

VAASAN YLIOPISTO

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö

Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Anniki-Mari Pennie

Muutosviestintä – uhka vai mahdollisuus?

Uusia tuulia Vaasan yliopistossa

Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma

Vaasa 2018

SISÄLLYSLUETTELO

TAULUKKOLUETTELO	3
KUVIOLUETTELO	3
TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset	7
1.2 Aineisto	8
1.3 Menetelmä	8
1.4 Organisaatiomuutos Vaasan yliopistossa	9
2 VIESTINTÄTYTYVÄISYYS JA VIESTINTÄKULTTUURI ORGANISAATIOSSA	13
2.1 Sisäisen viestinnän eri kanavat organisaatiossa	13
2.1.1 Intranet sisäisen viestinnän kanavana	15
2.1.2 Sähköposti sisäisen viestinnän kanavana	16
2.1.3 Esimies sisäisen viestinnän kanavana	16
2.1.4 Tiedotustilaisuus ja osastokokous sisäisen viestinnän kanavana	17
2.2 Viestintätyytyväisyyden mittarit	17
2.3 Viestintäkulttuuri organisaatiossa	18
3 ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOSVIESTINTÄ	22
3.1 Organisaatiomuutos	22
3.2 Muutosviestintä	23
3.2.1 Muutoksen tarkoituksesta viestiminen	24
3.2.2 Johdon rooli muutostilanteessa	25
4 TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI	27
4.1 Tyytyväisyys muutosviestintään	27

4.1.1	Viestintäkanavat organisaatiomuutoksessa	29
4.1.2	Tiedonkulku organisaatiomuutoksessa	36
4.1.3	Johdon viestintä muutostilanteessa	38
4.1.4	Henkilöstön osallistuminen organisaatiomuutokseen	40
4.1.5	Tuntemuksia organisaatiomuutoksen aikana	42
4.2	Yleinen viestintätyytyväisyys	44
4.2.1	Viestintäkanavien hyödyntäminen	45
4.2.2	Sisäisen viestinnän nykytila organisaatiossa	46
4.2.3	Sisäisen viestinnän kehityskohteet	49
4.3	Yhteenveto	50
5 JOHTOPÄÄTÖKSET		53
LÄHTEET		55
LIITE. Kyselylomake		57

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1.	Vanha tiedekuntarakenne 31.12.2017 asti voimassa	12
Taulukko 2.	Uudet yksiköt voimassa 1.1.2018 alkaen	12

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1.	Viestintäkulttuurin ulottuvuudet organisaatiossa	20
Kuvio 2.	Kysymyksen 7 vastausjakauma	28
Kuvio 3.	Kysymyksen 8 vastausjakauma	29
Kuvio 4.	Kysymyksen 1 vastausjakauma	31
Kuvio 5.	Kysymyksen 2 vastausjakauma	34
Kuvio 6.	Kysymyksen 4 vastausjakauma	36
Kuvio 7.	Kysymyksen 5 vastausjakauma	37
Kuvio 8.	Kysymyksen 13 vastausjakauma	38
Kuvio 9.	Kysymyksen 6 vastausjakauma	39
Kuvio 10.	Kysymyksen 9 vastausjakauma	40
Kuvio 11.	Kysymyksen 10 vastausjakauma	41
Kuvio 12.	Kysymyksen 11 vastausjakauma	43
Kuvio 13.	Kysymyksen 12 vastausjakauma	45
Kuvio 14.	Kysymyksen 14 vastausjakauma	46
Kuvio 15.	Kysymyksen 15 vastausjakauma	47
Kuvio 16.	Kysymyksen 16 vastausjakauma	50

VAASAN YLIOPISTO
Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö

Tekijä:	Anniki-Mari Pennie
Pro gradu -tutkielma:	Muutosviestintä – uhka vai mahdollisuus? Uusia tuulia Vaasan yliopistossa
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Koulutusohjelma:	Viestinnän monialainen maisteriohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	Organisaatioiden viestintä
Valmistumisvuosi:	2018
Työn ohjaaja:	Heidi Hirsto

TIIVISTELMÄ

Sisäinen viestintä on olennainen osa organisaatioviestintää. Organisaation toimivuuden kannalta tärkeää on se, miten tieto kulkee organisaation sisällä. Kun organisaatiossa tapahtuu muutoksia, on oleellista viestiä muutoksesta niin, että työntekijöistä johtoon viestintä tulee ymmärretyksi ja sisäistetyksi. Tässä tutkimuksessa tutkin viestintäkanavia, johdon viestintää sekä tiedonkulkua muutosviestinnän aikana Vaasan yliopiston työntekijöiden näkökulmasta. Päätaavoitteenani on tutkia Vaasan yliopiston työntekijöiden tyytyväisyyttä yliopistossa tapahtuneisiin muutoksiin ja muutosviestintään.

Suoritin tutkimuksen kyselytutkimuksena. Kyselylomake lähetettiin sähköpostilla kaikille yliopiston ja muiden eri koulutusyksiköiden työntekijöille. Vastausprosentti oli 7 %, vastaajia oli 30 ihmistä. Vastauksien laajuus huomioiden se nähtiin riittävänä tämän tyyppiselle tutkimukselle. Kyselyssä kartoitettiin tyytyväisyyttä sekä muutosviestintään, että yliopiston sisäiseen viestintään yleisesti.

Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että Vaasan yliopiston työntekijät kokevat, että muutoksesta ei ollut tiedotettu perustavanlaatuisesti vaan melko päällisin puolin. Yliopistossa on paljon muutoksia ja ne ovat tulleet niin nopeasti, ettei siihen ole ehtinyt varautua. Sisäisen viestinnän kehityskohteenä nousi esiin erityisesti johdon viestintä, sillä sen koetaan olevan suljettua ja jäykkää. Johdon viestinnän parantamiseksi ehdotettiin, että johto voisi järjestää enemmän osastokokouksia, joissa työntekijät voisivat kertoa omia mielipiteitään yleisesti viestinnästä ja siitä, miten sitä voitaisiin parantaa.

Vastaajat painottivat sisäisen viestinnän tärkeyttä organisaatiomuutoksessa. Tiedotustilaisuudet, osastokokoukset ja epäviralliset kanavat mainittiin keskeisimpinä sisäisen viestinnän kanavina. Valtaosa vastaajista koki kuitenkin voivansa vaikuttaa muutosprosessiin viestinnän kautta vain vähän.

