtävä painottuu enemmän henkilöstöjohtamiseen, kun taas projektipäälliköt vastaavat projektiin liittyvien töiden johtamisesta projektiryhmässä.

Viestintää johdetaan Patriassa konsernista. Viestintä on järjestäytynyt ja määritelty vastuualueensa konsernitoimintona, joka tukee liiketoimintoja. Konsernin viestinnän tehtäviin kuuluu mm. edesauttaa vision ja strategian toteutumista, toimia viestinnässä suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti käyttäen optimaalisia kanavia ja toimintatapoja.

Liiketoiminnassa tapahtuva päivittäinen viestintä noudattaa konsernin yhteisiä linjoja ja ohjeistuksia toteutuksen ja vastuun ollessa liiketoiminnalla. Liiketoiminnan käytännön tekemiseen ja johtamiseen liittyvä viestintä ei voi tapahtua keskitetysti, mutta voi parhaimmillaan saada tukea keskitetystä konsernifunktiosta.

2.1. Henkilöstökysely Patrian Pulssi

Patria-konsernissa seurataan henkilöstön tyytyväisyyttä ja johtamista tutkitaan yhteisillä työkaluilla. Henkilöstötutkimus Patrian Pulssi tehtiin alkuvuodesta 2015. Tutkimuksen tuotti ulkopuolinen taho, HR4. Tässä esitetään tutkimuksesta poimintoja, joiden tutkija arvioi olevan merkityksellisiä aiheen kannalta. Tutkimus luo hyvän katsauksen organisaatiokulttuurin tilaan sillä hetkellä.

Land-liiketoiminnan vastausprosentti tutkimuksessa oli 85. Land-liiketoiminnan muutokset ja juuri tuona ajankohtana saatu tieto yhteistoimintaneuvotteluiden alkamisesta vaikuttivat epäilemättä vastaajien mielialaan sekä esimerkiksi viestinnän riittävyyden arviointiin. Yhteistoimintaneuvotteluiden alla on tyypillisesti tilanne, jolloin henkilöstö kokee olevansa pimennossa.

Tutkija on poiminut tähän henkilöstötutkimuksesta väittämiä jakaen ne neljään eri ryhmään. Ensin on väittämiä, jotka kertovat ryhmän työskentelyilmapiiristä. Ryhmä heijastaa suoraan työyhteisön tilaa sekä kertoo organisaation kulttuurista. Seuraavat väittämät työskentelystä taas kertovat työyhteisössä vallitsevista toimintatavoista. Kolmas väittämäryhmä kertoo vastaajien näkemyksen viestinnästä ja viimeiseksi esitellään vastaajien näkemys esimiestyöstä. Tällä yhteenvedolla halutaan esitellä katsaus organisaatiossa vallitsevaan tilanteeseen ennen uuden toimintamallin käyttöön jalkautusta.

Tutkimuksessa esitettiin väitteitä, joita vastaaja arvioi asteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä). Vastausten keskiarvoja voi tarkastella sillä periaatteella, että 3 yläpuolella keskiarvo on tässä kyselyssä tyydyttävä.

Taulukossa 1. seuraavana esitetyt kohdat kertovat kyselyn tulosten perusteella kohtuullisen hyvää työyhteisön ilmapiiristä. Kulttuuri ja työyhteisö vaikuttavat tukevan niin yksilön kuin ryhmänkin mahdollisuuksia työskennellä omana itsenään. Kohdeyrityksessä tehdään asiantuntemusta vaativaa työtä kaikilla tasoilla. Työn tekemisen mielekkyys ja arvostus niin omasta kuin muidenkin mielestä ovat tärkeitä asioita.

Taulukko 1. Patrian Pulssi-kyselyn väittämiä työyhteisön työskentelyilmapiiristä

Kyselyn väittäminen	Vastausten keskiarvo
Ryhmässä on hyvä henki	4,12
Arvostamme erilaisuutta ryhmässäni	3,84
Ilmapiirimme kannustaa esittämään uusia ajatuksia ja ideoita	3,60
Käsitlemme rakentavasti erimielisyyksiä ryhmässäni	3,54
Koen, että minua arvostetaan ryhmässäni	3,90
Koen, että työni on merkityksellistä	3,73
Olen innostunut työstäni	3,76

Toimintamallissa painotetaan yhdessä tekemistä ja vastuuta myös omasta työstä. Seuraavat väittämät taulukossa 2. osoittavat, että tutkimusajankohtana on vielä ollut selkeytettävää työn tekemisen ja yhteistyön mallissa, kuitenkin edelleen tilanteen ollessa tyydyttävä. Uudessa toimintamallissa käyttöönotettava joustavampi rooliajattelu tarjoaa lisää mahdollisuuksia kehittää itseään, sen ollessa selkeä nähtävillä oleva kehityskohde tässä kyselyssä.

Taulukko 2. Patrian Pulssi-kyselyn väittämiä työskentelystä

Kyselyn väittäminen	Vastausten keskiarvo
Työni päämäärät ja tavoitteet ovat selkeät	3,51
Teemme sujuvasti yhteistyötä yli organisaatiorajojen	3,33
Olen tyytyväinen omiin kehittymismahdollisuuksiini.	2,79

Viestinnän tilasta voi tehdä arvioita seuraavien väittämien perusteella. Näiden taulukossa 3. esitettyjen väittämien vastausten perusteella voidaan osoittaa viestintään ja vuorovaikutukseen liittyviä selviä kehityskohtia useamman väittämän vastausten keskiarvon jäädessä alle 3. Parhaiten toimii ryhmän sisällä tapahtuva kommunikaatio. Tämä tukee edellä esitettyjen väitteiden tulosta siitä, että ryhmien työskentely on toimivaa.

Taulukko 3. Patrian Pulssi-kyselyn väittämiä viestinnästä

Kyselyn väittämä	Vastausten keskiarvo
Saan tarpeeksi tietoa liiketoiminnasta	2,71
Tiedän Patrian tulevaisuuden tavoitteet	2,82
Saan palautetta hyvin tehdystä työstä	3,10
Jaamme aktiivisesti tietoa ja osaamista ryhmäni sisällä	3,68
Saan riittävästi tietoa omaa työtäni koskevista muutoksista	2,93

Tutkimuksessa esimiestyö on saanut positiivista palautetta kuten taulukossa 4. esitetyt väittämät osoittavat. Kuitenkin esimiestyön kehityskohteet näyttäisivät liittyvän tämän tutkimuksen perusteella vuorovaikutukseen. Omaan työhön liittyvää palautteen antoa, hyvää tai huonoa sekä haastamista esimiehet voisivat tehdä rohkeammin.

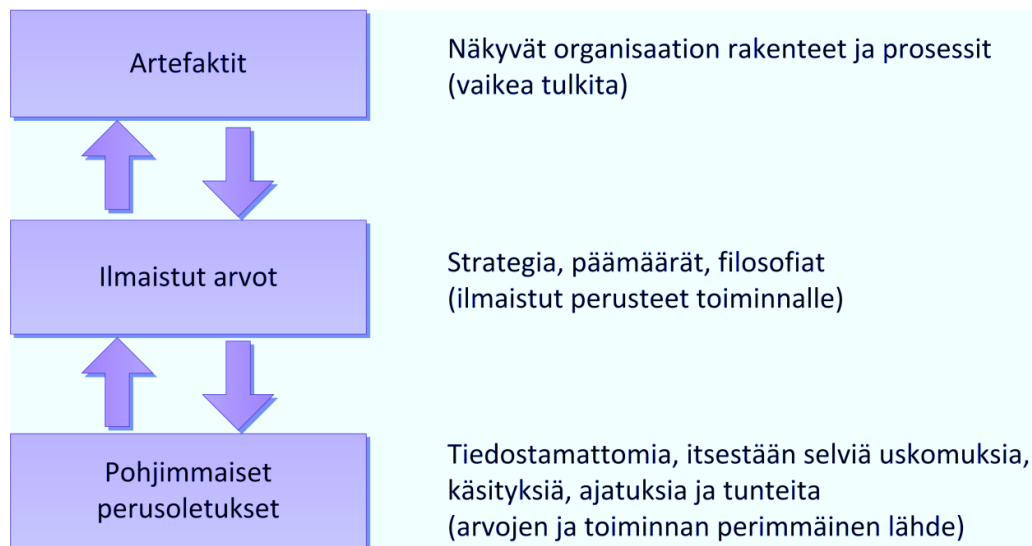
Taulukko 4. Patrian Pulssi-kyselyn väittämiä esimiestyöstä

Kyselyn väittämä	Vastausten keskiarvo
Esimieheni antaa tilaa toimia	4,23
Esimieheni huomioi näkemykseni ja mielipiteeni	3,82
Esimieheni antaa palautetta työstäni	3,31
Esimieheni on kannustava	3,54
Esimieheni on oikeudenmukainen	3,84
Esimieheni puuttuu huonoon työsuoritukseen	3,39
Esimieheni haastaa meitä tekemään asioita uudella tavalla	3,23
Esimieheni tekee vastuulleen kuuluvat päätökset	3,69

3 ORGANISAATION KULTTUURI

Organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan ”perusoletusten ja uskomusten kaikkein syvintä, tiedostamatonta tasoa, joka on yhteinen jonkin organisaation jäsenille ja joka määrää organisaation näkemyksen itsestään ja ympäristöstään perusluonteisella, ”itsestään selvällä” tavalla.” (Schein 1987, 24).

Organisaatiokulttuuria voidaan kuvata jakamalla kulttuuri edellä kuvatun perusoletusten tason lisäksi havaittavampiin tasoihin kuten seuraavassa kuvassa (kuva 2.). Artefaktit on taso, joka on konkreettisesti näkyvissä ja samalla antaa havainnoijalle vihjeitä siitä minkälainen kulttuuri on. Esimerkiksi avoimet ovet tai vaihtoehtoisesti rajattu kulku luo erilaisen kuvan yrityksen kulttuurista. Ilmaistut arvot puolestaan kertovat yrityksessä määritellystä suunnasta ja tavoista toimia. Tällaisista esimerkiksi strategia, missio ja visio ovat kaikkien tiedossa. (Schein 2004, 30–35)



Kuva 2. Kulttuurin tasot, Schein 1985 (Schein 2004, 31)

Organisaation kulttuurin voidaankin sanoa olevan erilainen eri tasoilla tarkasteltuna. Toisaalta on olemassa se, mitä asioita yrityksen strategiasta, missiosta ja visiosta odotetaan noudatettavan ja sitten on se, mitä työyhteisössä vuorovaikutuksen seurauksena syntyy. Parhaimmillaan eri tasot tukevat toisiaan. Joskus voi kuitenkin olla tilanne, jossa perusolettamusten tasolla kulttuuri on ristiriidassa ilmaistujen arvojen tai artefaktien kanssa. ”Hyvästäkään periaatteesta tai linjauksesta ei ole hyötyä, jos se ei muutu työyhteisön toiminnaksi ja osaksi kulttuuria” (Kuusela 2015, 61).

Yrityksen toiminnan kannalta on tärkeää, että työyhteisön jäsenet voivat identifioitua kulttuurin eri tasoihin. Identifioituminen ei ole yksipuolista, vaan yksilö voi tuntea olevansa osa ryhmäänsä ja ryhmä vastaavasti tukee yksilöitä olemaan omanlaisiaan. Yksilön halutessa samaistua ryhmäänsä, johtajaansa ja siihen rooliin, jossa hän organisaatiossa on, hän osaltaan on sitoutunut toimimaan yrityksen edun mukaan. (Kuusela 2015, 133–135)

Perusoletusten tasolla organisaation jäsen oppii toimimaan työyhteisön sosiaalisen arvostuksen mukaan. Tämä hyväksytty toimintatapa välittyy vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on rooli siinä, miten hän omalla kommunikoinnillaan vaikuttaa organisaation kulttuuriin. (Kuusela 2015, 48–49)

Organisaation kulttuuri on sosiaalinen voima, joka syntyy vuorovaikutuksessa vaikuttaen ihmisiin ajatusten, tunteiden ja toiminnan kautta. Sitä voidaan määritellä monella eri tavalla, mutta tärkeää on ymmärtää, että kysymys on niistä perusolettamuksista, jotka ihmiset jakavat, vaikka ne eivät olisi näkyvissä. Kulttuuri toimii joko yhdistävänä tekijänä tai sitten se erottaa eri osia toisistaan. Organisaatiossa voi olla useita eri kulttuureja samanaikaisesti rinnakkain ja päällekkäin. (Kuusela 2015, 13–18)

Tutkijan omien kokemusten mukaan tätä ei välttämättä ole kovin helppo havaita, sillä pitää itse tuntea eri tasot riittävällä tasolla, jotta voisi erottaa mahdolliset ristiriidat. Tutkija on oman työelämän aikana päässyt osaksi eri työpaikkojen kulttuureja. Nykyinen työyhteisö, työn kohdeorganisaatio, on keskisuurena, pitkän historian omaavana työyhteisönä oivallinen paikka nähdä kerrostuneita kulttuureja. Nykyinen liiketoiminta koostuu yhdistetyistä toimialoista ja paikkakunnista. Organisaation järjestäytymisten myötä, on linjaorganisaatio muodostunut useamman kerran uudelleen.

Kulttuuri seuraa jossain määrin jokaisen ihmisen mukana ja se näkyy esimerkiksi tarinoissa, joissa muistellaan sen oman aikaisemman työyhteisön tapoja. Organisaation jäsenet oppivat organisaation kulttuurin muilta jäseniltä ja alkavat toteuttaa myös tätä omaksuttujen normien mukaista kulttuuria.

Organisaation kulttuurin näkyväksi tekeminen voi olla hankalaa, mutta pinnan alla se on vaikuttamassa niihin arvoihin, normeihin ja tapoihin, joita yhteisössä noudatetaan. Nämä arvot saattavat poiketa yrityksen kirjoitetuista arvoista. Niistä, joita yrityksen johto toivoisi organisaation noudattavan. Kulttuurin normit ja sosiaalinen arvostus vaikuttavat siihen, ketä organisaatiossa kuunnellaan. (Kuusela 2015, 18–25)

Organisaatiossa on tutkijan oman käytännön kokemuksen mukaan erilaisia vaikuttajia, joista toisten arvostus ei perustu esimerkiksi organisaatioasemaan tai asiantuntijuuteen, vaan työyhteisön sisäiseen sosiaaliseen arvotukseen. Usein tällainen henkilö voi olla esimerkiksi pitkään organisaatiossa työskennellyt henkilö, joka on ollut mukana perehdyttämässä useita tulokkaita organisaation kulttuuriin. Näiden henkilöiden, pitkän linjan konkareiden mukana perinteet ja historia säilyvät arvossaan.

Normit syntyvät ihmisten välisessä toiminnassa, toisin sanoen vuorovaikutuksessa. Odotukset ja pysyvyys liittyvät työyhteisön normeihin, jolloin väistämättä seuraa se, että muutostilanteessa vallitsevat normit ovat uutta vastaan. Vasta kun uutta asiaa on riittävästi käsitelty ja viestitty, muuttuvat ne uusiksi normeiksi. Ihmisten tunteet ja se, miten niitä on totuttu näyttämään organisaatiossa, vaikuttavat myös siihen, miten normit ja arvot välittyvät. (Kuusela 2015, 20–21)

Ihmisten välisessä kommunikaatiossa, jossa myös kulttuuri rakentuu, vaikuttavat lisäksi ne tunteet, joita ei ehkä haluaisi näyttää. Kuitenkin tunteiden tasolla osa ihmisen reaktioista on vaistonvaraista toimintaa. Ihminen voi tahtomattaan omalla kehon kielellään ja ilmeillään kertoa omalla henkilökohtaisella tunnetasolla muuta kuin sanallista sanomaa. Viesti saattaa olla vastaanottajalle ristiriitainen. (Nummenmaa 2010, 78–81)

Ihminen yksilönä on kokonaisuus, jonka elämä koostuu eri osa-alueista. Valveillaoloajasta ihminen viettää lähes puolet työpaikalla. Työpaikan tapahtumat ja yksilön oma kokemus niistä vaikuttavat tunnetasolla. Muuttuva työelämä haastaa työntekijää jatkuvasti. Työn arvostus yhteiskunnassamme aiheuttaa lisää paineita yksilölle. (Viitala 2004, 130)

Käytännössä tutkija on itsekkin huomannut tämän, että tunteiden vaikutus kulttuurin näkymisessä on erityisen suuri, kun organisaatio on muutostilanteessa. Silloin esimerkiksi toiminnan siirtyessä paikkakunnalta toiselle, on muutoksessa paljon työntekijöille henkilökohtaisia tunteita. Tämä on näkynyt esimerkiksi oman kulttuurin puolustamisena. Tutkija on työnsä kautta päässyt myös tutustumaan näihin muihin kulttuureihin, jotka ovat omalla tavallaan rikastaneet ja tehneet työyhteisöstä moniulotteisen.

Organisaation koostuessa yksilöistä voivat yksittäisen työntekijän ja organisaation tavoitteet erota toisistaan. Tämä aiheuttaa yksilötasolla turhautumista ja konflikteja. Nämä turhautumiset ja henkilötason konfliktit näkyvät siinä vuorovaikutuksessa, jossa yksilöt organisaation kulttuuria luovat. (Mullins & Christy 2010, 6).

Kulttuurin johtamisen yksi tärkeä avaintekijä on saada jokainen organisaation jäsen osallistumaan johtamiseen eli motivoitumaan ja viemään organisaatiota kohti sen tavoitteita (Kuusela 2015, 133). Kun kulttuuri syntyy yksilöistä, on luonnollista, että jokainen yksilö, joka on sisäistänyt kulttuurin normit oikealla tavalla, vie eteenpäin ja ylläpitää toivottua toimintatapaa.

Organisaation kulttuuri näkyy tutkijan kokemuksen mukaan erityisen hyvin jokapäiväisessä epävirallisessa kommunikaatiossa ja työyhteisön arjessa. Usein esimerkiksi kahvipöydässä saa hyvän ensikosketuksen jonkun tietyn organisaation osan kulttuuriin. Uuden tulokkaan voi kuitenkin olla haastavaa päästä mukaan aitoon kahvipöytäkeskusteluun, sillä usein alussa saattaa olla tietynlaista vieraskoreutta ennen aitoa keskustelua.

Yksilöiden lisäksi organisaatiossa vaikuttavat eri ryhmät. Organisaatio voi koostua useammista ryhmistä, joilla kaikilla on omat ryhmännorminsa ja tapansa toimia. Myös ryhmä tekee omia ryhmäkohtaisia tulkintoja organisaation kommunikaatiosta. Jokainen työntekijä kuuluu todennäköisemmin useampaan ryhmään yhtä aikaa. (Mullins & Christy 2010 305–307).

Organisaatiokulttuurin omaksi tunteminen on yhteydessä siihen, kuinka tärkeäksi koetaan siihen kuuluvat ihmiset. Tämä liittyy siihen, että ihminen tahtoo samaistua sen kaltaisiin, mitä itsekkin haluaa olla. Kun on samaistanut ryhmän arvot ja normit, on samaa ryhmää kuin muutkin. Ryhmä yhdessä luo silloin yhteisen kulttuurin. (Kuusela 2015, 75–76)

Omankin työelämän kokemuksen mukaan ryhmät muokkaavat yksilöllistä ajattelua. Mitä vaikutusvaltaisempia organisaation jäseniä ryhmään kuuluu, niin sitä todennäköisemmin ryhmän kaikki jäsenet mukautuvat ryhmässä tehtyihin tulkintoihin. Yksilöllä on tarve mukautua ryhmään ja tuntea kuuluvansa siihen, jolloin helposti omaa ajattelua voi muokata sopeutuakseen paremmin. Tämä on tapahtunut joissakin tapauksissa niin, että yksilö muuttaa silminnähtävästi käyttäytymistensä ja puheitansa henkilötason vuorovaikutuksen vaihtuessa ryhmässä tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

Yhteenvedona voidaan todeta, että organisaation kulttuurin ymmärtäminen on yrityksen toiminnan ja myös onnistuneen viestinnän kannalta tärkeää. Organisaation kulttuurista rakentuu se perusta, jolla yritys toimii. Organisaation tavoitteiden saavuttamisessa kulttuurin voima toimii joko tukena tai vastaan. (Aarnikoivu 2008, 43)

Jos yrityksen tavoitteet ja arvot ovat ristiriidassa, on ymmärrettävä, ettei toiminta-ajatukseseen voi sitoutua, eikä toiminta-ajatus näy yksittäiselle työntekijälle päivittäisessä työssä. Parhaimmillaan toiminta-ajatus tyydyttää tunnetasolla ja saa työn tuntumaan arvokkaalta edistäen yhtenäistä kulttuuria. (Goleman 2006, 323)

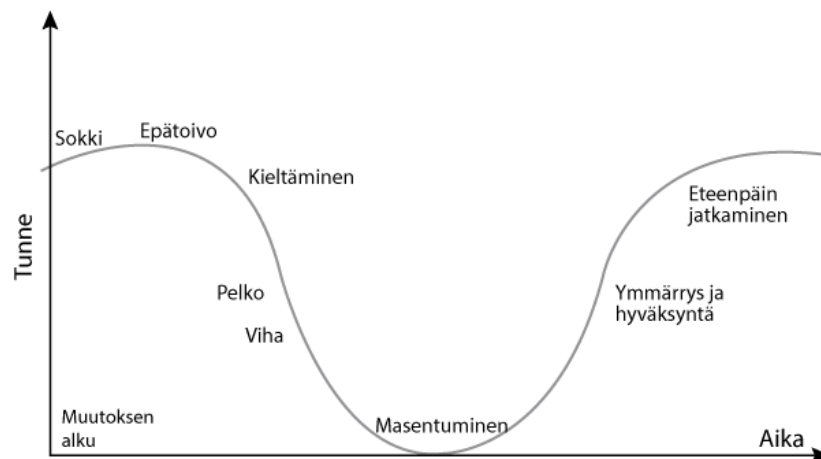
4 ORGANISAATION KULTTUURIN MUUTOS

Kun lähdetään tavoittelemaan muutosta, jonka vaikutuksen toivotaan yltävän kulttuurin tasolle asti, pitää ymmärtää organisaation ja sen kulttuurin monikerroksisuus. Erilaiset yhtäaikaiset muutokset ja kehittämistoimet, olivat ne sitten pieniä tai suuria, ovat haasteellisia sekä henkilöstölle että esimiehille. Tällöin oma osaaminen, ajankäyttö, voimavarat ja motivaatio ovat koetuksella. Erityisesti esimiehet saattavat joutua muutoksessa vaikeaan ja uuvuttavaan rooliin. Epävarmuus omasta tilanteesta ja tiedon puute aiheuttavat turhiakin epäilyksiä. (Kuusela 2015, 163–164; Pirinen 2016)

Kun yritys on määritellyt muutostarpeen, on myös hyvä tunnistaa kulttuurin vahvuudet. Muutos on helpompi toteuttaa hyödyntäen vahvuuksia ja ymmärtäen mahdolliset rajoitteet. Pitkän ajan kuluessa muokkautunut yrityskulttuuri vaatii erityisen hallittua muutosprosessia. On hyvä myös huomata, että kaikki muutokset eivät vaadi kulttuurin muutosta. (Kuusela 2015, 170)

Työn kohdeorganisaation osilla on pitkiäkin juuria ja kulttuuri koostuu useammasta alakulttuurista. Muutoksen vieminen eri organisaation osiin vaatii myös erilaisia asioita. Muutoksen edistämiseksi kunkin kulttuurin vallitsevat piirteet voidaan hyödyntää muutoksessa (Kuusela 2015, 172).

Muutosta on kuvattu monella eri tavalla. Yksi tapa esittää muutoksen eteneminen on muutuskäyrä. Seuraavassa kuvassa (kuva 3.) kuvattu muutuskäyrä esittää, miten muutos etenee vaiheittain. Jokainen yksilö kokee muutoksen ja sen vaiheet omalla tavallaan. Muutosta suunnitelleet ovat käsitelleet muutosta pidemmän ajan ja ovat muutuskäyrällä aivan eri vaiheessa kuin muu muutoksen kohteena oleva henkilöstö.



Kuva 3. Kubler-Rossin (1969) muutuskäyrä (Pirinen 2016, luku 2)

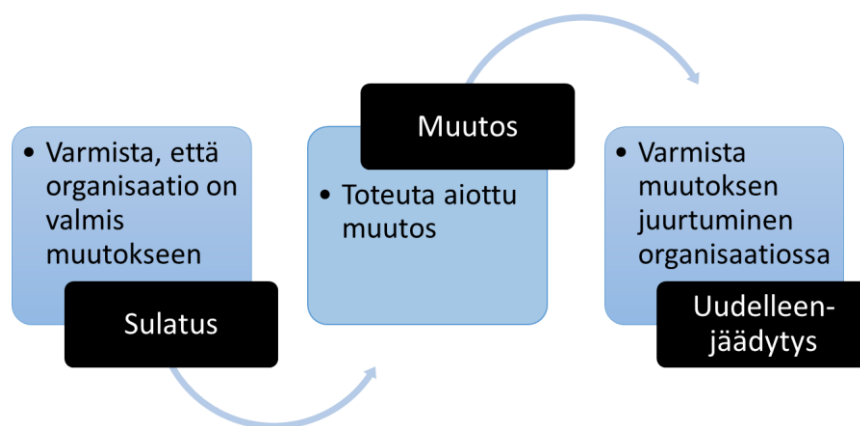
Käyrällä eteneminen vaatii aikaa kommunikaatiolle, jotta henkilöstö saa tietoa muutoksesta ja myös pystyy käsittelemään omia muutokseen liittyviä ajatuksia ja tunteita. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 54–55 ja Pirinen 2016, luku 2)

Tutkijan oman kokemuksen mukaan työyhteisöjen muutoksen käsittelyt vaativat aikaa ja erityisesti muutosprosessin alussa viestinnän merkitys korostuu. Viestinnässä jää helposti huomioimatta se, että viestin saajalla ei ole samaa taustatietoa kuin viestijällä. Tämä näkyy käytännössä esimerkiksi siinä, että viestittäessä muutoksesta, ei muisteta kertoa riittävästi muutokseen johtaneista syistä.

Kuitenkin juuri muutoksen viestinnässä muutoksen taustat ja syyt on yksi asia, joiden kertomista painotetaan useissa eri organisaation muutokseen valmentavissa teoksissa. Heiskanen ja Lehikoinen kirjoittavat, että muutoksen viestinnästä suunnitteluun pitää panostaa ja huomioida, että muutosviestinnässä eri kohderyhmillä on eri tarpeet (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 65–67). Pirinen taas kirjoittaa siitä, että usein muutosviestintään kohdistuu epärealistiset odotukset. Viestinnältä odotetaan paljon tietoa ja heti paikalla, kun viestin vastaanottajana on muutoksen kohde, jolla on muutokseen liittyvää epävarmuutta. (Pirinen 2016)

Tutkijan oman työelämän muutostilanteiden kokemusten mukaan muutuskäyrän alussa koettavia suuriakin tunnereaktioita voi pehmentää huolehtimalla siitä, että muutoksen taustalla olevat syyt ja tavoitteet ovat selvillä. Kuitenkin varsinkin käyrän alussa tuleva muutoksen kieltämisen vaihe on voinut näyttäytyä niin voimakkaana, että viestin vastaanottaminen vaikeutuu.

Muutos ja sen toteuttamisen elementit huomioivat tilanteen jo ennen muutosta. Tämä on tärkeää, koska nykytilanne toimii muutoksen lähtötilanteena. 1950-luvulla kehitetty Lewinin muutosteoria esittää yhden kolmiportaisen tavan lähestyä muutoksen toteuttamista ns. jääpalamallina (kuva 4.). (Lewin 2012, luku 7.4)



Kuva 4. Lewinin muutosteoria (Lewin 2012, luku 7.4)

Vastaavasti Kotter ja Rathberger kiteyttävät muutoksen, joka on tarkoitus juurruttaa osaksi kulttuuria:

- Onnistuneessa muutoksessa lähtökohdat on valmisteltu huolellisesti
- Tämän jälkeen päätetään, mitä tehdään
- Tätä seuraa toteutus, jonka lopuksi huolehditaan siitä, että muutos voi juurtua mukaan toimintaan

(Kotter & Rathberger, 2014, 125–126)

Yksi malli muutoksen toteuttamisesta on malli, joka huomioi ihmisten ja asioiden johtamisen noudattaen seuraavia periaatteita:

- Tunnista kulttuuri ja määrittele muutos
- Varmista, että asiat sujuvat
- Huomioi muutos sen edetessä ja varmista turvallinen ilmapiiri
- Muutoksen toteutus yhtä aikaa eri tasoilla
- Säilytä johtamisen tasapaino; Ihmiset, asiat ja liiketoiminta
- Johda myös kulttuuria

(Kuusela 2015, 151–152)

Muutosprosessin onnistumiseksi kaikki edellä kolme esiteltyä teoriaa muutoksen etenemistä pitävät sisällään sen perusajatuksen, että vain loppuun asti viety muutos voi muuttaa olemassa olevaa kulttuuria. Hyvän muutosprosessin käytäntöön asti viemiseksi, on tärkeää ymmärtää lähtökohdat, joista huolellisesti suunniteltu muutos toteutetaan.

Tutkija on myös omassa työssään nähnyt sen, että useat muutokset, joiden on voitu ajatella olevan pienempiä muutoksia, eivät oikeastaan koskaan muutu osaksi käytännön tekemistä, koska niitä ei ole onnistuttu viemään osaksi koko organisaation jokapäiväistä tekemistä. Tällöin voidaan pohtia, onko tällaista muutosta kannattavaa alun perinkään lähteä viemään eteenpäin.

Kannattava toteutukseen vietävä muutos lähtee aina yrityksen strategiasta. Strategia vie toimintaa kohti muutosta, kun se pitää sisällään muutoksen tavoitteen. Strategia, aivan kuten muutoskin, täytyy aina viestiä ja viedä käytäntöön. (Kuusela 2015, 149)

Jos uskotaan, että muutos vie organisaation kohti menestystä, on muutos helpompi toteuttaa (Kuusela 2015, 161). Johdolla voi usein olla muutoksen kautta tavoiteltavat seuraukset paremmin tiedossa kuin organisaation muilla tasoilla. On pyrittävä huolehtimaan monin eri keinoin, että mahdollinen menestys, johon tähdätään, on yhteisesti tiedossa ja hyväksytty. Muutoksen tavoitteen ja menestyksen saavuttamiseksi täytyy varmistaa, että organisaatiota viedään oikeaan suuntaan organisaation kaikilla tasoilla. (Kuusela 2015, 149)

Esimerkki tällaisesta menestystä tavoittelevasta muutoksesta on yrityskauppa, joka usein valmistellaan pitkälle ennen julkistamista. Yrityskaupan yhteyteen liittyy mahdollisesti myös henkilöstövaikutuksia. Tällöin julkistamishetkeen liittyy paljon yhtäaikaista tunteita. On haastavaa luoda usko tulevaan menestykseen, kun työntekijän ajatukset pyörivät siinä, mitä tämä tarkoittaa minulle. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 112–117)

Organisaation muutos on henkilöstölle suunnittelusta ja viestinnästä huolimatta aina matka muutoskäyrällä (kuva 4.). Henkilöstö voi joskus epäillä, että muutoksella tavoitellaan jotain, mitä ei sanota ääneen. Tämän vuoksi muutoksen tekeminen vaatii aina aikaa ja mahdollisuuksia vuorovaikutukselle. (Kuusela 2015, 164)

Vakiintunutta organisaatiokulttuuria on vaikeampi muuttaa. Se on syvällä ja pysyvä osana organisaation toimintaa. Tällöin muutokseen liittyy aina enemmän poisoppimista olemassa olevista uskomuksista, asenteista, arvoista ja oletuksista. Myös muutosta johtavilta tämä vaatii uusia ajattelutapoja nähdä itse oman kulttuurinsa poisopittavat asiat. (Kuusela 2015, 174 ja Schein 2004, 130–132).

Tutkimuksen kohdeorganisaatiota voi hyvin kuvata kulttuuriltaan vakiintuneeksi. Toki rakenteet ovat muuttuneet, mutta yrityksen työntekijöiden työsuhteet ovat keskimääräisesti varsin pitkiä. Tällöin pitkissä työsuhteissa, jopa vuosikymmeniä kestäneissä, kulkee työntekijän mukana varsin pitkä historia arvoineen ja oletuksineen.

5 VIESTINTÄ

Kuten edellä luvussa 1.3 kerrotaan, tähän työhön on valittu viestinnän määritelmä, joka pitää sisällään viestinnän ja vuorovaikutuksen symbolisen elementin. Tutkijan oman kokemuksen mukaan viestintä ei ole koskaan vain jonkun tietyn tiedon välittämistä, vaan sanoma elää aina siinä viitekehyksessä, joka koostuu ihmisistä ja ympäristöstä sekä siitä kontekstista, johon tieto liittyy.

Tutkija on omassa työssä henkilöstöhallinnossa todistanut lukemattomia kertoja, kuinka viesti ymmärretään monella eri tavalla, myös toisin kuin on ollut tarkoitus. Organisaatiossa on erilaisia alakulttuureita eri osastoilla ja niissä puhutaan omaa kieltä. Tällöin sanoman sisältö voi tarkoittaa eri asioita erilaisin painotuksin (Mustajoki 2011, 9).

Tässä työssä keskitytään organisaatiossa tapahtuvaan viestintään. Tänä päivänä viestintää kuvaa perinteisen ”sisäinen viestintä” -termin sijaan laajempi termi työyhteisöviestintä. Työyhteisöviestintä käsittää kaiken organisaation viestinnän ja vuoropuhelun eri suuntiin ja eri kanavia käyttäen. Viestinnän rooli on keskeinen, koska sen onnistuminen on iso tekijä rakennettaessa hyvinvoivaa työyhteisöä, joka edelleen tarkoittaa myös tuottavaa työyhteisöä. (Juholin 2013b, 85–86).

Työyhteisön viestintää voidaan määritellä myös siten, että se on työyhteisössä tapahtuvaa sanomien vaihdantaa, joka liittää työyhteisön osat ja ympäristön yhteen. Tällä mahdollistetaan työyhteisön ja sen jäsenten toimiminen. Työyhteisön viestintään vaikuttavat organisaation rakenteet, käytettävät viestintäkanavat sekä viestinnän järjestelyt sekä säännöt. (Åberg 1999, 31)

Viestintä ja vuorovaikutus ovat läsnä kaikessa toiminnassa. Kommunikaation spontaaniudesta huolimatta tai juuri siksi, on ymmärrettävä sen vaikutus. Yrityksen viestinnän vaikutusalueena työyhteisössä on yksilö asenteineen ja osaamisineen, ryhmät normeineen sekä koko organisaatio kulttuureineen ja yhteisine tietovarastoineen. Viestinnän suunnittelu auttaa toteutuksessa. Toiminnan tehokkuus ja sitä kautta tuloksellisuus hyötyvät toimivasta viestinnästä. (Viitala 2004, 217)

Vastuu viestinnästä työyhteisössä voi olla organisatorisesti sijoitettuna esimerkiksi hallintoon tai se voi olla oma toimintonsa, mutta varsinainen viestintä on aina linjaorganisaation tehtävä. Viestintä on yritykselle tärkeä johtamisen työkalu ja siksi sitä ei voi erottaa muusta toiminnasta. (Kauhanen 2000, 163)

Työyhteisö voidaan kuvata sosiaalisena konstruktiona, joka rakentuu puheissa ja tarinoissa (Åberg 2006, 50). Edelleen voidaan ajatella, että jokaisen elämä on sosiaalisesti rakentunut yksilöllinen tarina. Tällöin viestintä ja vuorovaikutus luonnollisesti tulkitaan osana omaa tarinaa, koska myös yksilön kokemus minuu pohjautuu vuorovaikutukseen. (Suoninen 2010, 29)

Kun halutaan kertoa merkityksellisiä asioita ymmärrettävästi, on yhteisöviestinnässä käytetty tarinaa. Tällöin viestillä on juoni ja henkilöt, jotka helpottavat viestin vastaanottamista ja siihen samaistumista. Juholin toteaa, että hyvä yritystarina on uskottava, haluttava ja ainutlaatuinen. Tähän on pyrittävä viestinnässä, jolla halutaan päästä luomaan yrityksen muuttuvaa tarinaa. (Juholin 2013a, 103)

Tutkija on omassa työssään saanut olla aitiopaikalla seuraamassa monen eri ihmisen omaa tarinaa. Tällöin on myös väistämättä päässyt osalliseksi siitä, miten oma tulkinta vaikuttaa viestin sanoman ymmärtämiseen. Joskus tulkinta on vaivatonta ja osuu lähelle viestin lähettäjän tarkoittamaa, mutta joskus tarkoitetulla sanomalla ja tehdyllä tulkinnalla ei päästä samaan lopputulokseen. Työyhteisössä, missä tavoitellaan yleisesti tasavertaisuutta ja erityisesti hyvinvointia, voivat nämä tulkinnallisuudet aiheuttaa haasteita.

5.1. Viestivä ihminen

Luvun alussa todettiin tutkimuksen teorian painotuksen olevan organisaatiossa tapahtuvassa viestinnässä. Organisaation ollessa yksilöidensä summa, on tarpeellista myös tehdä katsaus ihmisen vaikutukseen viestinnässä. Tutkija yhdistää tässä alaluvussa viestinnän teoriaa sosiaalipsykologian vuorovaikutuksen teoriaan. Tämä näkökulma auttaa tutkijan mielestä ymmärtämään alkuperäistä johtoajatuksen problematiikkaa viestin ymmärtämisestä.

Juholin toteaa, että ”viestintä eli kommunikointi on ihmiselle lajityypillinen ominaisuus. Meillä on kyky puhua, jäsentää käsitteitä sekä vaihtaa keskenämme tietoa ja kokemuksia sekä ilmaista tunteita. Viestintä on kaiken inhimillisen tekemisen ja vuorovaikutuksen perusta”. (Juholin 2013a, 44–45).

Viestivä ihminen tuo viestintään mukaan sosiaalisen lähtökohdan. Tähän viitattiin jo aiemmin, kun mainittiin, että ihminen tulkitsee ja luo oman minuutensa sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Samoin tämä sosiaalinen näkökulma vaikuttaa viestinnän prosessiin. Erityisesti vuorovaikutusta voidaan ajatella kahden tai useamman ihmisen prosessina, jossa sanoma saa merkityksiä. (Helkama ym. 2015, 225)

Ihmisten välinen viestintä ja vuorovaikutus ovat osa sitä kommunikaation kokonaisuutta, jossa viestitään niin sanallisella kuin sanattomallakin tavalla. Sosiaalipsykologiassa vaikuttanut klassikotieteilijä Erving Goffman esittää, että vuorovaikutus on järjestäytynyttä ja säännönmukaista toimintaa, jota vuorovaikutuksen osapuolet tarkasti noudattavat. (Peräkylä 2005, 348–349)

Sanallisen kommunikaation haasteena on se, että jokainen tulkitsee sanoja ja viestin sanomaa omista lähtökohdistaan. Viestin vastaanottaja voikin tulkita viestin eri tavalla kuin lähettäjä oli sen tarkoittanut. Sanaton viestintä korostuu tilanteissa, joissa viestintä tehdään välittömässä vuorovaikutuksessa. Tällöin viestin lähettäjä saattaa myös välittää sanoman mukana ns. oheisviestintää tiedostamattaan. (Suoninen 2010, 34)

Vuorovaikutusta ei voi ennakoida eikä ymmärtää täydellisestä, koska viestinnän osapuolet eivät voi varmasti tietää toisen reaktiota. Vuorovaikutukseen liittyy kuitenkin myös aina mahdollisuus muuttaa omaa lähestymistapaansa ja esimerkiksi selventää alkuperäistä viestiä tai neuvotella eriävistä näkökohdista. Tämä auttaa viestin ymmärryksen luomisessa. (Suoninen 2010, 30–31)

Ihmisen toimiessa osana viestintäprosessia ja vuorovaikutusta organisaatiossa onkin tiedostettava ja muistettava, että myös organisaation viestintää luodaan ja tulkitaan jatkuvasti noudattaen samoja lainalaisuuksia kuin vuorovaikutuksessa muutoinkin.

Organisaatiossa tulee vahvistaa vuorovaikutteista kommunikointia kaikissa muodoissa, jotta strateginen viestintä saavuttaa joka ainoan, jota se koskettaa. Viestintä on organisaatiossa ja työyhteisössä avainasemassa. Se mahdollistaa, että tiedetään mitä ollaan tekemässä. Viestintä aikaansaa sitoutumista, avointa vuorovaikutusta ja sitä kautta kehittymistä. Viestinnässä painottuvat aikaisempaa enemmän dialogi ja yhteisen näkemyksen löytäminen. (Juholin 2013a, 41).

Viestintä on ihmisten välisiä suhteita ja merkityksiä. Viestintää on kaikkialla. Ilman viestintää organisaatio ei pysty toteuttamaan tarkoitustaan. Jos organisaatiossa ei kerrota, mikä sen tavoite on, ei voi odottaa, että organisaatioon kuuluvat ihmiset voivat toimia odotusten mukaan. Organisaatio on myös ihmiselle itselleen hänen omien tavoitteidensa ja tarpeidensa saavuttamisen väline. Viestintä ja organisaation johtaminen ovat sidoksissa toisiinsa ja organisaationsa ihmisiin. Viestimällä organisaatio kertoo tavoitteensa ja keinot saavuttaa ne. (Juholin 2013a, 23; Åberg 2006, 51–52)

Ilman tavoitteiden viestimistä ei organisaation jäsenet voi tietää, mitä heiltä organisaatiossa odotetaan. Käytännön työssä tutkija on itsekin törmännyt siihen, että organisaatiossa strategian sisältö ei ole selvillä työntekijöillä riittävällä tasolla. Joskus kysymys on riittämättömästä viestinnästä tai siitä, että viestintä on suoritettu puutteellisesti. Voi olla myös, että sanoma ei ole tavoittanut vastaanottajiaan tai ettei sitä ole ymmärretty oikein.

Tutkijan oman kokemuksen mukaan työyhteisössä erityisesti viestintä, jonka sisältö voi olla työntekijälle merkityksellistä henkilökohtaisella tasolla, tulkitaan usein voimakkaammin. Tällaista viestintää organisaatiossa on esimerkiksi yrityksen henkilöstöön kohdistuvat muutokset, joista ääriesimerkkinä toimivat yhteistoimintaneuvottelut ja pelko oman työn jatkuvuudesta. Muutokset voivat olla hyvin pieniä yritystasolla ja silti merkityksellisiä yksittäiselle työntekijälle. Näissä tilanteissa viestin lähettäjä voi auttaa näkökulma ihmisestä viestin sanomaa tulkitsevana yksilönä.