AVAINSANAT: sisäinen viestintä, viestintätyytyväisyys, viestintäkulttuuri, muutosviestintä, organisaatiomuutos

1 JOHDANTO

Käsitys viestinnän roolista organisaatioissa ja työyhteisöissä on muuttunut merkittävästi viime vuosikymmenten aikana. 1950-luvun mallista, jolloin ajateltiin, että viestintä toimii jo, kun viesti on lähetetty, ollaan irtauduttu. On tullut selkeämmäksi ja hyväksyttävämmäksi, että viestintä on monimutkainen prosessi. Sen vaikutuksia ei ole helppo ennustaa, sillä viestinnässä on aina kysymys niin ihmisten välisistä suhteista kuin myös teknisestä prosessista. Viestinnän on todettu rakentavan ja vahvistavan kulttuuria, kuten työyhteisön yhteisyyttä. (Juholin 2001: 18–24)

Viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella, johtaa ja seurata kuten muitakin voimavaroja. Työyhteisön tavoitteita ei saavutettaisi taikka tulosta tehtäisi ilman viestintää. Tavoitteelliselle työlle edellytys on toimiva viestintäjärjestelmä. Työyhteisön viestintä eroaa kahden henkilön tai ryhmän viestinnästä sillä sen puitteet ovat organisoidut ja työyhteisön viestintä tukee niin yksilön kuin työyhteisönkin tavoitteiden saavuttamista. (Åberg 2006: 96)

Hyvä organisaatio nähdään tuottavana. Organisaation ollessa tuottava se varmistaa olemassaolonsa tulevaisuudessakin. Hyvä organisaatio on myös vastuullinen vallan käyttäjä. Tällaisessa organisaatiossa ihmiset haluavat panostaa organisaation menestymiseen. Älykkäässä organisaatiossa opitaan, ollaan tehokkaita ja hyvinvoivia. Hyvässä organisaatiossa mainetta hallitaan hyvin. Yrityksen eettiset teot korostuvat, eli valtaa käytetään vastuullisesti. (Åberg 2006: 60)

Organisaatiomuutoksessa viestinnän merkitys korostuu. Muutostilanteessa on erityisen tärkeää varmistaa tiedon saatavuus ja mahdollisuus keskusteluun. Tiedon saatavuus ja pääsy tiedon lähteille tarkoittaa sitä, että tärkeät ja perustavaa laatua olevat kokonaisuudet välitetään kaikille samalla tavalla ja samassa muodossa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi organisaation perustehtävään (missioon) ja liikeideaan liittyvät määrittelyt ja muutokset, tulevaisuuden suunnitelmat, strategiat, organisaatiomuutokset, johtamiseen liittyvät kysymykset ja henkilöstöpolitiikka ja -suunnitelmat. (Juholin 2001: 18–24)

Sisäinen keskustelu puolestaan tarkoittaa sitä, että on mahdollisuus kysyä, kommentoida ja vaikuttaa. Kysyminen tulee tehdä helpoksi ja kommentointi ja palautteen antaminen pitää mahdollistaa eri viestintäkanavissa, kuten foorumeissa sekä virallisissa ja epävirallisissa palavereissa. (Juholin 2001: 18–24)

Hyvän viestinnän seurauksia on monenlaisia, kuten työyhteisön työntekijät tuntevat toisensa, työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita, työntekijät luottavat toisiinsa sekä kokevat arvostusta ja varmuutta työyhteisössään. Lopulta myös työyhteisöön kuulumisen kokemus on seurausta hyvästä viestinnästä. (Juholin 2001: 18–24)

Tässä opinnäytteessä tutkin viestintätyytyväisyyttä Vaasan yliopiston työntekijöiden keskuudessa. Tämä aihe on ajankohtainen, sillä Vaasan yliopisto on kesästä 2017 ollut toteuttamassa organisaatiomuutosta. Vaasan yliopisto uudistuu voimakkaasti erityisesti vuosina 2017-2020. Taustalla on koko Suomen korkeakoulutusta koskeva rakenteellinen muutos, joka edellyttää muun muassa selkeämpää profiloitumista valituille painoaloille. Osana uudistumista yliopisto siirtyi vuoden 2018 alusta kolmesta tiedekunnasta neljään akateemiseen yksikköön. Osana muutosta on myös kielten liikkeenluovutus, jolloin kielten opetus pääasiallisesti siirtyy Jyväskylän yliopistolle. Muita organisaatioon liittyviä muutoksia on myös vireillä.

Voidaan otaksua, että tällaiset suuret organisaatiomuutokset herättävät henkilöstössä, monenlaisia tuntemuksia. Tässä työssä tutkin organisaatiomuutoksen prosessia muutosviestinnän ja viestintätyytyväisyyden näkökulmasta.

1.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoite on kuvailla Vaasan yliopiston viestintätyytyväisyyttä ja siihen vaikuttavia asioita organisaation muutostilanteessa. Tutkimuksessa pyrin vastaamaan seuraavaan tutkimuskysymykseen: Kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat viestintään organisaation muutostilanteessa?

Haluan saada selville, mitä asioita Vaasan yliopiston työntekijät kokevat myönteisiksi ja kielteisiksi oman työyhteisön viestinnässä. Pystyäkseen tutkimaan viestintätäytyväisyyttä pitää tutkimuksessa myös saada selville, millä tavoin nykyiset viestintäkanavat toimivat viestin välittäjänä. Tarkoituksena on tuoda esille yliopiston henkilöstön näkemyksiä muutoksen aikana ja saada mahdollisimman tarkka kuva yliopiston viestinnästä nykytilanteessa.

1.2 Aineisto

Aineistoa kerättiin kyselylomakkeella, jossa oli sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Kyselytutkimuksessa kerään aineistoa, jotta saan selville viestintätäytyväisyyteen liittyvät asiat ja keinot. Kyselylomake lähetettiin n. 400 yliopiston työntekijälle. Kyselylomake oli verkossa täytettävä e-lomake, jossa oli avoimia ja likertin asteikolla mitattavia kysymyksiä. Lomake koostui yleiseen viestintätäytyväisyyteen painottuvista ja muutosviestintään painottuvista kysymyksistä. Vastauksia saatiin yhteensä 30 kappaletta, joista naisia oli 27 henkilöä ja miehiä 3 henkilöä. Työntekijän asemassa olevia vastaajista oli 27 henkilöä ja esimiestehtävissä 3 henkilöä.

Kyselyssä selvitettiin vastaajan viestintätäytyväisyyttä ja sitä, millainen viestintäkulttuuri vastaajan mielestä yliopistolla on. Vastaajat jakautuvat eri yksiköiden ja tutkimuslaitosten kesken. Kohderyhmässä olevat ovat kaikki jollain tavalla sidoksissa yliopistoon, vaikka työskentelisivät erillislaitoksessa, yliopistopalveluissa taikka johdossa.

1.3 Menetelmä

Kyselylomake on tutkielman liitteenä (liite 1). Viestintätäytyväisyyden tutkimus on yhdistelmä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta. Aineiston ensimmäisessä tarkasteluvaiheessa tuleekin suorien jakaumien ja yksinkertaisten prosenttitaulukoiden teko ajankohtaiseksi. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne, Paavilainen: 124)

Tutkimus yhdistää laadullista ja määrällistä analyysitapaa. Kyselyssä on suljettuja kysymyksiä (määrällisiä) ja avoimia kysymyksiä (laadullisia). Analysoin tutkimuksessa kyselyn tuloksia niin, että käyn kysymys kysymykseltä läpi niissä esiintyviä yleisiä teemoja ja laskin montako vastaajaa on maininnut kyseisen teeman vastauksessaan. Toisin sanoen vastaukset on luokiteltu teemojen alle ja sitä kautta saatu määrällistä dataa.

Kyselyssä pääpaino on tutkia viestintätyytyväisyyden nykytilannetta Vaasan yliopistossa. Painotan survey-kyselyssä lähinnä sitä miten tyytyväisiä työntekijät, toimihenkilöt, professorit ja johto ovat nykytilanteessa tapahtuvaan muutosprosessiin. Haluan tuoda esille, miten henkilöstö kokee konkreettisesti muutoksen ja miten se näkyy päivittäisessä työssä. Tutkimuksessa myös haluan tuoda esille kehitysehdotuksia, joita työntekijät antavat muutosprojektille. Sitä kautta saadaan tietoa kehitettävistä osa-alueista.

1.4 Organisaatiomuutos Vaasan yliopistossa

Suomen korkeakoulukentässä on tapahtunut 2000- luvulla muutoksia, joihin myös Vaasan yliopiston organisaatiomuutos kytkeytyy. Uusi yliopistolaki tuli voimaan 1.1.2010. Yliopistolakiuudistusta pidettiin tarpeellisena kansainvälisen kehityksen takia. Tavoitteena oli esimerkiksi lisätä yliopistoautonomiaa, uudistaa hallintoa, joustavoittaa henkilöstöpolitiikkaa ja saada yliopistot luomaan pitkän ajan strategioita ja profiloitumaan sitä kautta. Pääosasta yliopistoja, myös Vaasan yliopistosta tuli julkisoikeudellisia laitoksia. Yliopistoista tuli näin oikeushenkilöitä, eikä enää laitoksia, jotka kuuluvat valtiokoneistoon. Uudistuksen myötä myös yliopistojen rahoitusjärjestelmä muuttui. Samalla yliopistojen henkilöstön palvelusuhteet muuttuivat virkasuhteista työsuhteiksi. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016)

Yliopistolakiuudistuksen vaikutuksia on arvioitu vuonna 2016 julkaistussa raportissa. Sen mukaan yliopistolakiuudistuksen koettiin vaikuttaneen kielteisesti työhyvinvointiin. Kyselyn mukaan ne työntekijät, jotka olivat työskennelleet samassa yliopistossa yli viisi

vuotta, kokivat lain vaikutukset kielteisiksi. Erityisesti työssä jaksamiseen, työmotivaatioon ja työn kuormittavuuteen lain koettiin vaikuttaneen kielteisesti. Työeläkeyhtiö Varman tekemän työhyvinvointi- kyselyn mukaan työhyvinvointi yliopistojen henkilöstön mukaan on kuitenkin kokonaisuudessaan kehittynyt lievän myönteisesti vuosien 2010-2015 välillä. Tämä eroavaisuus selittyy muun muassa sillä, että osa-alueet, joita oli työhyvinvoinnin osalta kuvattu, eroavat toisistaan. Yliopistolakiuudistuksen vaikutuksen arviointia käsittelevässä raportissa on painotettu pääasiallisesti uuden yliopistolain vaikutuksia työhyvinvoinnille. Raportissa käsiteltävän kyselyn mukaan eniten muutoksia omassa työhyvinvoinnissa on aiheuttanut viisi osa-aluetta. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016)

Yhtenä osa-alueena on työmäärän kasvu kokonaisuudessaan, toisena vallan keskittymisen johtajilla ja tiedonkulun ongelmat, kolmantena rahoitukseen liittyvät muutokset (mm. projektirahoituksen merkityksen kasvu, resurssien niukkuus), neljäntenä epävarmuus omasta työstä ja sen pysyvyydestä ja viidentenä yhteistoimintaneuvottelut ja henkilöstön vähennykset. Yliopistojen pääasiallisiin toimintoihin kuten tieteelliseen tutkimukseen ja tutkimukseen perustuvaan opetukseen ei yliopistolakiuudistus tuonut muutoksia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016)

Lokakuussa 2017 Opetusministeriö julkaisi tiedotustilaisuudessaan oman, koko maata koskevan visionsa korkeakoulujen tulevaisuuteen liittyen. Sen yksi ydinkohta on maan korkeakouluverkoston karsiminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että yksiköitä liitetään yhteen. (Pohjalainen, 2017) Vaasan yliopisto on päättänyt seurata tätä kehitystä niin, että tiedekunnista tuli yksiköitä vuoden 2018 alusta. (Vaasan yliopisto 2017)

Rehtori Jari Kuusiston mukaan ”50-vuotias yliopisto syntyy uudelleen, tutkimuksen ja opetuksen laatuun panostavana, aikamme haasteisiin tarttuvana ja entistä avoimempaa yhteisönä.” Syyskuussa 2017 yliopiston nettisivuilla julkaistussa tiedotteessa kerrotaan, että yliopisto profiloituisi strategiansa mukaisesti seuraaville painoaloille: johtaminen ja muutos, rahoitus ja taloudellinen päätöksenteko sekä energia ja kestävä kehitys. Tiedotteessa kerrotaan myös, että tammikuusta 2018 alkaen Vaasan yliopistoon muodostuu uusi organisaatio, joka koostuu neljästä akateemisesta yksiköstä: Markkinointi ja vies-

tintä, Teknologia ja innovaatiot, Johtaminen sekä Laskentatoimi ja rahoitus. (Vaasan yliopisto 2017)

Vaasan yliopistossa ovat vuoden 2018 alusta tiedekunnat muuttuneet yksiköiksi, uusia työntekijöitä on palkattu ja uusi tutkimushanke Vaasa Energy Business Innovation Centre VEBIC on aloittanut toimintaansa. Lisäksi Vaasan yliopistolta Jyväskylän yliopistolle tapahtunut kielten tutkinto-opetuksen sekä tutkimuksen liikkeenluovutus on aiheuttanut muutoksia Vaasan yliopiston filosofisen tiedekunnan yksikkörakenteeseen jo ennen tiedekuntien muuttumista yksiköiksi. (Vaasan yliopisto 2017) Alla esiteltävä taulukko 1 esittelee vanhan tiedekuntarakenteen, joka oli voimassa 31.12.2017 asti. Sen jälkeen taulukossa 2 esitellään yliopiston uusia yksiköitä, jotka tulivat voimaan 1.1.2018.