5.2. Esimies viestijänä

Tutkijan oma kokemus työskentelystä useiden erilaisten esimiesten kanssa on antanut ymmärrystä tarkastella esimiesroolia viestinnän näkökulmasta. Jokainen esimies on viestivä ihminen, omine tunteineen ja kokemuksineen. Esimiehen roolissa toimiessaan, hän on työnantajan edustaja, jonka odotetaan tehtävässään osaavan erotella eri roolinsa kullakin tasolla. Mitä esimiesroolissa toimiminen tarkoittaa, on jokaisen henkilökohtaista esimiesosaamista. Toinen voi olla luonnostaan omana itsenään esimiesroolissa hyvä, kun taas jollain toisella voi olla enemmän esimerkiksi ristiriitoja omassa ja yrityksen arvomaailmassa.

Esimiehen rooli eroaa muista työyhteisön rooleista. Esimiehen tapa johtaa ja viestiä vaikuttaa suoraan hänen tiimensä kokemukseen ja tapaan työskennellä. Esimiehen viestintään kiinnitetään enemmän huomiota ja odotukset ovat suuria. Esimiehen odotetaan toimivan linkkinä muun organisaation ja oman tiimensä välillä ja osaavan tulkita muualta tulevia viestejä. Esimiehen odotetaan olevan lähellä, mutta silti säilyttävän esimiesasemansa. (Juholin 2013a, 202–203)

Käytännön työssä esimiehen laajaa roolia viestinnässä voidaan kuvata kuten seuraavassa kuvassa (kuva 5.), esimiehen arjessa tarvitsemina vuorovaikutukseen liittyvien taitojen ulottuvuuksina. Esimiehen arki on täynnä erilaisia vuorovaikutustilanteita, jotka ovat mitä moninaisempia kahdenkeskeisistä keskusteluista aina virallisiin tiedottamisiin. Esimiehellä on suora vaikutus näiden erilaisten vuorovaikutustilanteiden onnistumiseen. (Kuusela 2013, luku 2)



Kuva 5. Esimiehen vuorovaikutustaidot (Kuusela 2013, luku 2)

Esimiehen vuorovaikutustaitojen voidaan tiivistää sisältävän

- arvostusta, joka näkyy esimiehen pysähtymisessä vuorovaikutustilanteisiin ja käyttäytymällä arvostavasti
- yhteistyötä, joka on yhdessä asioiden valmistelua, päätöksentekoa, tiedottamista asiasisällöstä sekä ihmisistä huolehtimista kuten myös yhdessä aikaansaamista ja onnistumisen riemua
- oikeudenmukaisuutta, jota esimies noudattaa muiden kohtelussa ja johtamisessaan
- onnistumista, jonka esimies tiimillensä osaltansa varmistaa luoden mahdollisuudet siihen
- vaikutusvaltaa, joka sisältyy kaikkeen esimiehen tekemiseen

(Kuusela 2013, luvut 3-8)

Esimiehen rooli vuorovaikutuksen ja arvostuksen synnyttämisessä on merkittävä (Kuusela 2015, 22). Esimiehen rooli viestinnässä eroaa muiden organisaation jäsenten roolista viestinnässä, koska esimies toimii linkkinä johdon ja muun organisaation välillä. Esimiehen viestintäsuunnat ovat organisaatiossa pystysuunnan lisäksi vertikaalisia. Esimies on usein vastuussa moneen eri suuntaan viestin välittämisestä. (TTK 2009, 9.)

Esimiehen viestinnän roolin laajuutta auttaa hahmottamaan katsaus tilanteisiin, joissa esimies on avainasemassa viestinnässä. Tällaisia tilanteita ovat esimerkiksi

- työnopastus
- perehdytys työtehtäviin ja työhyvinvointiin
- arkinen työhön liittyvä valmennus ja ohjaus
- alaisten sitouttaminen
- vapaamuotoiset tapaamiset
- tavoite- ja tulokeskustelut
- oman yksikön, osaston ja tiimin palaverit
- seuranta ja palautteen kerääminen
- palautteen antaminen ja vastaanottaminen

(TTK 2009, 9)

Edellisten lisäksi esimiehelle kuuluu strateginen viestintä omalle tiimilleen tiimi- ja yksilötasolla (Juholin 2013a, 203). Esimiehen viestittävä kenttä on laaja ja siihen liittyvä rooli monessa eri tilanteessa. Paitsi, että viestintää tehdään monessa eri kontekstissa, on esimiehen myös onnistuttava viestimään monen eri ihmisen kanssa. Esimiehen tehtävässä ja viestinnässä yhdistyvät asioiden ja ihmisten johtaminen. Esimiehellä täytyy olla tietotaidon lisäksi hallussa älykkyyttä ymmärtää tunteita, jotka vaikuttavat ihmiseen johdettavana ja viestin vastaanottajana. (Viitala 2004, 68–72)

Esimiehen vuorovaikutuksessa tarvittava tunneäly pitää sisällään esimiehen kyvyn ymmärtää omat tunteensa ja niiden vaikutus tehtävistä suoriutumiseen, kyvyn motivoitua ja motivoida päämäärien tavoittelemisessa, kyvyn ymmärtää muiden tunteita sekä kyvyn toimia sosiaalisissa tilanteissa. (Goleman 2006, 361–362)

Esimiehen viestejä ja tekemisiä tulkitaan aina. Esimies synnyttää niin sanallisella kuin sanattomalla viestinnällään tunteita, jotka vaikuttavat tulkintaan. Tunteet voivat saada suurenkin vallan työyhteisössä ja sen vuoksi ne on hyvä tiedostaa. Esimiehen ympärillä olevista tunteista huolimatta esimiehen pitää säilyttää omassa viestinnässään johdonmukaisuus ja selkeys sekä sanoma oikeanlaisena. (Pirinen 2015, luku 4)

Esimies ei aina ole alkuperäisen viestin lähettäjä, vaan hän toimii viestin välittäjänä. Erityisesti muutostilanteessa esimies voi edistää uusien normien syntymistä toimimalla aktiivisena välittäjänä ja esimerkiksi vaikuttamalla vuorovaikutuksen lisäämiseen. Esimies antaa omalla toiminnallaan esimerkin ja luo sitä kautta mallin toiminnalle (Kuusela 2015, 50).

Esimiehen viestintään vaikuttaa vuorovaikutuksella ja teoilla luotu luottamus. Jos esimies itse uskoo viestimäänsä asiaan, näkyy se myös hänen viestinnässään ja herättää myös luottamusta viestin vastaanottajissa. Esimiehen aito innostus ja aktiivinen vuorovaikutus vaikuttavat muutostilanteessa edistävästi. (Pirinen 2015, luku 4)

Esimiehet ovat organisaation kulttuurin muokkaajia ja muutoksen tekijöitä viedessään viestejä henkilöstölle eteenpäin. Se miten esimiehen vaikutus koetaan, on sidoksissa esimiehen omaan kokemukseen roolistaan sekä siihen miten hän johtaa muutosta omassa tiimissään. (Kuusela 2015, 79)

Tutkijan oman kokemuksen mukaan nimenomaan esimiehellä on merkittävä rooli niin viestijänä kuin viestin välittämisessä tai äärimmillään viestin välittämättä jättämisessä. Esimiehellä odotetaan olevan tieto omaa yksikköä ja jokaista sen jäsentä koskien. Tämä korostuu muutostilanteissa, kun yksittäinen työntekijä ja hänen tehtävänsä saattavat olla muutoksen kohteena. Esimies rakentaa toimivaa vuorovaikutusta jokapäiväisessä tekemisessä. Sen toimivuus punnitaan tilanteissa, joissa tunteet tulevat mukaan.

5.3. Viestintäkanavat

Organisaation viestinnän onnistumiseen vaikuttaa oikeiden kanavien valinta. Kanavaa valitessa pitää muistaa kohderyhmä, sen etäisyys, koko sekä muut mahdolliset perille saamiseen ja ymmärtämiseen vaikuttavat asiat. Viestinnässä ja kanavan valinnassa tulee huomata yleinen organisaatioiden ongelma tiedon paljoudesta. Viestin kanava ja kohderyhmä tuleekin valita edellä mainitut seikat muistaen. Organisaatiossa saattaa myös olla kulttuurisia tekijöitä, jotka vaikuttavat käytettäviin kanaviin.

(Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Aho 2012, 49)

Eräs tapa jaotella organisaatiossa käytettäviä viestintäkanavia on

- lähikanavat yksilölliseen viestintään
- kaukokanavat koko työyhteisön tavoittamiseksi
- suora keskinäisviestintä henkilökohtaisella tasolla
- välitetty pienjoukkoviestintä, kun kohteena on rajattu kohderyhmä.

Tämä kanavajaottelu ottaa huomioon, minkälainen sanoman vastaanottaja on, kuinka nopeasti viestinnän tulee tapahtua, mikä on sanoman prioriteetti ja ymmärrettävyys sekä miten sen halutaan säilyttävän alkuperäinen muotonsa. Myös kustannukset ja palautteenannon mahdollisuudet vaikuttavat valintaan. (Kauhanen 2000, 165)

Päivittäisviestintää työyhteisössä on esimiesten ja tiimien välinen kommunikointi, työkavereiden välinen juttelu sekä kaikki muu jokapäiväisessä toiminnassa tapahtuva sanaton ja sanallinen vuorovaikutus. Tällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, jota organisaatiossa tapahtuu, jotta voidaan suoriutua päivittäisistä toimista ja kohtaamisista. Jos viestintä on kevyttä ja usein epämuodollista, kanavat valitaan sen mukaan. (Juholin 2013a, 56–57)

Päivittäisviestintä takaa sen että prosessit toimivat. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on tässä viestinnässä rooli. Vallalla oleva kulttuuri vaikuttaa tämän tason viestinnän onnistumiseen. Avoin ja luottavainen ilmapiiri edistää päivittäisviestintää määrällisesti ja laadullisesti. Vastaavasti kilpaileva ja varautunut tunnelma vaikeuttaa viestinnän etenemistä. (Juholin 2013a, 56–57)

Työn kohdeorganisaatiossa päivittäisviestintään yleisimmin käytettäviä kanavia ovat esimerkiksi esimiesten kautta tapahtuva kommunikaatio, työtoverit, sähköposti, intranet sekä erilaiset sähköiset yhteydenpitokanavat kuten chat-viestit ja videoneuvottelut.

Informointi pitää sisällään kaiken organisaatiossa tehtävän suunnitelmallisen tiedonvälityksen eli tiedotustilaisuudet, kokoukset, julkaisut intranetissä tai sähköpostissa tai toiminnanohjausjärjestelmässä sekä muut tiedotteet. Tämä viestintä on luonteeltaan enimmäkseen yksisuuntaista ja toivottavasti siksi selkeää. On kuitenkin hyvä muista, että tämänkin kaltaisessa viestinnässä kommunikaation toisella osapuolella on merkityksensä viestinnän onnistumisessa. (Juholin 2013a, 57–59)

Informaation kanavia tämän työn kohdeorganisaatiossa on esimerkiksi säännölliset liiketoimintajohtajan tiedotustilaisuudet, palaverit, intranetin tiedotteet, toiminnanohjausjärjestelmä sekä muita kanavia pitkin jaettavat tiedotteet.

Nykymaailmassa tiedon määrä on lisääntynyt. Teknologia vaikuttaa luomalla uusia vuorovaikutusmahdollisuuksia edistäen yhteistyötä, helpottaen päätöksentekoa ja luomalla uutta tietoa yhteistyössä. Tiedottamisen spontaanius lisääntyy ja kanavat vaihtelevat. (Juholin 2013a, 212–213)

Tutkijan oman käytännön työn kokemuksen kautta voidaan todeta, että viestintäkanavien valinta on välillä niin ilmeinen, että sitä ei juuri mietitä. Kuitenkin tämä on yksi viestintäkanavien käyttöön liittyvä haaste. Kanavien määrä on kasvanut sähköisten viestintäkanavien lisääntymisen myötä. Viestintä ja tiedon määrä ovat päivittäisessä työssä helposti niin valtava, että myös tärkeää olisi pohtia se, mitä ei tarvitse viestiä, eikä varsinkaan käyttäen kanavia, jotka tavoittavat kaikki. Tämä on ristiriidassa sen yleisen näkemyksen kanssa, että viestintää on aina liian vähän.

Viestinnän asiantuntijan Åbergin jo aikoinaan tekemässä väitöskirjassa lähin esimies nousi tärkeimmäksi kanavaksi omaa työtä koskevan tiedon osalta. Muita tärkeitä kanavia olivat tiedotustilaisuudet, henkilöstölehdet ja johdon katsaukset. Nykyään näitä kanavia täydentävät erilaiset sähköiset kanavat. (Åberg 2006, 109)

Perinteisempien viestintäkanavien lisäksi viestinnän työkalupakkiin on tullut muutoksia ja uudistuksia digitalisaation myötä. Tänä päivänä teknologia ja digitaalinen viestintä ovat arkipäivää myös organisaatioissa. Erilaiset sähköiset työtilat, intranet ja sosiaalinen media tuovat vuorovaikutteisen viestinnän osaksi työpaikan arkea. (Juholin 2013a, 41 ja 216–217)

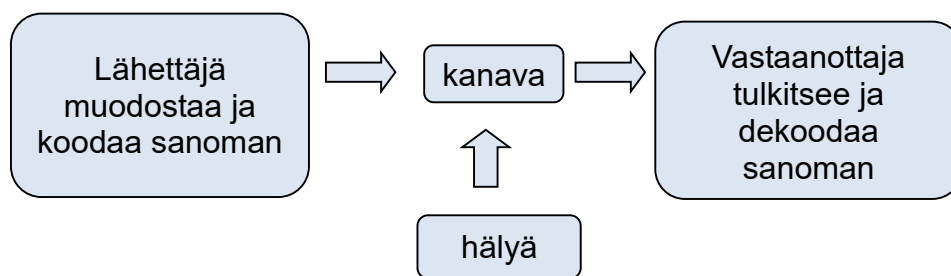
Puhuttaessa viestintäkanavista, on hyvä myös tarkastella lyhyesti viestien sisältöä. On tärkeää, että viestin sisältö ja tehdyt sanavalinnat tukevat sanoman tyyliä kanavavalintaan nähden oikein. Viestin sävy, sanavalinnat sekä pituus kaikki jäävät vastaanottajan tulkittaviksi. (Bell & Smith 2009, 6-7)

Omassa työssään tutkija on erityisesti kiinnittänyt huomiota organisaatioissa yleiseen huolimattomuuteen käytettäessä sähköpostia. Sähköpostiin helposti kirjoitetaan sisältöä sen enempää miettimättä ja vastaanottajiksi valitaan tarpeettoman suuri joukko. Sähköpostia kirjoittaessa hyvä muistisääntö on erään kollegan opettamana, että sähköpostiin tulee kirjoittaa niin kuin se olisi seinälle tulostettava ohje.

5.4. Viestintäprosessi

Viestintä on prosessi, jossa tieto siirtyy henkilöltä toiselle. Prosessin voi sanoa olevan täydellinen, kun vastaanottaja ymmärtää vastaanottamansa sanoman oikein eli kuten lähettäjä hänen sen haluaa ymmärtävän. Toisin sanoen prosessissa oleellista on, että syntyy ymmärrys viestinnän osapuolten välillä. (Rao 2010, 178)

Ensimmäisiä viestinnän malleja edustaa yksinkertainen malli, joka syntyi Yhdysvalloissa osana tutkimusta, jolla tutkittiin telekommunikaatiota. Alkuperäiset tekijät Shannon ja Weaver eivät tarkoittaneet malliaan alun perin ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Tänä päivänä tämä on kuitenkin käytetty perusmalli juuri ihmisten välisestä viestinnästä. Kuvassa (kuva 6.) on mukaelma tästä mallista. (Blundel & Ippolito 2008, 4-6)



Kuva 6. Lineaarinen viestinnän malli Shannonin ja Weaverin mallia mukaillen (Blundel & Ippolito 2008, 4)

Mallissa häly viittaa kaikkeen mahdolliseen lähettäjän tahdosta riippumattomaan, joka takertuu signaaliin sen kulkiessa lähettimestä vastaanottimeen ja häittää sanoman perille menemistä. Laajemmin viestintää tarkasteltaessa häly tarkoittaa, mitä tahansa viestintää matkalla häiritsevää tekijää. (Blundel & Ippolito 2008, 4-6)

Lineaarinen malli kuvaa viestintäprosessia siten, kuin prosessikoulukunta sen yksinkertaisesti määrittelee. Viestintä prosessina tuottaa sanoman, jolla lähettäjä vaikuttaa vastaanottajaan jollain tavalla. Prosessikoulukunta painottaa viestinnän määrän ja prosessin onnistumista, mutta tämä saattaa helposti johtaa viestintätulvaan ja informaatioahkyyn. Prosessi voi tuottaa viestintää enemmän kuin, mitä ihminen on kykenevä vastaanottamaan. (Juholin 2013a, 45–48; Blundel & Ippolito 2008, 5-6)

Merkityskoulukunta taas painottaa prosessissa enemmän viestin merkityksen syntymistä. Viestintä on viestien välityksellä tapahtuvaa sosiaalista vuorovaikutusta, jossa viestintä tapahtuu merkkien varassa. Merkit, jotka ovat ihmisten tekemiä viittaavat ulkopuolisiin seikkoihin ja auttavat luomaan niille merkityksiä. (Juholin 2013a, 45; Åberg 1999, 30)

Juholin on kirjoittanut merkityskoulukunnasta, että ”viestintä on sattumanvarainen tapahtuma, jossa vastaanottaja itse luo merkityksen oman elämäkokemuksensa ja – tilanteensa pohjalta”. Näin ollen sanomat ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkityksiä toistensa tulkittavaksi. (Juholin 2013a, 48)

Viestintä ja ymmärrys viestinnästä ovat kehittyneet niin, että tiedetään niiden olevan monimutkainen yhtälö – ei voida olettaa että viestintä on tapahtunut suunnitellusti, kun viesti on saatu lähetettyä (Juholin 2013a, 22). Viestin lähtemisen jälkeen on monia syitä, miksei viesti saavuta vastaanottajaansa, lähtien siitä, ettei se teknisesti saavuta vastaanottajaa (Juholin 2013a, 46). Kun tämä tekninen haaste rajataan ulkopuolelle, on muita syitä miksi viesti ei tavoita vastaanottajaansa, ainakaan viestin lähettäjän tarkoittamalla tavalla.

Yhtenä viestinnän haasteena voi olla, että vaikka viesti olisi tarkoin harkittu, se voidaan tietoisesti ohittaa, jättää huomiotta, siihen voidaan olla uskomatta tai se voidaan ymmärtää sopivasti väärin ja välittää edelleen eteenpäin. (Helkama ym. 2015, 233 ja 245) Viestintäprosessia tarkasteltaessa, tulee huomioida myös tämän kaltaiset haasteet. Jotta viestintäprosessi saadaan organisaatiossa toimimaan, eikä aina tarvitse palata siihen, että miksi viestintä on tärkeää, on hyvä löytää organisaation yhteinen määritelmä viestinnälle. On mietittävä, että mitä eri tehtäviä viestintä pitää sisällään, jotta voidaan suunnitella ja toteuttaa ja ennen kaikkea arvioida viestintää. (Juholin 2013a, 51).

Organisaation viestintäprosessiin vaikuttavat organisaation muodolliset rakenteet, hierarkian syvyys, johdon läheisyys sekä organisaation kulttuuri ja epämuodolliset viestintäkanavat (Blundel & Ippolito 2008, 166–173). Viestinnän suunnitteluun vaikuttaa organisaation tavoitteet ja mitä ollaan tavoittelemassa. Viestinnässä näkyvät yrityksen arvot. Viestinnän strateginen suunnittelu kertoo tärkeimpänä asiana sen, miksi ja miten asioista halutaan viestiä. Liian operatiivisia suunnitelmia voi olla turhakin tehdä, ne jäykistävät käytännön tason toimintaa. (Juholin 2013a, 86–87)

Viestinnän tehtävänä organisaatiossa on, että koko henkilöstö

- tietää ja ymmärtää mihin ollaan menossa
- miten tavoitteet aiotaan saavuttaa
- mitkä ovat niitä asioita, joita yrityksen johtamisessa arvostetaan
- miten niitä tullaan johtamaan.

Viestinnän merkityksiä luovaan prosessiin kuuluvista tehtävistä organisaatiossa tulee sopia. Erityisesti ennen isoja muutoksia voi olla se tilanne, että perinteinen viestinnän prosessimalli ei yksinään toimi. Tarvitaan jotain enemmän, kuin se, että vain informoidaan ja odotetaan henkilöstön ymmärtävän ja sitoutuvan sillä. (Juholin 2013a, 100–101)

1900-luvulla viestintä nähtiin enemmän vielä edellä mainitunlaisena tiedonkulkuna eli yksisuuntaisena viestin välittämisenä eli ns. prosessina. Viestinnän tutkimuksessa on 2000-luvulla tultu enemmän kiinnostuneiksi siitä, miten viestintä organisaatiossa onnistuu tukemaan strategisia tavoitteita, eikä enää vain siitä, että tieto on saatu siirrettyä (Juholin 2013b, 23).

6 VIESTINTÄ MUUTOKSEN TYÖKALUNA

Yritykset läpikäyvät muutostilanteita jatkuvasti. Yrityksen täytyy muuttua pysyäkseen kilpailukykyisenä. Voidaan ajatella, että liiketoiminta on koko ajan jotain muutosta, koska tavoitetila on muu kuin nykytilanne (Åberg 2006, 126). Muutoksia on pienempiä tai isompia, mutta eniten puhuttavat ne, joilla on suoria vaikutuksia henkilöstöön. Tämän tutkija on saanut omassa työssään monta kertaa todistaa. Sama todetaan myös eläkeyhtiö Ilmarisen kokoamassa ”opas muutokseen”- kirjaseen alkusanoissa (Ilmarinen 2016, 3). Vastaavanlaista tukimateriaalia yritysten muutostilanteisiin löytyy myös muilta eläkeyhtiöiltä ja esimerkiksi työturvallisuuskeskukselta. Työnantajan yhteistyötahot ovat kiinnostuneita siitä, miten yritysten muutostilanteet onnistuvat.

Muutos itsessään lasketaan usein uhkaksi ja se luo turvattomuutta samoin kuin pysyvyys luo turvallisuuden tunnetta. Yritykset, joissa muutos on osa pysyvää olotilaa, voivat pyrkiä luomaan muutosmyönteisen asenteen. Kun muutos saadaan osaksi työn tekemistä ja työn sisältöä, helpottaa se muutosten luomien mahdollisuuksien hyödyntämistä. (Viitala 2004, 88)

Tähän asti tutustutusta teoriaviitekehiksestä yhteenvedona voidaan todeta, että muutosten johtaminen on olennainen osa henkilöstöjohtamista. Viestintä osana johtamista parhaimmillaan tukee ja edistää muutosta. Muutoksiin liittyvää viestintää tulkitaan koko ajan, jokainen yksilö omista lähtökohdistaan. Viestintää tapahtuu monesta kanavasta ja sitä tapahtuu virallisesti ja epävirallisesti. Vuorovaikutus vie muutosta eteenpäin osaksi työyhteisön arkea ja juurtumista organisaatiokulttuuriin. Viestintä on muutoksen tärkeimpiä työkaluja, joten tutkija haluaa vielä koota teorian aiemmat osat yhteen tämän otsikon alle. Toisin päin voisi todeta, että ilman viestintää ei ole muutosta (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19).

Muutosviestinnästä puhutaan erikseen, vaikka se on oikeastaan osa strategista viestintää. Oikeastaan Heiskanen ja Lehikoinen haastavat, että muutosviestinnän ja arkiviestinnän raja hämärtyy kaiken aikaa. Viestintä on johtamisen ja muutoksen olennainen työkalu, koska muutos tehdään viestimällä ja kaikki johtaminen on vaikuttamista. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 15–19)

Kun kysymyksessä on merkittävä muutos, on se kuitenkin huomioitava myös viestinnässä erikseen. Varsinainen viestintä ei muutoksessa eroa muusta johtamisviestinnästä, mutta jotta muutos tapahtuu, tarvitaan siihen liittyvää keskustelua ja kasvokkaisuviestintää. (Juholin 2013a, 391)

Viestiminen on keino kertoa organisaatiolle tulevista muutoksista ja edesauttaa muutoksen suunnittelua. Viestimällä kerrotaan, mikä on muutoksen tarkoitus. Viestiminen on keino luoda ymmärrystä ja lisätä luottamusta muutoksen tavoitteisiin. Jaetun informaation kautta on mahdollista osallistaa henkilöstö muutoksen tekoon ja ylipäätään luoda vuorovaikutusta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19–22)

Muutosviestinnän tehtävät ovat erilaisia eri vaiheissa muutosprosessia. Muutosprosessin alussa viestintä painottuu tiedottamiseen suunnitelmista, aikatauluista ja muutoksen valmistelusta. Kun muutoksen yksityiskohdat on päätetty ja muutosprosessi etenee, mennään viestinnässään pidemmälle ja jaetaan syvällisempää tietoa. Vuorovaikutteisuus, kuuntelu ja aito dialogi lisäävät muutostilanteessa työyhteisön jäsenten vaikuttamismahdollisuuksia ja osallisuuden tunnetta. (Juholin 2013a, 392–394)

Muutosviestinnässä painottuu viestijän tavoite vaikuttaa viestinnän kohteeseen. Muutos tapahtuu, kun työyhteisön ihmiset uskovat muutokseen ja haluavat muutosta. Kun asenteet, mielipiteet ja teot tukevat muutosta, jalkautuu se myös osaksi toimintaa ja kulttuuria. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Aho 2012, 41–42)

Muutosviestinnän keskeiset periaatteet voidaan tiivistää seuraavasti:

- ole avoin, rehellinen ja johdonmukainen
- viesti säännöllisesti ja riittävästi
- toista
- viesti henkilöstön näkökulmasta
- yksinkertaista ja käytä esimerkkejä
- kuuntele ja anna mahdollisuus kysymyksille
- kerro onnistumisista

(Ilmarinen 2016, 12)

Epävarmuutta aiheuttava muutostilanne voi kiristää välejä työyhteisössä ja näkyä arjessa. Muutostilanne aiheuttaa erilaisia tunteita. Joku voi olla huolissaan työn jatkumisesta, kun joku toinen on innoissaan muutoksen luomista mahdollisuuksista. Yksilölliset tarpeet on hyvä huomioida mietittäessä, mihin kysymyksiin muutosviestinnän tulee vastata. (Pirinen 2015, luku 2)

Muutosviestinnän pitäisi vastata jokaisen kohdalta ainakin kertoa

- mistä muutoksessa on kysymys
- mitä sillä tavoitellaan
- mikä on muutoksen aikataulu
- miten muutos vaikuttaa yksilötasolla ja työyhteisöön
- mitä pitää tehdä
- miten paljon tiedämme

(Ilmarinen 2016, 13)

Yksi keino huolehtia siitä, että jokainen yksilö on tietoinen tavoitteista ja toivotuista toimintatavoista on huolehtia siitä, että tieto etenee ylhäältä alaspäin suunnitellulla tavalla. Johtamisen ja viestin välittämisen onnistumiseksi täytyy noudattaa ns. johtamisen ketjua, jossa varmistetaan samat periaatteet johdosta lähtien koko organisaation muiden tasojen läpi. Johtamisen ketjun avulla voidaan luoda koko organisaatioon toiminta, joka vie yhteen suuntaan ja luo yhtenäistä kulttuuria. (Kuusela 2015, 137–138)

Johtamisketjusta ja viestin sisällöstä huolehtiminen on tärkeää, koska jokainen organisaation jäsen voi nähdä jonkun tilanteen hyvinkin erilaisena oman historiansa valossa. Se, mitä olemme aiemmin nähneet ja kokeneet, vaikuttaa tilanteen tulkintaan. Tämä vaikuttaa myös kulttuurin muuttamiseen. Jokaisen oma sisäinen todellisuus ylläpitää siihen kuuluvia tuttuja asioita, kunnes uudet muutetut asiat muuttuvat osaksi sitä todellisuutta. (Kuusela 2015, 25–26)

Muutos saattaa olla kaikkea muuta kuin nopeasti toimeenpantu uudistus. Prosessi voi viedä aikaa ja eteneminen voi olla lähes huomaamaton. Tämän vuoksi on hyvä tavoitella jatkuvaa muutosviestintää, jolloin hitaammankin muutoksen eteneminen ja tulokset ovat konkreettisempia kohderyhmälle. (Åberg 2006, 131–132).

Toisaalta kysymyksessä voi olla myös erittäin vauhdikkaasti etenevä muutos. Tällöinkin viestinnän erityispiirteet on tärkeää tunnistaa. Ymmärryksen luominen ja tiedon jakaminen suoritetaan lyhyen ajan sisällä. (Juholin 2013a, 410)

Muutoksen suuruudesta ja etenemisvauhdista riippumatta palaute muutoksesta on tarpeellista. Palautteella voidaan varmistua muutoksen läpimenosta ja mahdollisesti ennakoida sitä, että muutoksen eteneminen on pysähtynyt. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi, että muuttunutta asiaa ei ole sisäistetty. Se näkyy siten, että muutoksen kohderyhmä jatkaa vanhalla tavalla toimimista. (Kuusela 2015, 153; Juholin 2013a 410)

Jos muutos ei etene, sitä ei ole ymmärretty oikein tai siihen liittyy vastarintaa, on palattava muutoksen perusasioihin. On tarkasteltava, että onko muutoksesta kerrottu riittävästi ja oikeita asioita. Myös viestinnän sisältöön on kiinnitettävä huomiota, koska ihminen toimii luonnostaan siten, että hän hakee informaatiosta omia uskomuksiaan ja oletuksiaan vahvistavaa tietoa. Toisin sanoen viestinnällä on todella pystyttävä luomaan ymmärrystä, jotta jokainen yksilö voi sisäistää muuttuneen asian osaksi pysyvää kokemustansa. (Kuusela 2015 154–155; Hogarth & Soyer 2015, 50–51).

Yhteenvedona voidaan todeta, että kun yhdistetään organisaatio ja sen kulttuuri, muutoksen elementit sekä viestinnän ulottuvuudet mukaan lukien viestivän ihmisen oma yksilöllinen kokemus, on selvää, että kysymyksessä on kompleksinen kokonaisuus. Jotta lopputuloksena syntyy tuottava ja hyvinvoiva työyhteisö, joka saavuttaa liiketoiminnalle asetetut tavoitteet, on asiaa tarkasteltava useammasta kuin yhdestä näkökulmasta.

7 TUTKIMUS

Tutkimustoimintaa on sellainen kehittämistyö, jolla tähdätään olemassa olevan menetelmän tai prosessin parantamiseen. Tällaisella tutkimuksella pyritään systemaattisesti lisäämään tietoa. (Anttila 1998, luku 1.1) Työn tutkimusosassa hyödynnetään edellisten lukujen teoriaa yhdistettynä tutkimuksesta saatavaan lisätietoon tavoitteena luoda käyttökelpoista perustaa kehittämiselle.

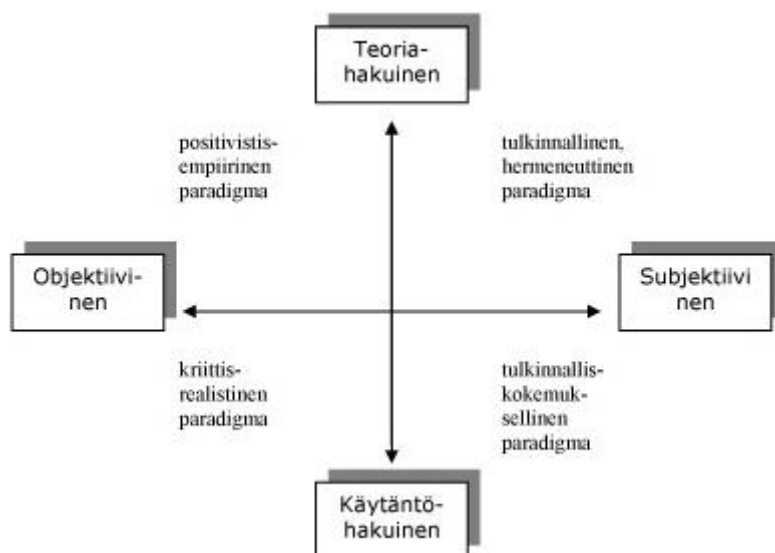
Kehittämistyöllä, jolla on yrityksen johdon intressi, pyritään tuottamaan myös sellaista tietoa, jolla voidaan osoittaa, että onko annettuja tavoitteita saavutettu. Tiedon tuottaminen lisää osaamisen tasoa, niin tutkimuksen tekijän kuin kohdeorganisaationkin. Näiden lisäksi tavoitteena on edistää kehittämisen kohteena olevaa toimintaa ja tuottaa tuloksia, joita voidaan hyödyntää uudelleen. Kehittämistoiminta ei rajoitu vain yhteen tapaukseen ja sen ratkaisemiseen, vaan tapauksen kuvaus ja tulokset voidaan viedä osaksi laajempaa kehittämiskokonaisuutta. (Toikko & Rantanen 2009, 113–115)

7.1. Tutkimusmenetelmät ja tiedon synty kehittämistyössä

Tämä kehittämistyö on tapaustutkimus, jonka empiirinen osuus yhdistyy työn teoreettiseen viitekehykseen. Työn johtopäätökset syntyvät näistä abduktiivisella päättelyllä. Abduktion perusajatuksena on jokin johtoajatus, jonka seurauksena tapahtuu jotain. Johtoajatus voi olla intuitiivinen käsitys, jonka avulla havaintoja tehdään seikoista, joiden uskotaan tuottavan uusia näkemyksiä kohdeilmiöstä. (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi, luvut 1 ja 3)

Tieteenfilosofisella tasolla maailman luonnetta ja olemassa olon todellisuutta tutkitaan työssä subjektivistisesta näkökulmasta. Subjektivismiin mukaan todellisuus riippuu tajunnasta. Epistemologisesti tapaustutkimuksen tieto syntyy monista eri lähteistä eri tavoin hankittuna. (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi, luku 1)

Tutkimuspositio asettuu tulkinallis-hermenuttiseen paradigmaan. Tähän positioon kuuluvat tulkinnalliset, ymmärtämiseen ja merkityksenantoon pyrkivät menetelmät. (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi, luku 2)



Kuva 7. Tutkimusparadigmojen nelikenttä (Anttila 2007, Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi, luku 2)

Tapaustutkimus kohdistuu usein ajankohtaiseen aiheeseen, jota tutkija pyrkii syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti ymmärtämään. Tapaustutkimuksen luonteen mukaan tutkijalla on rooli kohteen tietojen keräämisessä ja tuloksissa voi olla nähtävissä tutkijan oma kohteen tuntemus. Tapaustutkimus mahdollistaa tutkijan ja tutkittavien vuorovaikutuksen, jolloin tutkija vaikuttaa tutkimukseen osana sitä. Tämän vuoksi tapaustutkimuksen osalta ei pidä etsiä yksiselitteisesti objektiivisuuden ominaisuuksia. (Ylemmän AMK-tutkinnon metodifoorumi, luku 4).

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodologisia perusvalintoja voidaan lähestyä myös hyödyntäen Toikon ja Rantasen tutkimuksellisen kehittämistoiminnan neljää metodologista lähtökohtaa.

- kehittämistoiminnan todellisuuskäsitys rakentuu sosiaalisesti ja on muuttuva
- tieto ei perustu pelkästään faktaan, vaan sitä syntyy myös käytännössä ja vuorovaikutuksessa
- kehittämistoiminnan intressi on työn toimeksiantajalla, tutkijalla ja työn kohteena olevalla yhteisöllä
- kehittämistoiminta on luonteeltaan kompleksinen, jolloin kehittäminen ja tutkimus etenevät toisiaan täydentäen

(Toikko & Rantanen 2009, 54–56)

Menetelminä tutkimuksessa käytetään määrällistä kyselytutkimusta, laadullista haastattelututkimusta sekä sekundäärisiin aineistoihin tutustumista. Tutkimusosa sisältää määrällisen osion, joka pyrkii vertailemaan ja luokittelemaan tapauksen viestintään liittyviä tekijöitä. Toisena, täydentävänä tutkimusosana on laadullinen osa, jonka avulla pyritään ymmärtämään luokiteltujen tekijöiden merkityksiä. Eri menetelmät yhdessä käytettynä selittävät samaa tutkimuskohdetta eri tavoin. Näihin menetelmiin ja niiden käyttöön tässä työssä tutustutaan seuraavaksi tarkemmin.

Primääriä tutkimusdataa kerätessä syntyy jatkuvasti sekundääristä dataa. Sekundäärinen data on aiempaan perustuvaa tai toissijaista tietoa, joka sisältää tulkinnallisen komponentin. Tällaista dataa tämän työn osalta syntyy tutkijan ja organisaation jäsenten tutkimukseen liittyvissä epävirallisissa keskusteluissa. Näin syntyneestä tiedosta on koottu lyhyt yhteenveto, koska tutkija uskoo sen tukevan tutkimuksessa käsiteltäviä aineistoja.

7.2. Kyselytutkimus

Kysely on aineiston hankintamenetelmä, jossa tietyltä joukolta kysytään vastauksia samoihin kysymyksiin. Viestintätutkimus, eli tässä tapauksessa kysely, vastasi siihen, että onko tiedonkulku ollut riittävää ja onnistunutta sekä selvittää eri kanavien käyttöä, tyytyväisyyttä viestintään sekä sen puutteita. Määrällisen kyselylomakkeen laadintaan osallistuivat organisaation jäsenet, joilla on asiantuntemusta kyseisestä organisaatiosta, mukaan lukien tutkimuksen tekijä. Kyselyn vastauksista oli tarkoitus selvittää, eroavatko tulokset eri taustamuuttujien mukaan ja vertailla löytyykö henkilöstön kokemuksille selittäviä tekijöitä. (Juholin 2013b, 92–93)

Kyselyn tavoitteena oli luoda tilannekuva siitä, kuinka viestintä ja dialogi uudesta toimintamallista on onnistunut ja onko muutos vaikuttanut omaan työhön. Lyhyt ajantasainen seurantatieto antoi mahdollisuuden tehdä nopeaa tilanneanalyysia siitä, ollaanko menossa oikeaan suuntaan. (Juholin 2013b, 90–91).

Tutkittavat asiat vakioitiin lomakkeeseen kysymyksiksi ja vaihtoehtoiksi ennalta niin, että kaikki voivat ymmärtää kysymyksen samalla tavalla ja kysymykset voidaan kysyä kaikilta vastaajilta samalla tavalla. (Vilka 2007, 15)

Kyselytutkimuksen ajankohta oli toimintamallin käyttöönoton vuoden loppupuolella. Uuden toimintamallin jalkautuminen ja muuttuminen osaksi varsinaista organisaatiokulttuuria kestää pitkään, mutta tässä kohtaa pysähdyttiin tarkastelemaan ensimmäisen vuoden aikana tehtyä viestintää. Kyselyn ensimmäinen osa suunnattiin koko henkilöstölle ja toinen osa lisäksi esimiehille. Näitä täydennettiin vielä haastattelututkimuksella.

Ensimmäinen osa kyselystä tehtiin organisaation koko henkilöstölle. Tavoitteena oli, että vastaajia olisi mahdollisimman kattavasti ja siksi kyselyn tämä osa oli riittävän lyhyt vastaamisen helpottamiseksi. Tutkimuksen kysely löytyy työn loppuun liitettynä (liite 1.).

Tutkijan hypoteesi oli, että henkilön taustamuuttujat, kuten ikä tai työsuhteen pituus, vaikuttavat siihen, mitkä viestintäkanavat koetaan parhaiksi. Näillä taustamuuttujilla voi olla myös vaikutusta muutoksen kokemisessa. Toinen hypoteesi oli, että kasvokkain tapahtuva viestintä on muuta viestintää tärkeämpää.

Tutkimuksessa taustamuuttujat, joita kysyttiin, olivat ikä, työsuhteen pituus, organisaatiotaso sekä taustakoulutus. Kyselylomakkeen tavoitteena oli selvittää

- kuinka paljon viestintä on avannut uutta toimintamallia
- löytyykö viestin vastaanottajan perustiedoista (ikä, työsuhteen pituus, organisaatiotaso tai koulutus) yhteistä vaikuttavaa tekijää, joka luo eroa viestin vastaanottamiseen
- mitkä viestintäkanavat on koettu parhaimmiksi

Kysely sisälsi lisäosan, joka oli suunnattu vain esimiehille. Aikaisemmin viitekehyksessä viitattiin esimiesten rooliin viestin välittäjänä. Tällä kyselyosuudella tavoitteena oli löytää vastauksia siihen, että miten esimiehet kyseisessä organisaatiossa suhtautuvat viestintään. Tähän tapaukseen liittyen kysyttiin myös, onko heillä ollut riittävästi tietoa voidakseen viestiä uudesta toimintamallista, mistä he ovat saaneet lisää tietoa tarvitessaan sekä kuinka he ovat kokeneet asemansa viestin välittäjänä. Esimiehiltä kysyttiin myös sitä, kuinka tärkeänä he viestintää osana esimiestyötä pitävät.

7.3. Haastattelututkimus

Haastattelututkimus on aineistoa syventävä osa, jota analysoidaan laadullisesti. Laadullisen aineiston analyysillä tarkoitetaan aineistoon huolellista tutustumista, tekstin järjestelyä ja erittelyä, jäsentämistä ja pohtimista. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 76).

Teemahaastattelussa haastateltiin väljästi valittujen aihealueiden mukaan. Nämä aihealueet olivat kaikille haastateltaville samat, painotusten ollessa erilaisia. Haastattelut käytiin keskustellen, jolloin eri haastateltavien kanssa saatettiin puhua saman teeman alla hyvinkin eri asioista. Tärkeää teemahaastattelussa on se, mitä haastateltavalla itsellään on aiheesta sanottavaa. Tällä materiaalilla pyrittiin syventämään kyselyllä saatujen vastausten informaatiota. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48, 66)

Teemahaastattelutilanteen oli tarkoitus olla mahdollisimman epämuodollinen ja vapaa. Itse haastattelut äänitettiin, jotta haastattelutilanteessa ei tarvinnut keskittyä papereihin ja koneeseen, vaan keskustelu oli pääosassa. Haastattelut ovat vuorovaikutusta ja viestintää, joka perustuu kielen käyttöön. Keskusteluissa syntyi merkityksiä ja tulkintoja kummankin haastattelun osapuolen toimesta. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48–49)

Tutkijan mielestä teemahaastattelun käyttö oli perusteltua, kun tilanne sekä haastateltavat olivat riittävän tuttuja. Teemojen valinta oli kohdistettu oikein ja haastateltavat oli valittu siten, että heillä oli annettavaa teemojen osalta. Haastateltavien valinta perustui tutkijan omaan organisaation tuntemukseen. Haastateltavat valikoituvat siten, että organisaation eri näkökulmat tulevat edustetuiksi. Haastatteluja tehtiin perinteisen tutkimuksen periaatteisiin nähden vähän, mutta tässä tapauksessa näiden eri näkökulmien kertaedustus oli riittävä.