Taulukko 1. Vanha tiedekuntarakenne 31.12.2017 asti voimassa

Filosofinen tiedekunta	Kauppätieteellinen tiedekunta	Teknillinen tiedekunta
Aluetiede	Johtaminen	Matemaattiset tieteet
Julkisjohtaminen	Laskentatoimi ja rahoitus	Sähkö- ja energiatekniikka
Julkisoikeus	Markkinointi	Tieto- ja tietoliikennetekniikka
Sosiaali- ja terveyshallintotiede	Taloustiede ja talousoikeus	Tuotantotalous
Viestintätieteet		Tutkimuslaboratorio
Kielipalvelut		Technobothnia

Taulukko 2. Uudet yksiköt voimassa 1.1.2018 alkaen

Laskentatoimen ja rahoituksen yksikkö	Johtamisen yksikkö	Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö	Tekniikan ja innovaatiojohtamisen yksikkö
Laskentatoimi	Henkilöstöjohtaminen	Kansainvälinen liiketoiminta	Matemaattiset tieteet
Rahoitus	Julkisjohtaminen	Markkinointi ja viestintätieteet	Sähkö- ja energiatekniikka
Talusoikeus	Strateginen johtaminen		Tuotantotalous
Taloustiede	Julkisoikeus		Tietojenkäsittelytieteet
	Aluetiede		
	Sosiaali- ja terveyshallintotiede		

2 VIESTINTÄTYTYVÄISYYS JA VIESTINTÄKULTTUURI ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa tarkastelen sisäisen viestinnän kanavia, viestintätyytyväisyyden mittareita ja muutosviestintää organisaatioissa. Juholinin (2001) mukaan viestintätyytyväisyys tarkoittaa sitä, että työyhteisössä ollaan tyytyväisiä viestinnän kulkuun organisaatioissa. Sisältöjen mielekkyydellä tarkoitetaan sitä, millaista on hyvä viestintä työyhteisön jäsenten kannalta. Roolien selkeys ja hallinta tarkoittavat sitä, että työyhteisössä jokaisen työntekijän vastuut ovat selkeitä, sitä että työyhteisön jäsenet arvioivat heille tulevaa tietoa spontaanisti ja tekevät päätöksiä tiedon edelleen välittämisestä.

2.1 Sisäisen viestinnän eri kanavat organisaatioissa

Sisäisen viestinnän merkitys on korostunut nykyaikana, sillä muutos on nykyään pysyvä ilmiö. Sisäisen viestinnän roolia on myös jouduttu tarkentamaan, sillä viestintä teknologian kehitys on muuttanut perinteisen tiedottamisajatuksen kehitystä. Aikaisemmin on ajateltu tiedottamisen olevan tiedon siirtämistä paikasta toiseen, mutta nykyään se on uudenlaista vastuunottoa. Tiedon ollessa kaikkien nopeasti kaikkien saatavilla, oleellista on tietää mistä ja miten oikea ja ajan tasalla oleva tietoa on saatavissa. (Juholin 2011: 109)

Viestintätarkoituksessa työyhteisössä kanavien ja viestimien valikoima on suuri. Viestinnän kanavat voidaan ryhmitellä kolmeen eri kanavaan. Jokapäiväistä viestintää voidaan käydä henkilökohtaisessa kanssakäymisessä, kirjallisen viestinnän turvin taikka sähköisesti viestien. (Åberg 1995: 102)

Henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuva sisäisen viestinnän pilari on esimiesalainen verkko. Osastokokoukset, jotka ovat säännöllisesti kokoontuvia palavereja, kuuluvat myös henkilökohtaiseen kanssakäymismuotoon. Voidaan sanoa, että osastokokoukset ovat hyvin toteutettuina yksi toimivimmista sisäisen viestinnän muodoista. Operatiivisista tiedoista suurin osa kulkee työkaverilta toiselle. Henkilökohtaiseen kans-

säkäymiseen kuuluu myös niin kutsuttu puskaradio eli työkaverilta toiselle välittyvä informaatio. (Åberg 1995: 102)

Tiedotus- taikka henkilöstölehti edustaa kirjallista sisäistä viestintää, joskin se esiintyy harvemmin kuin muut tiedotteet. Henkilöstö seuraa myös organisaation ulkoista viestintää. Siihen tarkoitusta palvelevat vuosikertomus- ja välitilin päätös, jotka ovat kirjallisia viestintäkanavia ja ne täyttävät yhteistoimintalain tiedostusvelvoitteen. Ulkoisia kirjallisen viestinnän kanavia ovat asiakaskirjeet, mainokset ja ilmoitukset, lehdistötiedotteet tai muut tiedotteet. (Åberg 1995: 103–104)

Kun ajatellaan sähköisiä viestimiä, niiden osalta kehitys on ollut nopeinta. Sähköposti, sähköiset ryhmätyösovellukset, ekstranet, intranet, internet, videoneuvottelu ja muut multimedialaitteiden avulla käytävät neuvottelut tai tietokannat edustavat nykyisiä sähköisiä viestimiä. Vanhempiaikaisia sähköisiä viestimiä ovat taas puhelin-, telekopio-, tai videouutiset. (Åberg 1995: 104)

Fyysinen työtila, jossa tehdään työtä ja kommunikoidaan kollegojen sekä sidosryhmien kanssa on keskeinen viestintäfoorumi. Nykyaikana tyypillinen työtila on avokonttori, jossa ylläpidetään työyhteisöä ja luodaan viestintäkäytäntöjä. Avonaisessa tilassa tieto voi kulkea ilman rajoituksia, ja tällä tavoin mahdollistaa ajan tasalla olemisen. Avokonttorissa tietovirtojen äärellä ollaan jatkuvasti, mutta se taas voi kuormittaa ja heikentää keskittymistä työpaikalla. (Juholin 2009: 73)

Työnteko on muuttunut viestintäteknologian avulla, jolla tarkoitetaan organisaation jäsenten keskinäiseen kommunikaatioon käyttämiä viestinnän teknisiä muotoja ja teknologioita. Tällaisia ovat internet, erilaiset pikaviestimet, sähköposti, intranet, mobiilit viestintäverkot ja blogit. Työteossa fyysisiä tiloja korvaavat verkkopohjaiset yhteistyöalustat tai -ympäristöt. Verkkopohjaisia yhteistyöalustoja tai -ympäristöjä on käytetty korkeakoulu- ja yliopistomaailmassa pitkään esimerkiksi lähiopetuksen ja seminaarien täydentäjänä. Yritysmailmassa verkkopohjaisissa työskentelyympäristöissä ja digitaalisissa ryhmätyötiloissa työskennellään niin yksin kuin työryhmissä. (Juholin 2009: 73)