Teemahaastatteluissa keskusteltiin neljän organisaation edustajan kanssa. Edustetuksi tulivat organisaation tekemistä edustava rooli sekä asiantuntijaosuus, esimies- ja henkilöstönäköpuolet sekä johdon näkemys.

Teemahaastatteluilla pyrittiin täydentämään kyselylomakkeilla saatuja tuloksia ja löytämään mahdollisia selittäviä tekijöitä tuloksille tästä kyseisestä organisaatiosta. Tavoitteena oli selvittää edelleen viestinnän tilaa ja kanavien käyttöä sekä sanoman ymmärtämiseen liittyviä seikkoja. Tutkija selvitti myös, että löytyykö tässä organisaatiossa viestintäprosessista sellaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat esimiesten viestintään ja joita voitaisiin vakioda käyttämällä tiettyä mallia.

Teemahaastatteluissa keskusteltiin kahden teeman alla. Teemoista toimintamalli on työn tutkimuskohde ja viestintä tutkimuksen aihe. Viestinnän teeman alla keskusteltiin kanavista, esimiehen roolista viestinnästä, viestinnästä työyhteisössä sekä viestin sanoman ymmärtämisestä. Tarkempi teemahaastattelujen runko on liitteenä työn lopussa (liite 2.).

8 AINEISTO JA ANALYYSI

Tulosten analyysilla on tarkoitus tuottaa tietoa kyseisen muutosprosessin viestinnästä ja myös siitä, miten tässä muutosprosessissa on onnistuttu. Analyysillä tarkoitetaan tulosten jäsentelyä ja erittelyä siten, että tuloksista saadaan tuotettua ratkaisut asetettuihin kysymyksiin. (Juholin 2013, 18–19).

Kyselyn tulokset analysoitiin tarkoituksena löytää määrällisesti merkittäviä tekijöitä, joita voi hyödyntää onnistuneessa viestinnässä. Kohteena oli erityisesti tämä organisaatioympäristö, mutta tuloksia voidaan hyödyntää myös yleistäen muihin samankaltaisiin olosuhteisiin tai tilanteisiin. Haastatteluaineistojen ja sekundääristen aineistojen analyysimenetelmät perustuvat tieteelliseen paradigmaan yhdistettynä abduktiiviseen päättelyyn, kuten edellisessä luvussa kuvattiin.

Tutkimusosan tulosten analysoinnin perusteella oli tavoitteena löytää käytännönläheisiä keinoja kehittää kohdeorganisaation viestintää. Näitä pysyviä käytäntöjä voidaan jatkossa hyödyntää muutostilanteiden viestinnässä sekä työyhteisön jokapäiväisessä viestinnässä. Lopuksi koko tutkimusaineistosta on koottu yhteenveto sekä johtopäätökset.

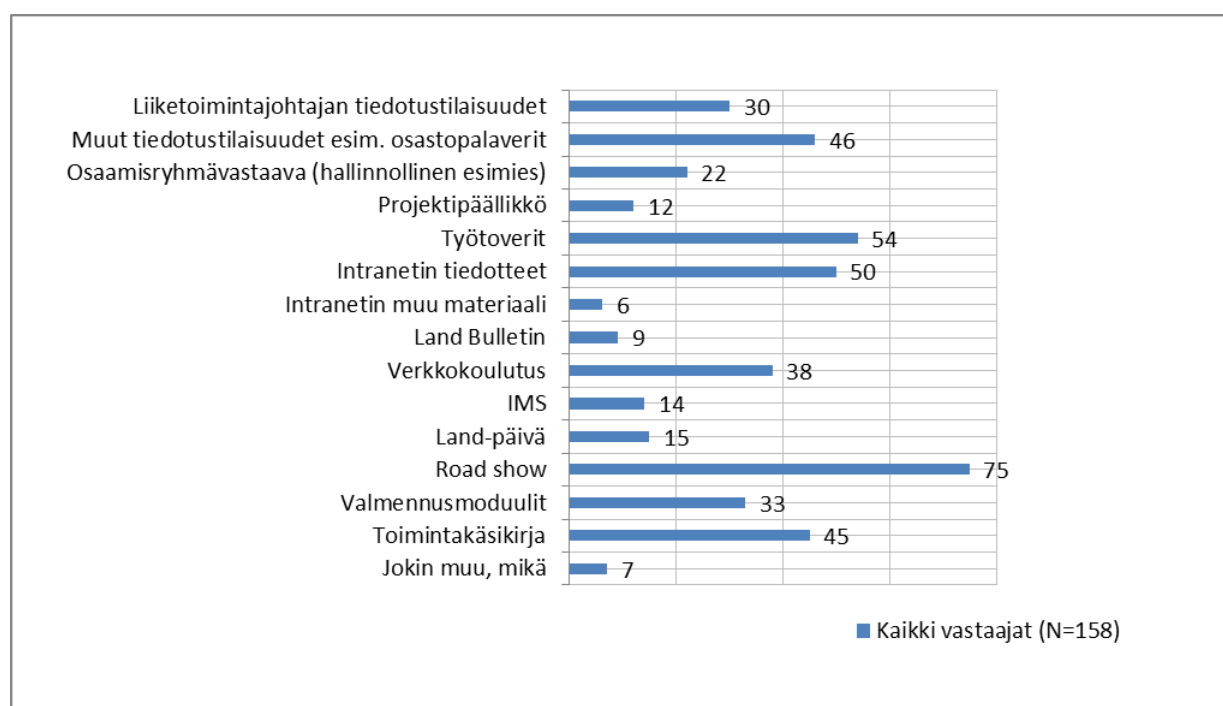
8.1. Kyselytutkimuksen aineisto

Tutkimuksen koko henkilöstölle suunnattu kysely toteutettiin joulukuun 2015 aikana. Henkilöstöä oli paikalla 260 kpl. Kysely tehtiin yrityksen käyttämällä kyselyohjelmalla. Vastaaminen suoritettiin sähköisesti suoraan ohjelmaan sähköpostitse lähetetyn linkin kautta. Vastausaikaa oli 4.-22.12.2015 ja vastauksia tuli 158 kpl. Kysely sisälsi lisäosan esimiehille. Esimiehiä oli vastaushetkellä organisaatiossa 23 kpl. Esimiehiä kyselyyn vastasi 18 kpl.

Vastausprosentti koko kyselylle oli 60,8 %. Näin ollen kyselyn voidaan arvioida olevan onnistunut ja otos riittävän kattava, jotta sen voidaan olettaa edustavan kyseisen organisaation henkilöstön mielipiteitä. Esimiesosan vastausprosentti oli 78,3 %. Esimiesten vastaukset edustavat hyvin kyselyn ajankohtana esimiesasemassa toimineiden esimiesten mielipiteitä.

8.1.1. Viestintäkanavat

Viestintäkanavia koskevan kysymyksen tuloksena löytyi joitakin muita vahvempia viestintäkanavia nyt tutkitun toimintamallin muutoksen tapauksessa. Kuitenkin vastaajat valitsivat melko tasaisesti kaikkia kanavia viestintäkanavien vaihtoehtoista. ”Jokin muu” -vaihtoehdon alla oli neljä kertaa mainittuna työtoverit muulla termillä, kuten viidakkorumpu ja kahvitauko. Lisäksi kolme kertaa oli mainittuna yksittäisen ryhmän sisäinen tiedonvaihto.



Kuva 8. Parhaiten tietoa toimintamallista tuottaneet kanavat

Valintoja eniten kyselyssä saivat

- road show (75 kpl)
- työtoverit (54 kpl)
- intranetin tiedotteet (50 kpl)

Nämä kolme viestintäkanavaa ovat hyvin erilaisia. Ei voida sanoa, että joku tietyn tyyppinen viestintäkanava olisi yli muiden, vaan pikemminkin monenlaiset kanavat täydentävät toisiaan.

Vastaajien taustamuuttujien osalta ei löytynyt selittäviä tekijöitä, kuten ennakkoon tutkija oli hypoteesiksi asettanut. Vastaukset jakautuivat melko tasaisesti eri vaihtoehtojen kesken ilman selviä trendejä. Tältä osin kyselyn tulokset eivät osoittaneet miten viestintää ja kanavia kannattaisi valita tai kohdentaa vastaanottajaryhmän mukaan. Oletettavasti jokaisella viestin vastaanottajalle on oman taustansa, josta kokemustensa vuoksi, yhdistettynä viestintätilanteen ainutkertaisuuteen, syntyy myös ainutkertainen viestinnän kokemus.

Tätä toimintamallin muutosta varten erityisesti suunniteltu viestintäkanava road show eli ryhmäkohtainen vuorovaikutteinen infokiertue, koettiin parhaimmaksi kanavaksi. Sikäli voi sanoa, että viestinnässä on onnistuttu, koska tämä oli juuri kohdistettua viestintää toimintamallista. Road show on tehokas, joskin hieman raskas kanava viestiä niin, että mukaan saadaan mahdollisuus aitoon vuorovaikutukseen. Näin ollen tutkijan hypoteesi kasvokkain tapahtuvan viestinnän toimivuudesta pitää tältä osin paikkaansa. Tässä kyselyssä toimivin viestintäkanava pitää sisällään kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen elementin.

Toiseksi eniten valintoja viestintäkanavista sai työtoverit. Tämä on tulos, johon tutkijaa pyrkii saamaan lisää informaatiota teemahaastattelulla. Tavoitteena on selvittää, onko työtovereiden kanssa tapahtuvassa viestinnässä kysymyksessä muodollinen vai epämuodollinen viestintä. Työtovereiden kesken tapahtuva vuorovaikutus voisi myös olla osoitus siitä, että malli on jo siirtymässä osaksi jokapäiväistä tekemistä ja sitä kautta osaksi kulttuuria. Keskusteleminen työtovereiden kanssa osoittaa mallin olevan mukana jokapäiväisessä kommunikaatiossa. Tämä on kanava, jonka käyttöä työnantaja ei voi hallita, mutta on merkitsevä, että tätä voi hyödyntää luomalla tilaisuuksia työtovereiden väliselle vuorovaikutukselle – niin muodolliselle kuin epämuodollisellekin.

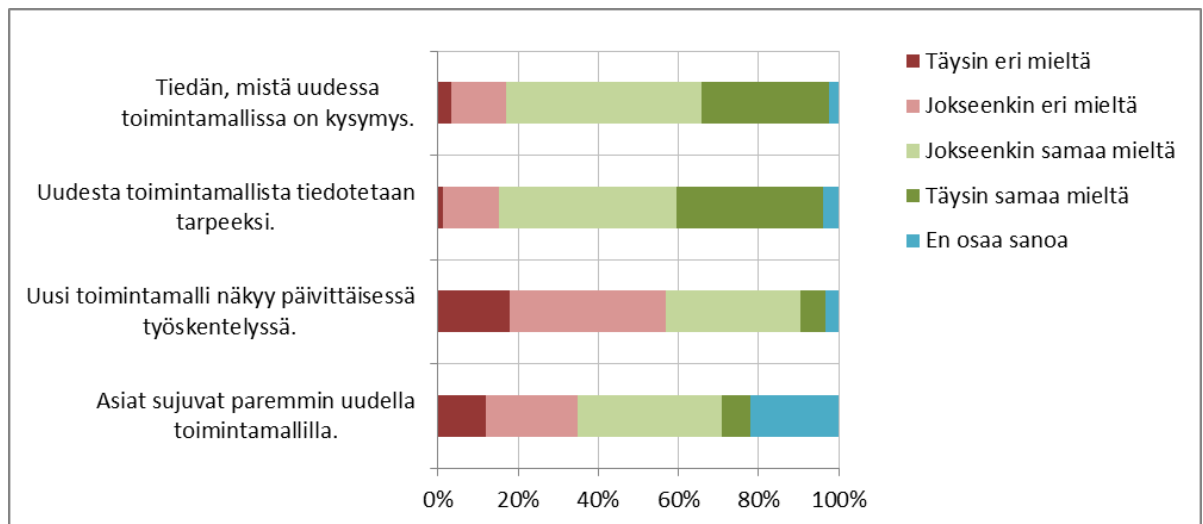
Intranet oli kyselyssä kolmanneksi sijoittunut kanava, jota pitkin oli saatu tietoa toimintamallin muutoksesta. Intranet on kaikkien ulottuvilla. Myös työntekijät, joilla ei ole omaa konetta, pääsevät lukemaan yhteiskoneilta intranetin julkaisuja. Intranetissä julkaistut viestit säilyvät muuttumattomina, jolloin jokainen vastaanottaja saa lähtevän viestin saman sisältöisenä.

Useat muutkin kanavat saivat paljon valintoja kyselyssä, mutta tässä työssä rajataan tulosten osalta tarkempi analysointi kolmeen kanavaan. Kaikkiaan kanavien paljous ja valintojen hajaantuminen asettaa kanavien kokonaismäärän harkintaan.

Työssä tarkasteltavana olevaan esimiehen viestintään saattaa viestintäkanavien määrä ainakin olla yhteydessä. Esimiehen roolissa muutenkin moneen eri suuntaan jakautuva huomio ja ajankäyttö eivät helpota esimiehen urakkaa viestijänä, esimiehen etsiessä merkityksellistä tietoa suuresta määrästä viestintää.

8.1.2. Väittämät toimintamallista

Seuraavaksi kyselyssä esitettiin väittämiä liittyen toimintamalliin. Niiden perusteella voidaan tehdä arvioita toimintamallin mukaisen tekemisen siirtymistä osaksi organisaation kulttuuria sekä siitä, miten viestintä on onnistunut.



Kuva 9. Väittämät toimintamallista

158 vastaajasta 50 vastasi tietävänsä, mistä uudessa toimintamallissa on kysymys. Tämän lisäksi 77 vastaajaa oli jokseenkin samaa mieltä asiasta. Tämä, että 80,4 % vastanneista ovat tätä mieltä, puoltaa sitä, että viestinnässä uuden toimintamallin osalta on onnistuttu hyvin.

Samaten 58 vastaajaa vastasi olevansa täysin samaa mieltä siitä, että tiedotetaan tarpeeksi ja 77 vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä siitä, että tiedotetaan tarpeeksi. 85,4 % kokivat saaneensa kyselyn ajankohtana hyvin tietoa.

Nämä kaksi ensimmäistä väittämää tukevat toisiansa. Kokonaisuudessaan voi tehdä sen johtopäätöksen, että mallin osalta suunniteltu ja toteutettu viestintä on ollut toimivaa. Tämän mallin viestinnästä on myös hyvä tehdä havaintoja koko organisaation viestinnän kehittämistä ajatellen.

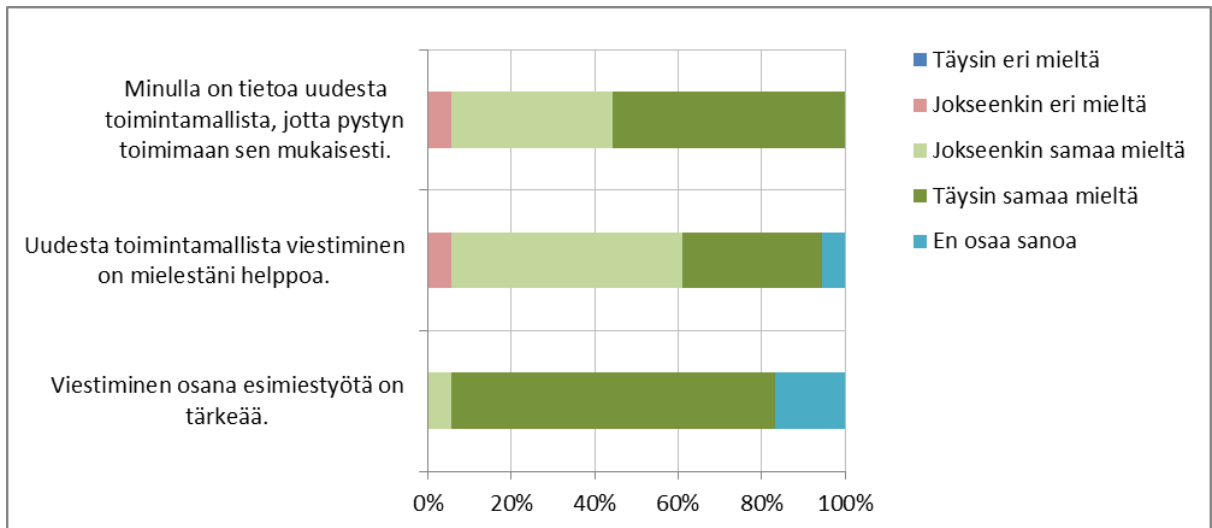
Toimintamallin juurtuminen osaksi organisaation kulttuuria vie aikansa ja tätä kuvaavat vastaukset seuraaviin väittämiin. Suurin osa ei vielä koe toimintamallin näkyvän osana päivittäistä tekemistä. Myöskään kaikki eivät ole vielä vakuuttuneita siitä, että asiat sujuvat paremmin uudella toimintamallilla.

Siitä, että toimintamalli ei näy päivittäisessä tekemisessä voidaan myös arvioida osittain johtuvan johtamisesta. Kaikki mallit ja suunnitelmat pitää johtaa käytännön tekemiseksi.

Viimeisen väittämän ”asiat sujuvat paremmin uudella toimintamallilla” osalta hajontaa on eniten. Tämä selittyy osittain sillä, että toimintamalli näkyy ja vaikuttaa eri tavalla työtehtävissä. Projektilähtöisyys ei välttämättä näy esimerkiksi kaikissa tuotannollisissa tai hallinnollisissa tehtävissä yhtä vahvasti kuin tehtävissä, jotka ovat suoraan projektin alaisuudessa.

8.1.3. Esimiesten kysymykset

Kyselyn lisäosa esimiehille avautui kyselyssä vastattavaksi niille, jotka vastasivat olevansa esimiesasemassa. Väittämät toimintamallista ja omasta viestimisestä kertovat esimiesten omasta roolista viestinnässä.



Kuva 10. Väittämät esimiehille

Kyselyn ajankohtana esimiestehtävissä toimineista lähes kaikki vastasivat kyselyyn. Esimiehet kokivat, että heillä on riittävästi tietoa viestimistä varten, että viestiminen on ollut helppoa ja kuuluu osaksi esimiestyötä. Vain yksi esimies oli sitä mieltä, että tietoa ei ollut tarpeeksi ja että viestiminen ei ollut helppoa. Jälkimmäinen selittyy ensimmäisellä.

Kolme vastanneista esimiehistä ei tiennyt, onko viestintä tärkeä osa heidän esimiestyötään. Heitä lukuun ottamatta kaikkien mielestä se on tärkeä osa esimiestyötä.

Näiden esimiehille esitettyjen lisäkysymysten perusteella voidaan hyvin vahvistaa viestinnän tärkeys osana esimiestyötä. Toisin sanoen organisaation viestinnässä on tärkeää pohtia esimiesten asemaa osana viestintää. On hyvä selvittää, ettei tässä kohtaa ole turhia viestintää vaikeuttavia tekijöitä. Esimies on kanava, joka jokaisella on organisaatiossa olemassa.

8.1.4. Avoimet kysymykset

Alla avointen kysymysten vastauksista on esitelty poimintoja sillä periaatteella, mitä aiheita vastauksissa on käsitelty ja mikä on tutkimuksen kannalta olennaista.

Ensimmäinen avoin kysymys oli, mitä muita viestintäkanavia haluaisit käytettävän.

- Vastauksissa toistui tarve esimiehen tai osaston sisäiselle vahvemmalle roolille viestinnässä. Tämä mainittiin yli kymmenessä vastauksessa.
- Näiden lisäksi vastauksissa toivottiin syvemmälle menevää viestintää, erityisesti liittyen omaan työhön tai työnjaon uusiin periaatteisiin sekä projektien välisiin priorisointeihin liittyen. Liiketoiminnan tasolla toimintamallia koettiin vastauksien mukaan käsitellyn tarpeeksi.
- Intranet sai kiitosta joissakin vastauksissa, mutta myös pyyntöjä selkeyttämisestä ja tiedon paremmasta sijoittelusta löytämisen helpottamiseksi.
- Osassa vastauksista toivottiin ohjeistuksen tuomista lähemmäs käytännön työtä sekä helpompaa kielen käyttöä.
- Kehityskeskusteluiden odotetaan tuovan mallin konkreettisemmaksi yksilötasolle.

Seuraava avoin kysymys kartoitti, onko uudesta toimintamallista jäänyt viestimättä jotain, mistä vastaaja olisi halunnut tietää enemmän.

- Aiemman kysymyksen tavoin, vastauksissa toivottiin syvemmälle menevää tietoa konkreettisista esimerkeistä ja käytännön työhön liittyvää ohjeistusta ja seuranta
- Joissakin vastauksissa epäiltiin, että kaikkea toimintamalliin liittyvää tai syitä sen taustalla ei ole kerrottu, avoimuutta toivottiin lisää
- Kaivattiin selvennystä projektiohjauksen ja moniroomallisuuden eroista entiseen toimintatapaan verrattuna, kuten myös työnjaon periaatteisiin.
- Jossain vastauksessa ei koettu eroa olevan entiseen toimintatapaan verrattuna ollenkaan, toisessa mallin olevan positiivinen
- Viestintää kommentoitiin myös olleen jo riittävästi kuin myös, että se on jäänyt liian ylätasolle, jolloin sen koetaan olevan myös enemmän mielikuvien luomista
- Esimiehen toivottiin työstävän päivittäiseen tekemiseen liittyviä muutoksia enemmän, myös avoimesti keskustellen
- Keskustelua toivottiin enemmän myös omassa työyhteisössä työtovereiden kanssa yhteisten näkemysten ja merkitysten luomiseksi
- Organisaatiossa vallalla olevien oletusten läpikäyntiä
- Todettiin, että näkemyksissä ja sisäistyksessä on hajontaa.
- Menee aikaa ennen kuin on olemassa yhteinen ymmärrys ja toimintatapa muuttunut käytännöksi. Tehdään kiireessä helposti vanhalla tutulla tavalla
- kaivattiin projektiviestintää organisaatiolle, sen ollessa nykyisellään olematonta
- Todettiin, että tarvitaan vielä aikaa sisäistämiseen ja kokonaisuuden hahmottamiselle

8.1.5. Esimiesten avoimet kysymykset

Esimiehiltä kysyttiin, että mistä saat tietoa toimintamallista omaa viestintääsi varten. Tähän kysymykseen oli vastannut kaksi esimiestä. He kertoivat, että omien kollegojen kanssa keskustelut sekä toimintamallityöskentely olivat viestintään kuuluvien elementtien lisäksi tuoneet lisätietoa.

Pyydettyäessä kuvailemaan tilanteita, joissa oma tieto toimintamallista ei ole riittänyt, saatiin yksi vastaus, jossa kerrottiin epäselvästä tilanteesta, jossa ei tiedetä kenelle tietty tekeminen kuuluu.

8.2. Haastattelututkimuksen aineisto

Teemahaastattelun on tarkoitus olla mahdollisimman vapaa keskustelu mainituista aiheista. Keskustelut nauhoitettiin vastauksien analysointia varten, niistä julkaistaan lopputyössä ilman nimiä kooste aiheittain mahdollisia yksittäisiä otteita tulosten analyysiin lisäten. Haastatteluiden tavoitteena oli luoda monipuolisia näkemyksiä ja ajatuksia joulukuussa tehdyn kyselyn pohjalta nousseisiin teemoihin.

Haastatteluaineisto analysoitiin käyttäen abduktiivista päättelyä. Tämä päättelymenetelmänä oli tutkimuksen aiheen ja tutkijan kokemuksen perusteella validi valinta, kun on valmiina johtoidea, jota on tarkoitus todentaa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 136). Haastatteluista saatu aineisto koostettiin työhön haastattelun kulun mukaan aihealueittain. Varsinainen litteroitu aineisto on varsin laaja ja sitä ei sellaisenaan julkaista missään. Aineiston säilytyksestä ja luottamuksellisuudesta vastaa tutkija. Työtä varten aineistosta on koottuna olennaiset ja työtä tarkoituksenmukaisesti tukevat tulokset.

8.2.1. Toimintamalli

Teemahaastattelut aloitettiin tutkimuksen kohteena olleen toimintamallin tarkastelusta. Uusi toimintamalli oli tavoitteena saada juurtumaan osaksi organisaatiokulttuuria. Suurin osa kyselyyn vastanneista oli kertonut tietävänsä, mistä uudessa toimintamallissa on kysymys.

Haastatteluissa asiaa lähestyttiin keskustelemalla siitä, että miten toimintamallin muutos on työyhteisössä näkynyt ja toisaalta oliko toimintamallissa ilmennyt jotain, mitä pitäisi vielä ottaa huomioon tai kehittää. Näin ollen vaikka toimintamalli ei ollut varsinainen tutkittava aihe, oli helppo tulokulma keskusteluihin käsitellä organisaation kulttuuria ja viestintää sitä kautta. Tutkija on itse ollut toimintamallin suunnittelun alkuvaiheissa mukana, joten se helpotti keskusteluiden perusteella tehtävää tulkintaa.

Haastateltavat olivat eri asemassa toimintamallin suunnitteluun ja toteutukseen nähden. Tämä näkyi vastauksissa erityisesti toimintamallin analysoinnin ja reflektoinnin osalta. Toimintamalli koettiin tutuksi ja sen uskottiin näkyvän osana päivittäistä työskentelyä, mutta itse mallin sisällöstä ja tarkoituksesta on monenlaista tulkintaa.

Keskusteluissa yhdisti se kokemus, että uusi toimintamalli ei ollut aivan kokonaan uutta. Toimintamallin perusajatus siirtyä vahvempaan projektiohjaukseen ei ole organisaatiossa vieras ajatus. Jokainen tunnisti siihen liittyen jo olemassa olevia toimintatapoja, jotka näkyivät ”samana vanhana” ja ” näin meidän osastolla toimittiin jo aikaisemminkin”. Nykymallissa projektiohjaus on selkeämpää ja osaamisten käyttömahdollisuudet paremmat.

- ”osaamisia voidaan käyttää paremmin ristiin, on joustavampaa resurssien kiinnitystä ja kaikkea ei ohjata linjaorganisaation keskijohdosta käsin”
- ”itseohjautuvat asiantuntijaroolit painottuvat kuten on pitänytkin”
- ”mehän ollaan oltu enemmän ja vähemmän projektitalo”

Osaamisryhmän sisällä koettiin, että voisi olla mahdollista jakaa tekemistä tasaisemmin, eikä ”aina toimia totutun kaverin kanssa sieltä naapuriosastolta”. Uudenlainen lähestyminen tekemiseen osaamisten kautta koettiin vielä erilaiseksi ja pelisäännöt vaativat vielä tarkennusta.

- ”koko ajanhan se tasoittuu, kun alkaa yhteistyö sujumaan ja pelisäännöt tulevat selviksi, niin tekeminen helpottuu”
- ”kyllä tämä tukee sitä, että me ollaan kuitenkin pieni organisaatio ja meillä on paljon multiosaamista”

Organisaation toimintatavoiksi toimintamalli ei ollut vielä juurtunut, vaan tyypilliseen tapaan organisaatiossa tunnistettiin monenlaista suhtautumista.

- ”tämä on vähän jakautunut edelleen tämä työyhteisö”
- ”muutoksen kannalta hankala tilanne.. kulttuurihan on semmoinen, että se muuttuu hitaasti”
- ”on ollut erilainen aikakausi, mutta nyt ollaan taas palaamassa siihen entisenlaiseen tekemiseen”

Toimintamalliin liittyvä tekeminen koettiin selkeäksi, kun tekemiselle on luotu hyvät perusohjeet.

- ”meillä on nyt toimintakäsikirjassa aika selkeä ohje, kannanotto siihen miten tehdään, niin se on minun mielestä vähän helpottanut”

8.2.2. Viestintäkanavat

Viestinnän teeman alla haastatelluilta kysyttiin organisaation viestintäkanavista ja pyydettiin ottamaan kantaa kyselyn perusteella toimivimmiksi nousseiden toimintamallin viestinnässä käytettyjen viestintäkanavien käyttöön. Nämä kanavat olivat road show, työtoverit ja intranetin tiedotteet. Samassa keskustelussa selvitettiin, oliko viestintäkanavien osalta jotain muuta olennaista tarkasteltavaa tämän organisaation osalta.

Road show koettiin tässä tapauksessa hyväksi viestintäkanavaksi, kun kysymyksessä oli koko organisaation toimintaa koskeva muutos. Tietoa saatiin objektiivisemmin kaikille. Kaikilla haastatelluilla oli se käsitys, että road show, jossa kerrottiin aina tietylle joukolle suoraan toimintamallista ja siitä miten ohjaus projekteista mallissa tapahtuu, oli kanava, jota pitkin tietoa oli ollut saatavilla parhaiten. Kaikkiaan kanavan käyttöä haastatteluissa arveltiin toimivaksi, mutta ei jatkuvaan käyttöön sopivaksi.

- ”road show oli varmaan ihan onnistunut homma ja sillä varmasti saatiin avattua asioita, kun oltiin pienemmissä ryhmissä ja oli projektipäälliköitä kertomassa asioista niin, että kerrottu oli ymmärrettävää”
- ”oli se tilaisuus kaikille vähän pienemmässä ryhmässä ja kuitenkin siis keskustelua”
- ”kumminkin ihan ok, että on ollut mahdollisuus siis keskustella”
- ”siinä road showssa oli nostettu esimerkkitapauksia”

Työtovereiden kanssa tapahtuvaa vuorovaikutusta pidettiin tärkeänä. Tähän kuitenkin liitettiin enemmän huolia ja haasteita kuin muihin viestintäkanaviin. Kun työtoverit keskustelevat ja jos ”ei ole ihan selkeää kaikille, niin sitten virheellinen näkökulma jakautuu” oli yksi huoli, joka toistui useammassakin haastattelussa. Kuitenkin kaikki myös totesivat, että työtovereiden välinen keskustelu on keino viedä asioita osaksi jokapäiväistä toimintaa.

- ”on aika helppo vastaanottaa tietoa työtovereilta, jotka ovat lähellä ja varsinkin ne, joiden kanssa päivittäin töitä tekee ja se on silleen ihan hyvä tiedonkulku”

- ”varmaan työtoverit keskustelukumppanina on siinä kohtaa hyvä, kun toimintamalli on aikalailla selkeä kaikille. Sen jälkeen, kun sitä ruvetaan omaan työhön viemään sitä toimintaa. Sitten niitä keskusteluja siellä työtovereitten keskuudessa siitä, että miten tämä nyt tähän minun ja meidän työhön vaikuttaa. Varsinkin niiden lähimpien työkavereitten kanssa, että miten te näette tämän, että mitä tämä käytännössä tarkoittaa meille.”

Työkavereiden välisissä keskusteluissa haastatelluille oli ilmennyt se, että moni näkee toimintamallin ja muutoksen erilailla.

- ”joku toinen voi ajatella jostain asiasta ihan eri tavalla.. ei se nyt ole väärin, mutta kuitenkin ajattelee asiasta ihan toisin kuin oli suunniteltu, että siitä ajatellaan”
- ”työtoverit keskustelevat keskenään ja ei ole ihan selkeää kaikille, niin pian se virheellinen näkökulma jakautuu siellä”
- ”mikä se viesti on, niin on kaikilla ihan omanlaisensa”

Työtovereiden joukossa koettiin olevan mielipidevaikuttajia, jotka voivat viedä muutosta joko haluttuun suuntaan tai toimia muutoksen vastavoimana. Ääritilanteessa organisaation sisällä voi toimia varjo-organisaatio, joka ei toimi muun organisaation kanssa samalla tavalla, vaan ylläpitää aiempia paremmaksi havaittuja toimintatapoja yllä.

- ”jokainenhan katsoo omasta näkökulmastaan, eikä kenellekään aikuiselle ihmiselle voi sanoa, että sä ajattelet nyt näin”
- ”yleensä se sellainen työtoveriviestintä tulee ruokalassa, tauoilla tai kahvipöydässä. Siellähän on joukossa mielipidevaikuttajia paljon”
- ”työkavereitten kanssa on sit keskusteltu siitä aiheesta, kun ihmisethän näkevät ne aika erilailla”

Osa esimiesten kanssa käydystä kommunikoinnista lukeutuu työtoverit-kategorian alla tapahtuvaan viestintään. Useammassa yhteydessä kävi ilmi, että esimiesten kanssa keskustellaan asioista epävirallisesti ja suunnittelematta, jolloin tulee myös tietoa virallisistakin asioista. Tällöin voi olla, että esimiehelle itselleen on jäänyt mielikuva, että jostain asiasta on viestitty, mutta työntekijä taas pitää epävirallisesti kerrottua asiaa enemmän jutusteluna kuin riittävänä viestintänä.

Intranet on hyvä, mutta laaja tiedonlähde. Kaikissa haastatteluissa nousi esiin intranetin käytännöllisyyteen liittyviä ongelmia, kuten se, että tärkeät uutiset katoavat uutisnäytöltä nopeasti. Intranetin käyttöön liittyi paljon eroja sen suhteen, että kuinka paljon työtehtävän vuoksi on omalla työpisteellään koneen äärellä valmiudessa huomaamaan uudet päivitykset intran etusivulla.

- ”luen intranettiä, mutta on hetkiä että en ehdi lukea”
- ”mihin tulee ne uutiset niin, jos huomaa, että samalle päivälle on monta uutta uutista, niin käyn katsomassa myös sieltä arkistosta, että onko siellä jotain, mikä on mennyt ohi. siellä voi äkkiä mennä paljon ohi, jos et joka päivä lue”
- ”siellä menee niin moni asia ohi, ihan jopa niitä tärkeitä asioita”
- ”se on hyvä viestintäkanava, että toisethan lukee sitä enemmän kuin toiset”
- ”kyllä osa lukee sitä intraa ja ne on hyvin hihnalla. Kyllä sieltä tulee itsellekin tunne, että tarvitsee useammin katsoa sieltä. Siellä on hyviä uutisiskuja”

- ”se voi se tärkeä asia tipahtaa sinne arkiston puolelle, se pitäisi jollain lailla saada lukittua siihen aloitusnäytölle”

Viestintäkanavista puhuttaessa tuli myös muuallakin esille tullut esimiesviestinnän vähäisyys. Todettakoon kuitenkin tarkennuksena alla poimitusta viittauksesta, että tässä kyseisessä keskustelussa tutkija tulkitsee tarkoitettavan nimenomaan virallista esimiesviestintää eikä esimiesten jokapäiväiseen johtamiseen liittyvää kommunikaatiota. Esimiesviestintää käsitellään enemmän seuraavassa alaluvussa.

- ”viestintäkanavana olisi toivonut että täällä olisi näkynyt jotain esimies-osaamisryhminävastaavaa tai projektipäällikköä”

8.2.3. Esimies viestijänä

Viestinnän teeman alla seuraavaksi keskusteltiin esimiehen roolista viestinnässä. Kuten kyselyssä oli ilmennyt, suurin osa esimiehistä (83 %) vastasi, että viestintä on tärkeä osa esimiehen tehtävää. Kuitenkin kysyttäessä koko henkilöstöltä viestintäkanavista kyselyn ensimmäisessä osassa, vain 22 vastaajaa 158 vastaajasta oli sijoittanut esimiehen eli osaamisryhmävastaavan kolmen tärkeimmän viestintäkanavan joukkoon.

Haastatteluissa ilmeni, että esimiesten viestintä on tärkeää. Tämä piti paikkansa riippumatta siitä, millä tasolla työntekijä on. Itsekin esimiesasemassa oleva tarvitsee vuorovaikutusta oman esimiehensä kanssa. Esimiesten kanssa kommunikoinnissa on kuitenkin paljon hajanaisuutta ja keskusteluissa useammankin kerran mainittiin tarve tasalaatuisemmalle esimiesviestinnälle.

- ”esimiehen rooli viestinnässä on olennainen ja molempiin suuntiin”
- ”kuinka paljon sitä osaamisryhmittäin tai osastoittain tapahtuu viestintää.. onko se viikoittaista, viikkopalaverit tai kuukausipalaverit, kun tuntuu, että meillä on erilaisia variaatioita”
- ”mitenköhän tämän homman kanssa nyt oikein on.. Tosi yleistä meillä, että esimiehet hoitavat aika paljon sähköpostilla viestintää. Minun mielestä aika huolestuttavaa, jos viestintä perustuu sähköpostijohtamiseen ”

Esimiehen viestintää tapahtuu päivittäin epämuodollisissa yhteyksissä ja säännöllisesti erilaisia epävirallisempia kanavia pitkin. Variaatiota tulee mm. työtehtävien ja esimiehen fyysisen läheisyyden mukaan. Esimiehen ja hänen tiiminsä välinen luottamus on kuitenkin avain hyvälle avoimelle vuorovaikutukselle. Luottamuksen ilmapiirin on suhteellisen hyvä.

- ”ehkä se tässäkin on vähän koettu, että se esimies on se työtoveri ja se käytännössä jää epäviralliseksi keskusteluksi eikä sitä koeta viestinnäksi”
- ”meillä on kuukausipalaverimenettely ja paljon muuta keskustelua, siis päivittäin aina jonkun kanssa ja viikoittain kaikkien kanssa johonkin työtehtävään liittyen tai muuten vain”

Pohdittiin sitä, että onko esimiehillä itsellensä riittävästi tietoa voidaksensa viestiä olennaisista asioista. Esimiesten keskinäistä tiedonkulkua lisäämällä saataisiin synnytettyä kommunikaatiota, joka toisi lisää eväitä myös esimiesten omaan viestintään. Keskusteluissa kiire nousi useampaan otteeseen syyksi, ettei esimies ehdi olla asioista aina riittävän hyvin perillä voidaksensa viestiä niistä eteenpäin omalle porukalleen.

- ”on toivottavaa, että ainakin esimiehet on saatu sisäistämään tämä toimintamalli ja miten se toimii ja että niillä olisi viime käden tieto asiasta ja voisivat tuoda sitten sen oikean tiedon”
- ”kyllä mä saan tietoa omalta esimieheltäni ja osa saattaa tulla vaikka hallinnosta, näitä perinteisiä juttuja. Niitä saattaa tulla ihan sieltä johdon kautta, tai sitten voi olla omia havaintoja... aika monesta paikasta loppujen lopuksi”
- ”ihan tärkeääkin tietoa saattaa tulla niin, että joku, vaikka joku alainen kertoo, että hän on muuten kuullut tällaista, että tämä meneekin näin nykyään. Sitten mä mietin, että ei oo tieto muuten tullut tänne asti.”
- ”jokaisella osaamisryhmällä siinä vähän vastaava haaste, että saadaan kaikille yhdenvertaisesti tietoa, että kaikilla on se mahdollisuus siihen tiedon saantiin. Ettei käy niin, että joku jää vähän huonommalle sen takia, että sen osaamisryhmän vetäjä ei vaan viitsi pitää tiedonkulusta huolta”
- ”siis tavallaan sieltä foorumista, missä ne asiat käsitellään, niin sieltä puuttuu joku joka toisi sen tiedon meille asti”

Esimies ei ole yksin vastuussa oman osastonsa vuorovaikutuksesta, mutta kyllä siinä roolissa, että vaikuttaa paljon siihen, mitä ja millä tavalla kommunikoidaan.

- ”tässä osaamisryhmäajattelussa tavallaan tämä osaamisryhmävetäjä on esimies, mutta minä näen, että me ollaan aika samalla tasolla kaikki, että se on semmoinen tiimi, joka oikeasti keskustelee”
- ”vaikka sä ymmärrät itse sen asian, niin et sä välttämättä edes ymmärrä kertoa sitä niin kuin ne alaiset sen haluaisi tietää”
- ”jos pystyisi hallitsemaan sitä tietoa, mikä liikkuu ja pystyisi tuomaan niitä uusia asioita mukaan sinne viestintään, kun monesti ne voi olla ihan pikkujuttuja, mutta jos sen ois tiennyt niin se vähentäisi sitä hälinää”

8.2.4. Viestintä työyhteisössä

Haastatteluissa puhuttiin siitä, että miten haastateltava itse on mukana työyhteisön viestinnässä. Keskusteltiin haastateltavien eri rooleista viestinnässä. Lisäksi keskusteltiin siitä, löytyykö työyhteisön viestintään haastateltavan mielestä tunnistamiansa kehittämiskohteita.

Yleisesti työyhteisön viestintä koetaan hyvänä. Useimmiten viestittävät asiat ovat tuttuja ja ne eivät sisällä vieraita merkityksiä. Kaikki tunnistavat toimivansa viestinnässä useammissa rooleissa.

Viestinnän rooleista keskustellessa kävi ilmi, että hyvin helposti viestin lähettäjä halutaan asettaa vastuuseen viestinnän onnistumisesta. Kuitenkin tämä nähdään hieman eri tavalla silloin, kun on itse viestin lähettäjänä.

Keskusteltiin viestinnän ja projektien suhteesta uudessa projektilähtöisessä toimintamallissa

- ”viestinnällisesti ajatellaan, et kun me mennään projektipainotteiseksi, niin silloin projektipalavereille tulee myös enemmän painoarvoa”
- ”kun tuolla näkee hyvin tuolla putken päässä sen, et miten ne eri projektit toimii. Sehän on loistava paikka katsoa sitä. Toisissa se tieto kulkee ihan eri tavalla kuin toisissa projekteissa.”
- ”kaikissa asioista ykkösenä ovat projektit ja kaikki muut joo niitten kanssa mennään jotenkin. Se hyvin äkkiä unohtuu, että on tiettyjä perusasioita, mistä pitäisi viestiä ihan kaikille”

Toimintamallin viestinnässä oli pohdittu viestinnänkin näkökulmasta tiedon levittämistä organisaatioon.

- ”oli ajatusta, että olisi tällaisia muutosagentteja, että ne jakaisi tietoa.. itse olen ainakin aika vähän nähnyt että kukaan olisi saanut tietoa sillä tavalla.. voi varmaan johtua siitä, ettei tiedetä, miten sitä tietoa pitäisi jakaa”

Kuitenkin niin toimintamallin viestinnässä kuin muutenkin, jos eivät roolit ja vastuut ole selvillä, on viestinnässä haasteita.