Virtuaaliset- eli verkkokokoukset ovat nykyään työmaailmassa varsinkin kansainvälisissä organisaatioissa saaneet korvata perinteisiä kokouksia. Tällaisissa kokouksissa useimmat ihmiset voivat kokoontua samanaikaisesti vaikka olisivatkin fyysisesti eri paikoissa. Virtuaaliset verkkokokoukset mahdollistavat uudenlaisen toiminta- ja viestintäkulttuurin, jossa keskusteleminen ja kaikkien ottaminen mukaan yhteisten asioiden käsittelyyn korostuu. Virtuaalisten verkkokokousten hyödyt eivät ole täysin aukottomia, sillä tällaisissa kokouksissa nonverbaalista viestintää ei voida tulkita. Ongelmaksi muodostuu myös luottamus, jos kokouksessa ei osallistujat ennestään tunne toisiaan, eivät he välttämättä uskalla sanoa mitä ajattelevat. (Juholin 2009: 74)

2.1.1 Intranet sisäisen viestinnän kanavana

Intranet toimii tapana koota yhteen yrityksen tietoja. Siinä käytetään www-tekniikkaa ja HTML-kieltä, mikä tarkoittaa sitä, että Internetin toimintoja käytetään sisäisessä verkossa. Intranet on yleensä täysin yrityksen sisäinen, jolloin sen ei tarvitse olla yhteydessä ulkomaailmaan. (Hedelmalm 1997: 153) Intranet on sisäinen viestintäkanava, jolla voidaan hoitaa hyvinkin monenlaista tiedonvälitystä yrityksen sisällä. Esimerkkinä dokumentteja ja kalentereita voidaan jakaa intranetissä, ja se voi toimia ilmoitustauluna, josta saa ajankohtaiset uutiset. Sen avulla voidaan tietoa välittää tehokkaasti ja tietyille kohderyhmille.

Intranet on monissa tapauksissa viestintäkanava, jota on helppo ja nopea käyttää. Se on myös yleisimmin saatavilla jokaisen työntekijän tietokoneella. Tietoja voi etsiä intranetistä koska tahansa kun työntekijä on työtietokoneellaan. Yrityksen toimiessa eri maissa, voidaan intranettiä hyödyntää jokaisessa niistä, kunhan vain on toimiva internet-yhteys. Hedelmalmin (1997: 157) mukaan intranetin sisällöstä vastaavaksi kannattaa nimetä yksi tai useampi vastuhenkilö.

2.1.2 Sähköposti sisäisen viestinnän kanavana

Sähköposti on ollut aikoinaan internetin suosituin kanava, sillä sähköpostitse voidaan lähettää viestejä yhdelle taikka monelle ihmiselle samanaikaisesti. Viestit myös kulkevat reaaliajassa. (Siukosaari 1997: 170)

Sisäisessä viestinnässä sähköposti on tehokas viestintäväline, mikäli sitä tulee säännöllisesti seurattua. Sähköpostin tullessa yrityksen käyttöön sisäisen viestinnän kanavana hyvää on se, että paperisista tiedotteista on luovuttu ainakin osittain. Sähköpostiviestin tulisi myös olla lyhyt, yksiselitteinen, ytimekäs ja ymmärrettävä. Yrityksessä on tärkeää, että työntekijöitä tiedotetaan yhteisistä toimintatavoista, kuten siitä kuka kirjoittaa viestit, mikä on viestin ihannepituus ja millä tyylillä viestejä kirjoitetaan. (Ikävalko 1994: 66)

Nykyään tosin on olemassa pikaviestisovelluksia, joiden avulla saadaan nopea ja lyhyt viesti kulkeutumaan suoraan työntekijän näytölle. Näistä esimerkkinä Skype ja Messenger, joiden kautta saadaan viesti nopeasti perille, ja esimerkiksi Skype-viesti ponnahtaa työntekijän ruudulle, jolloin sen voi jättää huomiotta taikka vastata siihen.

2.1.3 Esimies sisäisen viestinnän kanavana

Organisaatioviestintään lukeutuu samanlaisia viestinnän muotoja kuin inhimilliseen viestintään kokonaisuudessaan: pariviestintää, keskinäisviestintää ja yleisöviestintää. Esimiehen ja alaisen kommunikaatio on esimerkki pariviestinnästä. (Wiio 1992: 206)

Työelämässä viestinnällä on merkitystä myös silloin kun sen mielletään olevan merkityksetöntä. Tämän takia viestintä kuuluuikin relevanttina osana johtajien työhön. (Mistell 1999: 34)

Esimies voi vaikuttaa viestinnällään erinäisiin viestin vastaanottajan tietoihin. Esimiehellä on vaikutusvalta vastaanottajan motivaatioon, sitoutumiseen, tietoihin, mielipiteisiin, käyttäytymiseen, arvoihin ja asenteisiin. Samoin taas esimiehen vaikutus ryhmässä ilmenee normeihin, käyttäytymiseen ja ilmapiiriin vaikuttamisena. (Åberg 1993: 42–50)

Esimiehen asemassa olevan tulisi myös muistaa, että kaikki hänen tekonsa viestivät työntekijöille jotain. Esimiehen tulee suunnitella ja toteuttaa viestintä tietoisesti. Väärinkäsitykset voivat olla kalliita yritykselle. (Misteil 1999: 34)

Vaikka viestinnässä kehitetäänkin uusia välineitä jatkuvasti ei henkilökohtaisen viestinnän tarve ole poistunut. Tärkeimmissä asioissa viesti halutaan toimittaa henkilökohtaisesti kasvokkain. (Ikävalko 1994: 59) Kasvokkain tapahtuva suora viestintä on edelleen tehokkain ja arvostetuin tapa, jolla esimies voi viestiä ottaen huomioon, että näin viestissään alaiset tietävät parhaiten mitä esimies tarkoittaa ja kuinka toivoo alaisten toimivan. (Misteil 1999: 34).

2.1.4 Tiedotustilaisuus ja osastokokous sisäisen viestinnän kanavana

Tiedotustilaisuus pitää järjestää silloin kun koko henkilöstölle taikka usealle osastolle on kerrottavaa. Tällaisen tilaisuuden ajankohta tulee tiedottaa hyvissä ajoin, jotta siihen osallistujat voivat miettiä mahdollisia kysymyksiä jo ennen tilaisuutta. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 1997: 139) Tiedotustilaisuus voidaan pitää myös arkioloista poikkeavassa ympäristössä, kuten urheilun taikka muun epävirallisen tapahtuman yhteydessä. Tämä mahdollistaa sen, että osallistujat voivat pohtia kuulemaansa rauhassa ja kysyä puhujalta asiasta, kun haluavat.

Osastokokous on kokous, joka pidetään säännöllisin väliajoin ja siinä käsitellään ajankohtaisia asioita osastoittain. Säännöllisyys on tärkeää osastokokouksissa, sillä esille tulleet asiat käsitellään sitä mukaan, kun ne tulevat ajankohtaisiksi. Mikäli kokouksia pidetään liian harvoin, ne voivat käydä liian suuriksi, yleisiksi, teoreettiseksi. Kokousten välillä syntyvä tiedonpuute voi aiheuttaa epätietoisuutta.

2.2 Viestintätyytyväisyyden mittarit

Mittari, jonka avulla organisaatio voi seurata viestinnän onnistumista on viestintätyytyväisyys. Oman työyhteisön asioihin vaikuttaminen, mahdollisuus esittää omia mielipi-

teitä, ja saatu tieto, ovat avainroolissa mitattaessa viestintätyytyväisyyttä. (Juholin 2006: 146)

Osmo A. Wiio loi vuonna 1978 OCD-järjestelmän (Organisational Communication Development), jossa hän määrittelee viestintätyytyväisyydelle neljä ulottuvuutta, mittaria. Nämä ovat tyytyväisyys 1) omaan työhön, 2) saatuun tietoon, 3) viestinnän parantamiseen ja kehittämiseen sekä 4) viestinnässä käytettävien kanavien tehokkuuteen. OCD-menetelmää käytetään edelleen arvioitaessa viestinnän tilaa. Kanavavaje ja tietovaje, joiden avulla analysoidaan viestintätyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä ovat menetelmän keskeisiä käsitteitä. Halutun ja saadun tiedon erotusta mainituista kanavista mitataan kanavavajeella, ja tietovajeella taas mitataan halutun ja saadun tiedon erotusta. Mikäli kanavavaje on suuri, kanavasta halutaan enemmän tietoa ja vastaavasti tietovajeen ollessa suuri kyseistä tietoa kaivataan organisaatiossa enemmän. (Juholin 2001: 115)

Juholinin (2001) tutkimukset taas osoittavat, että viestinnällä on neljä ulottuvuutta: 1) johdon viestintä koko organisaatiota koskevissa asioissa, 2) keskinäinen vuorovaikutus ja ilmapiiri omalla osastolla tai tiimissä 3) vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittämiseen, ja 4) viestintäjärjestelmien rakentaminen ja ylläpitäminen eli toisin sanoen ammattimainen viestintä. Näistä kolmella ensimmäisellä koetaan olevan suurin merkitys viestintätyytyväisyyteen. Viestintätyytyväisyydessä suurin vaikutus koetaan olevan työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Organisaation tulevaisuutta ja muutoksia koskevia asioita henkilöstö kuulee mielellään. Johdon oletetaan viestivän asioista, jotka käsittävät koko yhteisöä tai sen ympäristöä. (Juholin 2001: 116–117).

2.3 Viestintäkulttuuri organisaatiossa

Työyhteisössä nykyinen kulttuurinen tila vaatii vuosien kehitystä. Viestintäkulttuuri ilmenee muun muassa kulttuurisina perusarvioina, työyhteisön tavassa toimia, kuin myös erilaisissa näistä kertovissa asioissa kuten pääkonttorin ilmeessä, kalusteissa ja seinille valituissa tauluissa. Vahvaa viestintäkulttuuria symbolisoi kulttuuristen teemojen käyttö. Kulttuuriset teemat heijastavat vahvoja tarinoita ja jäljittelyn mahdollisuus on pieni.

Yrityskulttuuriin kuuluvat esimerkiksi tarinat menestyneistä työntekijöistä, legendaarisista keulahahmoista ja kilpailijoita paremmista tuotteista sekä vitsit taikka anekdootit. (Åberg 2000: 124)

Toimivalla yrityksellä on käytössä oma viestintäjärjestelmänsä. Siihen kuuluu mm. viestintäkanavat ja -keinot, resurssit ja henkilöt, jotka vastaavat viestinnästä. Yrityksessä on myös oma viestintäilmastonsa. Nämä yllämainitut yhdessä luovat yhteisön viestintäkulttuurin. Viestintäkulttuurin eri ulottuvuudet ovat

- viestintäprosessin toimivuus
- esimiesviestintä
- horisontaalinen keskinäisviestintä
- viestintäjärjestelmän käyttö

(Juholin 1999: 37)

Viestintäkulttuurin eri ulottuvuuksille Juholin (2011: 142) on luonut kuvion, joka selvittää viestintäkulttuurin ja viestintäilmaston suhteita. Kuvion kolme ensimmäistä osaa (esimiesviestintä ja organisaation toimintatavat, horisontaalinen keskinäisviestintä ja viestintäprosessin toimivuus) kuvaavat viestintäilmastoa organisaatiossa.

Viestintäilmasto koostuu mahdollisuudesta olla perillä ja vaikuttaa työyhteisön asioihin, omakohtaisista kokemuksista sekä avoimuudesta. Kuviossa 1 viimeisenä mainittu viestintäjärjestelmä koostuu tietosisällöistä, viestinnän järjestelyistä ja kanavista. Kuvion eri osa-alueet ilmentävät myös viestintäkulttuuria organisaatiossa. Viestintäilmastolla organisaation sisällä tarkoitetaan sitä tunnelmaa, ja ilmanalaa mikä vallitsee sillä hetkellä. Eri ihmisten välillä ilmasto voi vaihdella paljonkin, sillä se koetaan hyvin yksilöllisesti. Itse viestintäkulttuuria taikka -ilmastoa ei johtoryhmän päätöksellä voida muuttaa. Toisin niin viestintäkulttuuri- kuin ilmasto voivat omaksua muutoksia. (Juholin 1999: 66–68) Alla esitelty kuvio 1 kuvaa viestintäkulttuurin ulottuvuuksia.