- ”jos ihan kaikesta tunkee liikaa viestiä niin ne jää lukematta, mutta myös se, että sanotaan, että kysykää, niin sitten on se on kääntynyt niin, että ei ole kerrottu”
- ”niin jos ois semmoisia mitä voitaisiin käydä esimerkkien kautta, niin se aika monelle konkretisoituu se asia”

8.2.5. Viestinnän ymmärtäminen

Teemahaastatteluissa puhuttiin viestinnän ymmärtämisestä ja viestien tulkinallisuudesta. Keskusteltiin siitä, miten itse viestin sanomaa tulkitsee ja välittykö oma tulkinta edelleen viestiessä.

Todettiin, että viestintää tulkittaessa omasta näkökulmasta, luodaan samasta sanomasta usein erilaista tulkintoja. Nämä tulkinnat välittyvät aina edelleen. Tässä yhteydessä pohdittiin sitä, että jos alkuperäisen viestin vastaanottajana on esimies, jonka tarkoituksena onkin välittää viestiä edelleen, niin miten tämä viestin tulkinallisuus vaikuttaa. Todettiin, että kokeneempi esimies osaa kiinnittää asiaan enemmän huomioita ja pystyy paremmin valitsemaan käyttämiänsä viestintäkanavia tilanteen mukaan.

- ”voisi puhua siitä projektitoimintamallista tai tällaisesta, ja korostaa sitä, että meillä on ollut hyviä toimintatapoja ja me nyt taas otetaan naftaliinista tai ehkä vähän korostetaan niitä juttuja. Mutta se on tarkan pelin paikka se terminologia, että miten se ymmärretään”
- ”tietoa on varmaan ollut tarjolla, mutta ollaan aika iso joukko ja kaikki tekee vähän erilaista työtä ja on hankalaa, että se kohdistuu oikein ja se siinä on ehkä vaikeinta sitten että kaikki ymmärtää sen samalla tavalla”
- ”jos et sä osta sitä ajatusta tai ymmärrä mihin sillä mennään tai se taistelee sun arvomaailmaa vahvasti vastaan, niin silloinhan sä et lähde siihen”

- ”mikä olisi siis se juttu, että ostetaanko ne ajatukset ja sitä kauttahan me päästään siihen viestintään kiinni ja siihen organisaatiokulttuurin muutoksen”
- ”se faktaviestintä, sehän on siinä viestinnässä kaiken kaikkiaan tärkeää.. kyllähän ihmiset on älykkäitä ihmisiä ja aikuisia meillä, nehän kyllä haistaa sen, jos se ole aitoa se viestintä.”
- ”nehän pitäisi vaan ne hankalatkin jutut tuoda ihan toteuudenmukaisesti, että näin tämä on ja kertoa vaan se kaikki, mitä voi kertoa”
- ”olisi edes se perus, että kaikki olisi kuullut saman asian, että jos ne nyt on kuullut sen eri lailla niin siitä voi edes keskustella, mutta on edes kuullut, koska kyllä mä tiedän, että jollain on säännöllisesti kuukausikokous, jossa käydään asiat läpi ja kyllä ne tietävät paljon enemmän kuin minä tai joku muu. Ei ne ole mitään salaisuuksia, mutta kun ne on käyty koko porukalle läpi, niin ne on koko porukalle selviä”

8.3. Muut aineistot

Varsinaisten tutkimusaineistojen lisäksi tutkija pystyi tässä työssä hyödyntämään alkuvuonna 2015 tehtyä konserninlaajuista henkilöstökyselyä. Tämän kyselyn tulokset työn kannalta valittujen osien osalta esiteltiin luvussa 2. Kyselyn perusteella voidaan tehdä tämän tutkimuksen aiheisiin liittyviä huomioita kohdeorganisaatiosta ja siitä lähtötilanteesta, jossa oltiin, kun tutkija alkoi tätä työtä tehdä.

Näiden lisäksi tutkija kävi työn tekemisen ajankohtana epävirallisia keskusteluja teemahaastattelun teemoista niin sanottuina käytäväkeskusteluina. Nämä eivät aineistona ole vastaavalla tavalla analysoitavissa kuin litteroidut haastattelut, mutta tukevat primääriaineistoista saatuja tuloksia.

8.3.1. Epäviralliset keskustelut

Epäviralliset keskustelut, käytäväkeskustelut, eivät käy litteroiduksi lähdeaineistoksi, mutta ovat kuitenkin tutkijan mielestä erittäin hyvä pikamittari aistittaessa tutkimuksen varsinaisen aineiston tulosten luotettavuutta. Sen vuoksi aineisto mainitaan myös tässä omana kohtanaan. Tämä aineistona on verrattavissa monilta osin samanlaiseksi kuin työtovereiden välinen viestintä.

Tutkijan työyhteisössä käymät keskustelut tukevat virallisten aineistojen tuloksia. Yleisesti tutkijalle jäi itselleen se mielikuva, että toimintamalli on yleisellä tasolla hyvin sisäistetty organisaatiossa. Vielä kesken on sen jalkautuminen osaksi käytännön tekemistä. Joitakin kertoja keskusteluissa mainittiin, että ”vielä kun tehtäisiin sen toimintamallin mukaan”. Toisin sanoen tunnistettiin se, miten pitäisi toimia ja se, ettei niin ainakaan vielä toimittu.

Viestinnästä käydyt keskustelut toivat lisää esimerkkejä siitä, kuinka viesti ei ollut saavuttanut kaikkia tietoa tarvitsevia. Tämä tuntui toistuvan käytännön työn äärellä. Varsinaiset ns. viestintäkynnyksen ylittävät uutiset kyllä löytävät vastaanottajansa, kun taas pienemmät, joskin tekemisen kannalta merkitykselliset asiat katosivat matkalla.

8.4. Yhteenveto tuloksista

Työn tavoitteena oli luoda käsitys organisaation viestinnän tilasta sekä luoda perustaa viestinnän kehittämiseksi. Tutkimusosassa näitä asioita tutkittiin kohteena olevan tapauksen osalta käyttäen menetelminä kyselyä sekä haastatteluita. Kyselyllä etsittiin vastausta siihen, että onko tiedonkulku ollut riittävää uuden toimintamallin käyttöönotossa. Kyselyn tulosten perusteella tutkija toteaa, että toimintamallista tehty viestintä on ollut varsin laajaa ja riittävää.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli selvittää käytettyjen viestintäkanavien toimivuutta. Kanavia käytettiin monipuolisesti. Viestintäkanavista toimi parhaiten kanava, jonka kautta kaikki saivat tietoa kasvokkain. Tutkijalla oli hypoteesi siitä, että kasvokkain tapahtuva viestintä koetaan hyvänä. Road show tarjosi mahdollisuuden avata mallia enemmän vuorovaikutteisesti kuin kirjoitetulla viestinnällä on mahdollista. Road show oli myös hyvä esimerkki kohdennetun suunnitelmallisen viestinnän käytöstä, kun tarkoitus on välittää uusi tai laaja asiakokonaisuus. Työtoverit ja intranet puolestaan edustavat kanavia, joita käytetään kommunikoidessa jatkuvasti. Niiden käyttö on spontaanimpaa kuuluen työpäivän arkeen. Intranetillä lähtökohtaisesti tavoittaa kaikki ajasta ja paikasta riippumatta. Työtovereiden kanssa kommunikoidaan kaikesta, mikä mielen päällä liikkuu. Kanaviin liittyy henkilön oma aktiivisuus, ajankäyttö sekä sosiaalisuus.

Tutkijalla oli myös hypoteesi viestin vastaanottajien taustamuuttujien vaikutuksesta viestintäkanavien suosimisessa. Näillä taustamuuttujilla ei kuitenkaan voitu todeta olevan vaikutusta tämän tapauksen viestinnän kanavien toimivuutta arvioidessa. Taustamuuttujien perusteella vastaajien toimivimmiksi valitsevat viestintäkanavat jakautuivat satunnaisesti, eikä tuloksista voitu johtaa vahvistusta oletukselle. Opinnäytetyötä tehdessään tutkija on tehnyt huomioita siitä, että taustamuuttujia tärkeämpää on johtoajatuksen mukaan jokaisen oma yksilöllinen sosiaalinen viitekehys.

Muut kyselyn tutkimuskysymykset selvittivät tyytyväisyyttä viestintään ja sitä, onko toimintamallin viestinnällä onnistuttu muuttamaan toimintatapoja uuden toimintamallin mukaisiksi sekä kartoitti mahdollisia kehityskohteita. Kyselyn avointen kysymysten vastaukset indikoivat sitä, että viestintä oli osittain koettu pinnallisena. Toimintamallista kaivattiin lisää konkretiaa ja käytännön työhön liittyvää ohjeistusta. Samalla kuitenkin viestintää kiiteltiin ja osaltaan avoimet vastaukset myös vahvistivat sitä, että toimintamallin sisäistämiseksi tehty viestintä on ollut määrältään ja laadultaan onnistunutta.

Kyselyssä oli osio, jolla tutkittiin esimiesten roolia ja merkitystä viestinnässä. Aihetta käsiteltiin paljon myös teemahaastatteluissa. Tutkimusten tulosten perusteella esimiesten viestinnässä on eroavaisuuksia. Luvussa 5.2 tuotiin esille esimiesten erityinen rooli viestinnässä. Tätä taustaa vasten, on tutkimuksen perusteella kohdeorganisaation esimiesten viestintää tarkasteltava edelleen.

Tutkimuksen laadullisen osan tavoitteiden mukaan teemahaastatteluista saatiin vahvistusta ja syvyyttä kyselyn tuloksista selvinneille asioille. Toimintamallin osalta haastatteluista ilmeni, että toimintamalli pitää sisällään jo ennalta tuttuja elementtejä. Kuten luvussa 3 on kuvattu organisaation kulttuurista, vahvistaa toiminnan ”omaksi tunteminen” toiminnan juurtumista osaksi pysyvää käytäntöä. Kuitenkin tähän piilee riski siitä, että jatketaan toimien samalla tavalla kuin ennenkin ilman toivottua muutosta.

Organisaatiokulttuuriin juurtumisen osalta tässä voidaankin pohtia sitä, että onko kysymys siitä, että toimintaa ei ole vielä sisäistetty ”meidän tekemisen” tasolla osaksi kulttuuria vai onko osa mallista jo muuttunut osaksi pysyviä käytäntöjä. On huomionarvoista, että toimintamallin muutosta on valmisteltu pitkään ja samaan lopputulokseen tähtääviä muutoksia on tehty pidemmän aikaa kuin tämän tutkimuksen kohteena tarkasteltu toimintamallin jalkautukseen liittyvä viestintä. Näin ollen haastateltujen kommentit voivat kertoa kummasta tahansa.

Keskustelut toimintamalliin liittyvistä toimintavoista vahvistavat näkemystä, että viestintä on toteutunut suunnitellusti. Toimintamalli oli kaikille haastatetuille erittäin tuttu ja he osasivat pohtia ja analysoida sen toimivuutta erityisesti oman organisaatioasemansa näkökulmasta, mutta myös yli organisaatorajojen. Tässä tapauksessa organisaatiossa panostettiin varsin vahvasti muutoksesta viestimiseen ja siinä oli myös onnistuttu. Viestintää oli toteutettu käyttäen monipuolisesti viestintäkanavia. Luvussa 5.3 on kerrottu viestintäkanavien valinnan tärkeydestä. Tätä todistavat myös keskustelut haastateltujen kanssa. Keskusteluissa viestintäkanavilla todettiin olevan suuri merkitys.

Haastattelut toivat varsin paljon lisätietoa viestinnästä, sen toimivuudesta ja mahdollisista kehityskohteista. Keskustelut vahvistivat sen, että perinteisen tiedottamisen lisäksi viestintää ja vuorovaikutusta on syytä miettiä tarkemmin. Työn viestinnän teoriaviitekehystä vasten tarkasteltuna, on kohdeorganisaation viestinnässä tutkimusten tulosten perusteella paljon hyvää, mutta myös kehitettävää. Viestinnällä on merkittävä rooli yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa, jolloin kaikki kehittäminen voidaan käytännössä yhdistää suoraan tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen.

Muut aineistot eivät tuottaneet varsinaisesti uutta tietoa, mutta olivat tärkeää lisäinformaatiota, kun tutkija pohti organisaation asennoitumista toimintamalliin. Tämä oli tärkeä tekijä arvioidessa sitä, että onko toimintamalli ollut jo muuttumassa osaksi jokapäiväistä tekemistä. Myös viestinnän kehittämiskohtia arvioitaessa, tämä aineisto tuki tutkijan saaman mielikuvan kautta virallisen aineiston tuloksia.

8.5. Tutkimuksen luotettavuus, käyttökelpoisuus ja objektiivisuus

Tutkimuksen luotettavuudella tarkoitetaan tutkimuksen menetelmien, prosessin ja tulosten luotettavuutta, joka kehittämistoiminnassa tarkoittaa erityisesti tutkimuksen käyttökelpoisuutta. Lisäksi voidaan tarkastella tutkimuksen validiutta eli onko onnistuttu tarkastelemaan sitä, mitä pitikin. (Toikko & Rantanen 2009, 121–122)

Määrällisen tutkimuksen osuus oli varsin hyvin tarkasteltavissa objektiivisesti luotettavaksi. Myöskin mittareiden luotettavuus näyttäisi olevan hyvä. Vastausprosentti oli varsin hyvä ja vastauksia oli tullut taustamuuttujista tarkasteltuna hyvin joka puolelta organisaatiota. Tutkimus olisi toistettavissa, joskin tutkimuksen toteuttamisen ajankohta oli ainutkertainen. Tutkimuksen kohteenakin olleen toimintamallin muutoksen myötä on odotettavissa muutosta organisaation kulttuurissa. Tämä oletettavasti näkyisi muutoksena vastauksissa mikäli tutkimus toistettaisiin eri ajankohtana.

Kyselyn osalta haasteena tutkimuksessa oli, että tutkija pystyi säilyttämään oman objektiivisuutensa tutkimuksen tulosten tulkinnassa siltä osin kuin se oli tarpeellista sekä, että vastaajat voivat luottaa tutkimuksen objektiivisuuteen. Määrällisessä osiossa tulkinnan varaa ei yleisesti jää yhtä paljon kuin tutkimuksen laadullisessa osiossa.

Tutkimuksen laadullisen osan osalta luotettavuutta tarkasteltaessa voidaan puhua vakuuttavuudesta. Tavoitteena oli tuottaa tutkimuksella tietoa, joka vakuuttaa tutkimuksen toimintaympäristössä tutkimusta lukevat siitä, että tuotettu tieto perustuu tutkimuksen uskottaviin ja johdonmukaisiin tuloksiin. (Toikko & Rantanen 2009, 123)

Tutkija arvioi, että myös tutkimuksen laadullinen osuus täyttää luotettavuuden kriteerit. Tutkimuksen tulokset ovat loogisesti pääteltävissä ja yhdistettävissä esiteltyyn teoriaan. Tulokset toistuvat kyselyosan avoimissa vastauksissa, haastatteluissa sekä epävirallisissa keskusteluissa, mikä osaltaan vahvistaa tulosten uskottavuutta.

Näiden lisäksi tarkastellaan tutkimuksen käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä. Tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa käyttökelpoista tietoa, jonka perusteella voidaan luoda käytännönläheisiä työkaluja. Tutkijalle on itselleen tutkimuksesta omassa työssään hyötyä. Tutkimuksen perusteella on mahdollista lähteä kehittämään kohdeorganisaation viestintää.

Tässä työssä viestittävää tietoa tarkastellaan tiedon sosiaalisen rakentumisen näkökulmasta. Näin ollen on luonnollinen valinta hyväksyä tulosten tarkastelu myös samasta perspektiivistä. Tutkimuksessa saatu tietoa tarkasteltiin subjektiivisesti tutkijan sosiaalisesti rakentuneessa todellisuudessa. Tämän vuoksi objektiivisuutta tärkeämpää oli pyrkiä tekemään tehdyt valinnat ja taustaolettamukset näkyviksi, jotta työn tulosten luotettavuus ei kärsi subjektiivisuudesta. Tutkija on läpi työn tehnyt näkyväksi omaa suhdettansa kohdeorganisaatioon sekä käytännön yhtymäkohtia työhön.

Kehittämistyön tekemisessä haasteensa luo tekijän ja tutkimuksen vuorovaikutuksellinen suhde. Se kuitenkin antaa myös lisää syvyyttä työlle. Vuorovaikutuksellinen suhde toimii näkökulmana ja silloin tekijää ja työtä ei voida täysin eriyttää (Toikko & Rantanen 2009, 118). Laadullisessa tutkimuksessa tulosten tulkinta on tämän vuorovaikutuksellisen suhteen vuoksi subjektiivisempaa, mutta myös rikkaampaa.

Kysymysten suunnittelulla ja myös teemahaastattelujen rakenteella pyrittiin välttämään liikaa tulkinnallisuutta. Toisaalta hermeneuttisen tieteenkäsityksen mukaan tutkijan asiayhteyksien ja prosessien ymmärrys on olennaista tulkinnan kannalta, koska tulkinta on aina sidoksissa tutkijan omaan maailmankuvaan (Anttila 1998, luku 2.3.2). Tässä mielessä tutkimuksen tekijänä, työyhteisön jäsenenä sekä työnantajan edustajana toimimisen kautta tutkittavan aihealueen ymmärrys auttaa tutkimuksen tavoitteen saavuttamisessa.

9 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Opinnäytetyön alussa lähdettiin liikkeelle tutkijan johtoajatuksista viestinnän tulkintaan liittyen ja tulkinnan vaikutuksista kaikkeen aina liiketoiminnan tavoitteiden toteutumiseen saakka. Työn alussa esitetyn johtoajatuksen mukaan viestinnässä sanoman sisällön tulkintaan vaikuttavat ihmisten oma maailmankatsomus sekä asenne. Tämän ajatuksen arviointia varten teoriaviitekehyksessä tutustuttiin viestinnän teoriaan nimenomaan yksilö mielessä. Viestintä ja vuorovaikutus sisältävät kaikkialla aina samankaltaisia elementtejä, kuten luvussa 5. on viestinnän teoriaan tukeutuen esitetty.

Teoriaviitekehukseen yksilöllisen ja inhimillisen näkökulman tuo erityisesti sosiaalipsykologian vuorovaikutuksen teoria. Tämä näkökulma tukee ajatusta viestivästä ihmisestä yksilönä ja siitä, että yksilöistä koostuvassa organisaatiossa tämä on huomioitava. On tarkoituksenmukaista luoda vuorovaikutusta, jolla viestin ymmärrystä lisätään. Tutkimusosan tuloksissa yksilön tulkinnan vaikutus viestinnässä esiintyi toistuvasti eri yhteyksissä. Niin teoria kuin tutkimuksen tuloksetkin tukevat johtoajatuksen tärkeyttä ja merkitystä yrityksen toiminnassa.

Työssä tavoiteltiin tutkimuksen tuloksena käsitystä viestinnän tilasta sekä viestinnän kehittämiseen liittyvää käytännönläheistä kehittämiskohdetta, esimerkiksi jotain työkalua viestinnän parantamiseksi. Näitä tavoitteita varten kohdeorganisaatiosta oli valittu tapaus, jota tutkimalla vastauksia lähdettiin etsimään. Tapauksen luonteen vuoksi viestintää tarkasteltiin organisaation muutoksen näkökulmasta.

Teoriaviitekehysten alussa luku 3. kokosi ajatuksia siitä, miten organisaation kulttuuri muodostuu, jotta ymmärretään se lähtötilanne, jossa organisaation kulttuuria lähdetään muuttamaan. Organisaation kulttuurin rakenteellisuus ja monikerroksisuus tulivat esille erityisesti tutkimuksen haastatteluosuuksissa. Viestintä ja vuorovaikutus liittyvät organisaation arkeen, johtamiseen sekä muutoksen läpivientiin. Tutkijalla on ollut työtä tehdessä antoisa matka oman organisaationsa äärellä syventyä tutkimaan tarkemmin viestintää ja siihen suoraan vaikuttavaa kulttuuria, jossa viestintä tapahtuu. Teoriaviitekehys loi pohjan, jolla tarkastella asioita tätä tutkimusta varten, mutta tutkija kokee kootun teorian antavan ajateltavaa myös tutkimuksen jälkeenkin.

Luvussa 5.1. pohdittiin ihmisen henkilökohtaista näkökulmaa, josta hän maailmaa ja ympäristöä tarkastelee. Todettiin, että se on se sama näkökulma, josta hän luo merkityksiä kommunikaatiossa. Kun ympäristönä on nykymailman muuttuva työyhteisö, jossa yksilö on merkityksellisessä asemassa, on tätä tematiikkaa syytäkin pysähtyä pohtimaan. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tarkasteluun liitetty sosiaalipsykologinen näkökulma antaa eväitä tähän. Ihmisen huomioonottava lähestymistapa on tutkijan mielestä yhdistettävissä koviin liiketoiminnan tavoitteisiin.

Kun yhdistää työteoriataustan tutkimuksen tuloksiin, on tutkija sitä mieltä, että työn pohjalta löytyy keinoja edesauttaa viestinnän onnistumista käytännönläheisesti. Keinot ovat jo viestinnässä käytettyjä ja muiden hyviksi toteamia, joten niitä ei tarvitse keksiä uudestaan. Viestintään liittyvät haasteet ovat hyvin samanlaisia organisaatiosta riippumatta. Tutkijan opiskelijakollega, jolla on opinnäytteenä viestinnän kehittämistyö toiseen organisaatioon, on saanut samankaltaisia tuloksia omassa työssään.