Kuvio 1. Viestintäkulttuurin ulottuvuudet organisaatiossa (vrt. Juholin 1999)

Organisaatio, joka pyrkii tehokkuuteen, on riippuvainen jäsentensä panoksesta saavuttaakseen päämääränsä. Henkilöstö oppii tuntemaan muiden ihmisten taustaa, kokemuksia ja asenteita kuin myös käyttäytymistään ollessaan vuorovaikutuksessa niin työtovereidensa, esimiesten kuin alaisten kanssa. Organisaation ihmissuhteet syntyvät tämän tuntemuksen perusteella. Suhteet työkavereihin voivat olla ystävällisiä, ja siten vaikuttaa myönteisesti organisaation toimintaan, tai ne voivat olla negatiivisia ja vaikuttaa haitallisesti organisaation ja sen jäsenten toimintaan. (Goldhaber 1981: 34–35)

Organisaation tehokkaan toiminnan kannalta suhteet voivat olla myös samantekeviä. Ideaalitilanteessa organisaation ilmasto ja ympäristö vahvistaisivat henkilöstösuhteita, ja tällä tavoin toimisivat niin organisaation kuin henkilöstön eduksi. Yksilön organisaatiokäyttäytymiseen vaikuttavat yksilön tunnepohja ja älyllinen suhtautuminen organisaatioon, tämä on myös lähtölohta organisaation viestintäilmastoon. Viestintäilmastoon yleisesti vaikuttavat näkemykset tietolähteistä ihmissuhteista organisaatiossa, näkemyk-

set tietojen saantimahdollisuudesta ja näkemykset itse organisaatiosta. (Goldhaber 1981: 34–35)

3 ORGANISAATIOMUUTOS JA MUUTOSVIESTINTÄ

3.1 Organisaatiomuutos

Työelämän suurista muutoksista organisaatioissa on puhuttu Suomessakin tiuhaan, ja varsinkin mediassa. Media on se, joka on tehnyt tunnetuksi termit saneeraus, prekariaatti, pätkätyö, yt-neuvottelu ja osaamiskeskus. Muutoksen taustalla on kansainvälinen keskustelu työstä, joka on joustavaa tai uudenlaista. Uuden työn toimintamallissa työnantajan sitoutumisen voidaan sanoa muuttuneen entistä ehdollisemmaksi. Tällaisessa toimintamallissa työntekijä on se osapuoli, joka vastaa oman ammattitaitonsa ajankohitaisuudesta ja arvosta. Tämä tarkoittaa sitä, että työsuhteita solmitaan nykyään esimerkiksi määräaikaisiksi entistä tiuhempaan ja työntekijästä on helpompi hankkiutua eroon kuin aikaisemmin. Varsinkin kun kyse on organisaation ryhmien muutoksesta kuten yt-neuvotteluista, näistä hankkeista tiedotettaessa ensi kertaa on asia johdolle pääosin tuttua ja opittua. (Mattila 2007: 66, 90)

Tarve muutokselle on sen kehityksen alkuvaiheen tärkein yksittäinen tekijä. Se, onnistuuko kehitysprojekti, riippuu paljolti yrityksen tahtotilasta, tahtooko se muuttua ja kehittyä. Muuttumisen tahto syntyy useimmiten selkeästä kehitystarpeesta. Muutostarve voi olla olemassa muttei se pelkästään riitä muutoksen käynnistymiseen. Muutostarve tulee tunnistaa ja sisäistää. (Lanning, Roiha & Salminen 1999: 33)

Työnantajien näkökulma työhön ja työelämään on muuttunut, mutta työntekijöiden näkökanta ja odotukset eivät ole muuttuneet samassa tahdissa. Tätä ilmiötä on kirjoissaan käsitellyt Richard Sennett, jonka mukaan määräaikaisiin työsuhteisiin ja siitä aiheutuviin epävarmuuksiin tottuneiden työntekijöiden toivomuslistalla on ennen kaikkea se, että työnantaja haluaisi heidät pysyvästi töihin. (Mattila 2007: 66)

Aiemmin työelämään kuului vahva turvallisuuden tunne, joka kannusti työntekijöitä kärsivällisyyteen. Se, että työntekijät aiemmin vanhassa työelämässä odottivat kiitosta ja palkitsemista, mahdollisti sen, että työhön ja työnantajaan sitouduttiin. Työnantajan

vaatimustaso on noussut ja voi olla ristiriidassa työntekijän itse arvioimansa työpanoksen kanssa. Työntekijöitä kannustetaan itsensä kehittämiseen pitkäjänteisesti, kun taas työnantaja vaatii yhä enemmän ja työpaikan pysyminen on käynyt yhä epävarmemmaksi.

Organisaatiomuutoksen suunnittelu ja toteutus voidaan teoreettisesti käsitellä ajattelemalla muutosten toteuttamisen perusmallia. Muutoksessa voidaan jokainen vaihe suunnitella tarkasti etukäteen ja se voi olla rationaalinen prosessi tai toisena ääripäänä muutos voidaan nähdä sattumanvaraisena ja suunnittelemattomana prosessina. Tällöin muutosta lähdetään viemään eteenpäin intuitiivisesti ja hyväksyen ajatus, että päätöksentekotilanteita ja muutosprosessin riskejä ei voida ennakoida kovin tarkasti. (Juuti & Virtanen 2009: 29)

Tapa, jossa muutos nähdään sattumanvaraisena prosessina voi olla järkevä, jos ajatellaan strategioiden muuttuvan muutoksen kuluessa ja ei ole selvää, että organisaation eri tasoilla strategiat mielletäisiin samalla tavalla. Tällaisessa tilanteessa muutosjohtamiselle asetetaan kovat vaatimukset, sillä muutosjohtamisen tarkkaa suunnitelmaa ei varsinaisesti ole olemassa. Perusmallista riippumatta on tärkeää sisäistää muutosprosessiin vaikuttavat keskeiset tekijät. Muutoksen ajanjaksolla on merkitystä, sillä muutos voidaan yksilötasolla kokea hyvin yksilöllisesti. Jotkut ihmiset kokevan ajan kuluvan nopeammin kuin toiset. (Juuti & Virtanen 2009: 30)

3.2 Muutosviestintä

Yritykset hakevat muutosviestinnällä usein parempaa kilpailukykyä, tehokkuutta ja tuottavuutta. Työyhteisössä muutos koetaan työntekijöiden puolelta uhkana, sillä se synnyttää ihmisissä jännitystä, pelkoa, ahdistusta, epävarmuutta ja huolta. Työntekijöiden mielessä voi herätä sellaisia kysymyksiä kuten: ”Miten minun käy? Menetänpö työpaikkani? Huononeeko asemani?”. Muutoksen viestinnässä tuleekin ottaa huomioon se, että muutos voi olla työntekijöille joko suuri mahdollisuus taikka uhka. Muutosviestintä on osa strategista viestintää, vaikka siitä onkin puhuttu omana viestinnän lajinaan. Muu-

toksesta voidaan viestiä hallitusti taikka se voi aiheuttaa kriisin. Kriisi puhkeaa, mikäli yrityksellä ei ole ennestään sellaisia toimintamalleja, jotka olisi hyödynnettävissä muutoksen aikana. (Juholin 2001: 242)

Muutosviestintää voidaan pitää osana johtamisviestintää. Johtamista pidetään viestintäprosessina, joka kattaa monia muitakin eri vaiheita kuin vain johtamisviestinnän johtajalta alaiselle. Johtamisella on mahdollisuus näkyä kaikissa sosiaalisissa tilanteissa, kaikenlaisten ryhmien sisällä, organisaatioissa ja eri konteksteissa. Johtamisviestintä myös ulottuu kaikille hierarkiatasoille ja organisaation yksiköihin. (Ruben & Gigliotti 2017)