Tämän työn tavoitteena ollut kohdeorganisaation viestinnän kehittämistä voidaan tehdä useammilla käytännön toimilla. Tulokset osoittavat, että esimiesten viestintää on syytä saada tasalaatuisemmaksi. Nykytilanteessa näyttää siltä, että esimies kokoaa itse eteenpäin viestittävät asiat, kuten parhaaksi näkee. Kuten jo tutkimuksen tulosten yhteenvedossa todettiin, on esimiesten viestintää hyvä tarkastella edelleen ja erityisesti sitä, mitä esimies viestii, kuten myös sitä, miten hän viestii. Näihin panostamalla voidaan viestintää kehittää tasalaatuisemmaksi. Esimies viestijänä on merkittävässä roolissa ja toimii linkkinä moneen eri suuntaan.

Tutkija ehdottaa käyttöön otettavaksi kommunikaatiota lisäävä foorumia, jolla voidaan lisätä esimiesten tietoutta ja valmiuksia vuorovaikutukseen. Tärkeää on, että esimies voi itse arvioida, mitkä ovat hänen omalle vastuualueellensa tärkeitä asioita ja jalostaa kommunikaatiota oman vastuualueensa tarpeiden mukaan. Toimintatavan suunnittelusta vastaa tutkija käyttäen hyödyksi tämän työn antia. Toimintatavasta on sovittava yhdessä yrityksen johdon kanssa, jotta sitoutuminen käytäntöön lähtee ylhäältä alas mahdollistaen kehittämisen etenemisen toteutukseen asti.

Viestintäkanavien käyttöä voidaan myös kehittää. Intranet on organisaatiossa vakiintunut viestinnän kanava. Sen käytännöllisyydessä on kuitenkin puutteita ja tämän työn tekemisen aikana toistuvasti kävi ilmi, että liiketoiminnan kannalta tärkeä uutinen katoaa liian nopeasti etusivulta. Tämän kaltaisia uutisia, pitää viestiä myös muita pysyvämpiä kanavia pitkin. Olemassa olevia kanavia, kuten tiedotustelevisioita, voisi valjastaa tähän.

Työtovereiden väliseen viestintään voidaan lisätä faktaa tuottamalla kahvipöytiin enemmän materiaalia keskustelujen tueksi. Materiaalia ei tätä tarkoitusta varten ole järkevää tuottaa erikseen, vaan hyödynnetään olemassa olevia eri kohderyhmiä varten tehtyjä tiedotteita tai julkaisuja. Tätä toimintatapaa käytetään nykyiselläänkin satunnaisesti, kun halutaan mainostaa esimerkiksi yrityksen henkilöstötaphtumaa.

Näiden konkreettisten parannusehdotusten lisäksi tutkija on sitä mieltä, että viestinnän suunnitteluun on panostettava. Patria-konsernissa johdetaan ja koordinoidaan viestintää konsernitasolla liiketoimintojen toteuttaessa omaa työyhteisöviestintäänsä. On syytä tarkastella, mitä liiketoiminta itse tekee ja huolehtii konsernivetoisuudesta huolimatta ja toisaalta sen huomioiden.

Land-liiketoiminnassa viestintää on paljon ja monissa eri kanavissa. Tutkija on huolissaan siitä, että tarpeellinen tieto ei ollut aina saavuttanut kohdettaan. Tämä voi hyvinkin osittain johtua viestinnän suunnittelemattomuudesta. Käyttöön valittujen viestintäkanavien hyödyntäminen vaatii koordinoitua. Kuten viestinnän teoriaosuudessa todettiin, on viestintää hyvä suunnitella, kuitenkin välttämällä turhan jäykkien prosessien luomista.

Suunnittelussa pitää ottaa huomioon myös se, mitä ei viestitä. Tänä päivänä kaikkialla kärsitään informaatioähkystä ja viestintäkanavien lisääntyessä riski ähkystä vain kasvaa. Kun halutaan parantaa viestin sanomaa vastaanottajalle, on huomioitava mahdolliset hälytekijät. Myös liika viestintä on tällaista.

Juholin ja Salminen kirjoittavat artikkelissa ”viestinnän revoluutio tukee johtamisen evoluutiota” siitä, kuinka viestinnän revoluutiossa tekninen kehitys on tuonut viestimisen mahdollisuuden kaikkien ulottuville entistä helpommin (Juholin & Salminen 2015, 52). Ei olekaan välttämättä oikea ratkaisu vain lisätä viestinnän kokonaismäärää ottamalla uusia työkaluja käyttöön. Helposti viestintää lisäämällä luodaan myös lisää ydinviestiä häiritsevää hälyä. Täytyisi pohtia, mitkä ovat viestinnän yhteiset pelisäännöt ja myös se, että mistä viestinnästä ja kanavista luovutaan. Digitalisaatio uusine viestintäkanavineen on hyvää vauhtia etenemässä ja nyt on korkea aika trimmata organisaation viestintä kuntoon myös tätä silmällä pitäen.

10 KONTRIBUUTIO

Tämän työn tutkimus ei tuota teorian puolesta uutta tietoa jo näihin paljon tutkittuihin osa-alueisiin. Tutkimus tuottaa kuitenkin uutta tietoa tästä kyseisestä organisaatiosta ja sitä kautta tämä tieto on sovellettavissa myös muihin samankaltaisiin organisaatioihin tai tapauksiin sellaisenaan.

Tutkimuksessa on tuotettu käytetyn teorian, tutkijan kokemusten ja tutkimusosan yhdistelmänä kokonaisuus aiheesta viestintä ja vuorovaikutus sellaisesta näkökulmasta, jota voidaan hyödyntää pohdittaessa minkä tahansa yhteisön viestintää ja vuorovaikutusta. Tutkija on halunnut hyödyntää tässä työssä sen, että kehitettäessä voi olla hyvä tutustua tutumpaanikin ilmiöön uudella tavalla. Vaikka lopputulos olisi samankaltainen tai jopa sama kuin jotain toistakin perspektiiviä käyttäen, kasvattaa se ymmärrystä ja luo mahdollisuuksia saada ilmiöstä enemmän irti. Näin voi syntyä innovaatioita, joita voi hyödyntää kaikessa toiminnassa.

Työlle asetettu tavoite luoda käsitystä viestinnän tilasta täyttyi tässä työssä. Tutkimuksen tieto on arvokasta kohdeorganisaatiolle ja luo taustaa kehittämislle. Lisäksi tämän työn tekeminen tuottaa itse työn tekijälle lisää osaamista ja näkökulmia työn menestyksekkään tekemisen tueksi. Tutkimuksessa käsiteltyjä teemoja voidaan hyödyntää vuorovaikutteisessa työelämässä laajastikin.

Tutkimus ja koko työ pyrittiin säilyttämään käytännönläheisenä ja ymmärrettävänä, jotta sen tulos olisi mahdollisimman monen kohdeorganisaation jäsenen hyödynnettävissä. Tutkimus synnyttää mahdollisuuksia useammille kehittämisprojekteille kohdeorganisaatiossa sekä jatkotutkimuksille joko samassa organisaatiossa tilanteen kehittymisen seuraamiseksi tai vastaavanlaisen tapauksen tutkimiseksi muissa organisaatioissa. Tämä tuottaisi uutta perspektiiviä nyt tehdylle työlle ja antaisi mahdollisuuden evaluoida tämän työn tuloksia.

LÄHTEET

- Aarnikoivu H. 2008. Esimiehenä arjessa. Talentum Media Oy. Viitattu 13.3.2016. Saatavissa Talentum- tietokannassa:
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/JAJBBXXTBFACG#/kohta:1>
- Anttila, P. 1998. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Viitattu 23.2.2016. Metodix-sivustolla:
<https://metodix.wordpress.com/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/>
- Bell A. & Smith D. 2009. Management communication. 3p. Hoboken, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Berger P. & Luckmann T. 2009. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Helsinki: Yliopistopaino.
- Blundel R. & Ippolito K. 2008. Effective Organisational Communication. Perspectives, principles and practises. 3p. Gosport, United Kingdom: Ashford Colour Press Ltd
- Carey J. 1992. Communication as Culture: Essays on Media and Society. New York, USA: Routledge
- Goleman D. 2006. Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Harisalo R. 2009. Organisaatioteoriat Tampere; Tampere University Press
- Helkama K., Myllyniemi R., Liebkind K., Ruusuvuori J., Lönnqvist J-E., Hankonen N., Mähönen T A., Jasinskaja-Lahti I. & Lipponen J. 2015. 10 uud.p. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Edita
- Heiskanen M. & Lehikoinen S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme M. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Tampere: Kirjayhtymä.
- Hogarth, R.M. & Soyer E. 2015. Kun kokemus johtaa harhaan. Fakta 10, 48–53.
- Ilmarinen. Onnistunut muutos. Viitattu 2.3.2016
<https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf>
- Juholin E. 2013a. Communicare!: Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä
- Juholin E. 2013b. Arvioi ja paranna!: Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy

- Juholin E. & Salminen H. 2015. Viestinnän revoluution tukee johtamisen evoluutiota. Fakta 11, 52.
- Kauhanen J. 2000. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 3. p. Vantaa: WSOY
- Kotter J. & Rathberger H. 2014. Jäävuoremme sulaa. Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. Helsinki: Talentum
- Kuusela S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Talentum Media Oy. Viitattu 2.3.2016 ja 14.3.2016. Saatavissa Talentum – tietokannassa:
[http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:Esimiehen\(\(20\)\)vuorovaikutustaidot\(\(20\)\)](http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/GABBIXGTFF#kohta:Esimiehen((20))vuorovaikutustaidot((20)))
- Kuusela S. 2015. Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Latvia: BALTOprint
- Lewin, K. 2012. Lewin's Three-Stage Process of Change. Viitattu 29.2.2016 ja 17.3.2016.
<http://www.web-books.com/eLibrary/NC/B0/B58/047MB58.html>
- Lohtaja-Ahonen S. & Kaihovirta-Aho M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2. uud.p., Talentum Media Oy. Viitattu 2.3.2016
 Saatavissa Talentum - tietokannassa:
<http://verkkokirjahylly.talentum.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/BAXBBXATEFJFG#kohta:1>
- Mullins L. & Christy G. 2010, Management and Organisational Behaviour. 9 p. Essex, England: Pearson Education Limited. Viitattu 2.3.2016.
<https://www.dawsonera.com.ezproxy.hamk.fi/readonline/9780273724094/startPage/36>
- Mustajoki, A. 2011. Väärinymmärrysten anatomiaa. Tieteessä tapahtuu 2/2011. Viitattu 19.2.2016.
<file:///C:/Users/Omistaja/Downloads/4003-9602-1-PB.pdf>
- Nummenmaa L. 2010. Tunteiden psykologia. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Peräkylä A. 2005. Erving Goffman. Sosiaalisen vuorovaikutuksen rakenteet. Teoksessa Hänninen V., Partanen J. & Ylijoki O-H. 2005. Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. 2.p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Pirinen, H. 2016. Esimies muutoksen johtajana. Viitattu 22.2.2016 ja 1.3.2016. Saatavissa Talentum Fokus – tietokannassa:
[http://fokus.talentum.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EACBFXJTFF#kohta:ESIMIES\(\(20\)\)MUUTOKSEN\(\(20\)\)JOHTAJANA\(\(20\)\)](http://fokus.talentum.fi.ezproxy.hamk.fi/teos/EACBFXJTFF#kohta:ESIMIES((20))MUUTOKSEN((20))JOHTAJANA((20)))
- Rao, P.S. 2010. Organisational Behaviour. Mumbai: Himalaya Publishing House. Viitattu 17.3.2016. Saatavissa ebrary-tietokannassa:
<http://site.ebrary.com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk/detail.action?docID=10415261>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2009. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Menetelmäopetuksen tietovaranto, KvaliMOTV. Viitattu 26.2.2016.
http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf

Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Weilin & Göös.

Schein E. 2004. Yrityskulttuuri – selviytymisopas. Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Tampere: Tammer-Paino

Suoninen E. 2010. Päivittäinen vuorovaikutus. Teoksessa Ahokas M., Lahikainen A., Pirttilä-Backman A-M. & Suoninen E. 2010. Arjen sosiaalipsykologia. Helsinki: WSOY

Toikko T. & Rantanen T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print

TTK 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Viitattu 2.3.2016.
http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf

Vilkka H. 2007. Tutki ja mittaa – määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Viitala R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ylemmän AMK –tutkinnon metodifoorumi. Virtuaaliammattikorkeakoulu. Viitattu 22.2.2016.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749.html>

Åberg, L. 1999. Viestinnän strategiat. 2.p. Juva: WSOY

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

KYSELY VIESTINNÄN TOIMIVUUDESTA UUDEN LAND-TOIMINTAMALLIN KÄYTTÖÖNOTON YHTEYDESSÄ

Kyselyn tavoitteena on löytää jatkossa parhaat keinot viestimiseen Landin avoimen vuorovaikutuksen edistämiseksi. Tämä palautekysely kohdistuu viestinnän toimivuuteen uuden toimintamallin käyttöönoton yhteydessä.

Jokainen vastaus on tärkeä, koska vain palautteen avulla voimme kehittää uusia viestinnän toimintamalleja. Kyselyyn vastaamiseen menee n. 5 minuuttia.

Kysely tehdään osana ylempään amk-tutkintoon liittyvää opinnäytetyötä. Kyselyn tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömänä.

Kiitos jo etukäteen!

Koulutuksesi

- ☐ Peruskoulu
- ☐ Ammattikoulu/lukio
- ☐ AMK-taso
- ☐ Yliopistotaso

Henkilöstöryhmäsi

- ☐ Työntekijät
- ☐ Toimihenkilöt
- ☐ Ylemmät toimihenkilöt
- ☐ Yrityksen johdon edustaja

Ikäsi

- ☐ 20 – 29 vuotta
- ☐ 30 – 39 vuotta
- ☐ 40 – 49 vuotta
- ☐ yli 50 vuotta

Työsuhteesi kesto

- ☐ 0 - 4 vuotta
- ☐ 5 - 9 vuotta
- ☐ 10 - 19 vuotta
- ☐ yli 20 vuotta

Merkitse seuraavista ne kolme viestintäkanavaa, joista mielestäsi saat parhaiten tietoa uudesta toimintamallista.

- ☐ Liiketoimintajohtajan tiedotustilaisuudet
- ☐ Muut tiedotustilaisuudet esim. osastopalaverit
- ☐ Osaamisryhmävastaava (hallinnollinen esimies)
- ☐ Projektipäällikkö
- ☐ Työtoverit
- ☐ Intranetin tiedotteet

Viestinnän merkitys toiminnan muutoksessa

- ☐ Intranetin muu materiaali
- ☐ Land Bulletin
- ☐ Verkkokoulutus
- ☐ IMS
- ☐ Land-päivä
- ☐ Road show
- ☐ Valmennusmoduulit
- ☐ Toimintakäsikirja
- ☐ Jokin muu, mikä _____

Mitä muita viestintäkanavia haluaisit käytettävän?

Valitse väittämiin parhaiten tilannettasi kuvaava vaihtoehto.

1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa

	1	2	3	4	0
Tiedän, mistä uudessa toimintamallissa on kysymys.	()	()	()	()	()
Uudesta toimintamallista tiedotetaan tarpeeksi.	()	()	()	()	()
Uusi toimintamalli näkyy päivittäisessä työskentelyssä.	()	()	()	()	()
Asiat sujuvat paremmin uudella toimintamallilla.	()	()	()	()	()

Onko uudesta toimintamallista jäänyt viestimättä jotain, mistä haluaisit tietää enemmän?

Seuraavat lisäkysymykset koskevat viestintää esimiehen näkökulmasta.



Toimitko esimiehenä?

- ☐ Kyllä
☐ Ei

Olen toiminut esimiehenä

- ☐ alle 2 vuotta
☐ 3 - 5 vuotta
☐ 6 - 10 vuotta
☐ yli 10 vuotta

Valitse väittämiin parhaiten tilannettasi kuvaava vaihtoehto.

1=Täysin eri mieltä, 2=Jokseenkin eri mieltä, 3=Jokseenkin samaa mieltä, 4=Täysin samaa mieltä, 0=En osaa sanoa

	1	2	3	4	0
Minulla on tietoa uudesta toimintamallista, jotta pystyn toimimaan sen mukaisesti.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uudesta toimintamallista viestiminen on mielestäni helppoa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viestiminen osana esimiestyötä on tärkeää.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Mistä saat omaa viestintääsi varten tietoa toimintamallista?

Kuvaile tilanteita, joissa sinulla ei ollut riittävästi tietoa uudesta toimintamallista.

Mitä kanavaa pitkin sait tarvitessasi lisää tietoa?



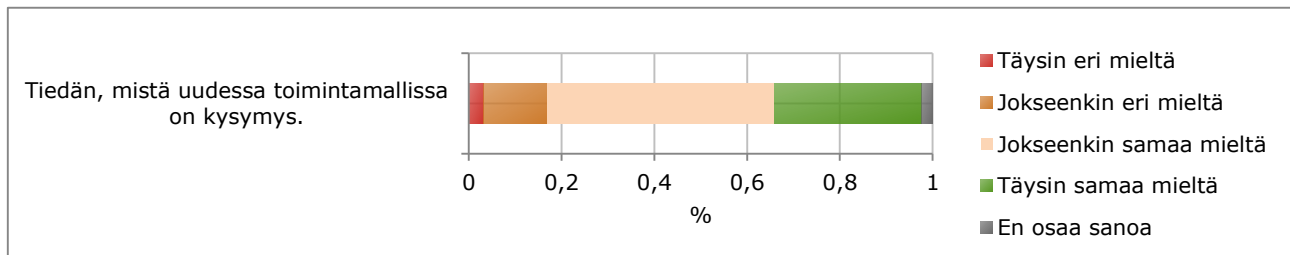


TEEMAHAASTATTELU TOIMINTAMALLISTA JA VIESTINNÄSTÄ

Teemahaastattelun on tarkoitus olla mahdollisimman vapaa keskustelu alla mainituista aiheista. Keskustelut nauhoitetaan vastauksien analysointia varten, niistä julkaistaan lopputyössä ilman nimiä kooste ja mahdollisia yksittäisiä otteita tulosten analyysissa. Haastatteluiden tavoitteena on luoda monipuolisia näkemyksiä ja ajatuksia joulukuussa tehdyn kyselyn pohjalta nousseisiin teemoihin. Työn tavoitteena on edistää Landin viestintää.

Toimintamalli

- Suurin osa kyselyyn vastanneista kertoo tietävänsä, mistä uudessa toimintamallissa on kysymys. Miten tämä näkyy työssäsi/ työyhteisössä? Onko

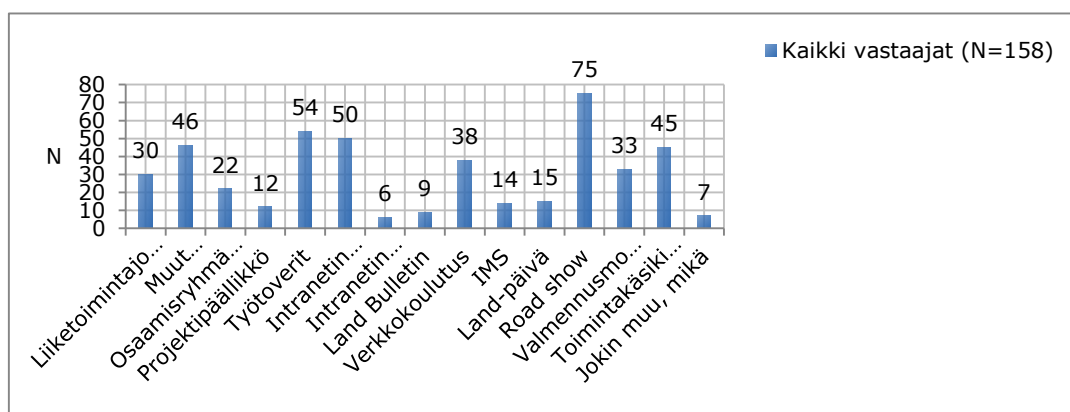


jotain mitä vielä pitäisi ottaa huomioon/ kehittää?

Viestintä

- Viestintäkanavat
Toimintamallin viestinnässä käytettyjen viestintäkanavien top 3
1. Road show
 2. Työtoverit
 3. Intranetin tiedotteet

Mitä mieltä olet näiden käytöstä? Mitä ajatuksia sinulla/ työyhteisössä on eri viestintäkanavista – niiden merkityksistä/ vaikutuksista jne?



- Esimies viestijänä
Suurin osa esimiehistä (83 %) on vastannut, että viestintä on tärkeä osa esimiehen tehtävää. Kuitenkin vain 22 vastaajaa 158 vastaajasta on sijoittanut esimiehen (osaamisryhmävastaava) kolmen tärkeimmän viestintäkanavan joukkoon kysyttäessä toimintamallin viestimisestä. Mitä tämä kertoo sinulle?

Mistä tämä mielestäsi voi johtua? Onko asialle mielestäsi tehtävissä jotain?
Mitä tälle asialle voisi tehdä?

- Viestintä työyhteisössä
Miten olet mukana työyhteisön viestinnässä? Miten viestintää voisi parantaa/
kehittää omalta osaltasi/ osastosi sisällä/ yrityksen tasolla?
- Viestinnän ymmärtäminen
Onko työyhteisön viestintää yleensä helppoa ymmärtää? Uskotko, että se,
miten olet itse ymmärtänyt viestin, välittyy eteenpäin ja jos, niin miten?