Johtaminen edellyttää johdettavan ja johtajan välistä viestintää ja yhteistyötä, sillä ilman seuraajia ei ole johtajakaan. Monet tutkijoista ovat yhtä mieltä siitä, että johtajilla on eettinen velvollisuus ottaa alaiensa tarpeet ja huolenaiheet huomioon. Tämä velvollisuus korostuu muutostilanteessa, joka usein aiheuttaa epävarmuutta. (Ruben & Gigliotti 2017)

3.2.1 Muutoksen tarkoituksesta viestiminen

Muutoksella tarkoitetaan organisaation sisäisiä tai ympäristössä tapahtuvia prosesseja, jotka vaativat monisuuntaista vuorovaikutusta ja edellyttävät toimintatapojen perusteellista muutosta. Muutosviestinnässä on kyse asioiden käsittelyn syvyydestä ja perusteellisuudesta. Tehtävänä on sekä kuvata että toteuttaa muutosta. (Juholin 2001: 243)

Alettaessa keskustella muutoksesta organisaatiossa on tärkeää tunnistaa ja selvittää miten siihen suhtaudutaan. Yrityskulttuurin avulla voidaan muutokseen suhtautumista tarkastella ja jopa ennakoida. Muutokselle vastahakoisempaa organisaatiota sanotaan staattiseksi organisaatioksi ja muutoksille hanakammalle sanotaan dynaamiseksi organisaatioksi. Muutostilanteissa toimimiselle asetetaan kaksi tavoitetta 1) henkilöstö ymmärtää mistä muutoksessa on kyse ja 2) henkilöstön asiantuntemus voidaan hyödyntää muutoksen toteuttamisessa niin hyvin kuin se on mahdollista. Tällä tarkoitetaan sitä, että sisältöjen merkityksiä ja konkreettista toteutumista hiotaan ja näistä tiedottamiseen käytetään riittävästi aikaa. (Juholin 2001: 243)

Juholinin (2001) teoksessa mainitaan: ”Henkilö, joka näkee yhteyden työnsä ja organisaationsa menestyksen välillä, on tyytyväisempi ja tuottavampi kuin henkilö, joka ei näitä yhteyksiä tunnista.” Tämä siis tarkoittaa sitä, että yksilön menestykseen organisaatiossa vaikuttaa se miten hyödylliseksi hän kokee toimintansa organisaatiossa. Mikäli työntekijä kokee toimintansa johtavan johonkin yhteiseen hyvään, on työntekijä tehokkaampi kuin sellainen, joka ei usko, että hänen panoksensa olisi arvostettua ja johtaisi johonkin suurempaan aikaansaannokseen.

3.2.2 Johdon rooli muutostilanteessa

Muutostilanteessa johdon rooli on kriittinen ja keskeinen. Johto on se osapuoli, jolta odotetaan vastuuta tilanteiden ennakoinnissa ja uusien menettelytapojen luomisessa. Johdon siis oletetaan luovan sellaisia menettelytapoja, joilla selviydytään eteenpäin. Organisaatiossa voi hyvinkin tulla pelonsekaisia mielikuvia, jollei johto kerro ja perustele muutoksen syitä riittävästi. Johto on muutoksen avainasemassa ja se ei voi siirtää viestintävastuutaan muille. Se miten johto viestii muutoksesta vaikuttaa siihen, miten henkilöstö ja muut sidosryhmät sen ymmärtävät, ja täten henkilöstö perustaa ajatuksensa johdon viestintään ja siitä riippuu voiko henkilöstö ja muut osapuolet hyväksyä ja sitoutua muutokseen. (Juholin 2001: 244)

Muutoksen aikana ratkaisevaa on johtajien ja esimiesten keskustelu asiasta, kuten se keskustellaanko siitä ilmoitusluontoisena asiana vai kyseenalaistaen ja avoimesti ja keskustellen muutoksen toteuttamisesta. Se miten muutosviestintä toteutetaan voi madaltaa muutoksesta aiheutuvaa vastarintaa ja siten motivoida henkilöstöä mieltämään muutos mahdollisuutena. Muutokseen sitoutuminen vaatii jatkuvaa tiedonantoa uudesta toimintatavasta ja siitä, miten asioita tehdään toisin.

Esimies on normaalisti tärkeässä roolissa muutosjohtamisessa. John Kotterin mukaan neljä yleisintä johtamisen virhettä ovat:

- Johdon kyvyttömyys luoda oikeaa kiireellisyyden tuntua, jolloin muutos priorisoidaan alas ja se hautautuu.

- Johto ei onnistu viestimään selvästi ja antamaan itse esimerkkiä.
- Muutosta ei malteta viedä loppuun asti, vaan ponnistelut lopetetaan heti ensimmäisten myönteisten merkkien näkyessä.
- Johto kuvittelee näkevänsä vastarintaa väärissä paikoissa.

(Mattila 2007: 27).

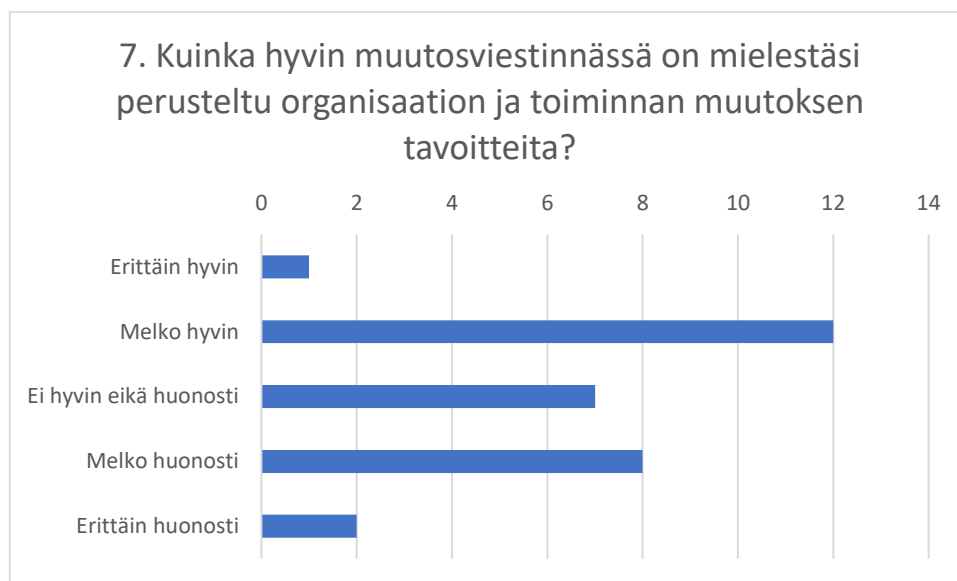
4 TUTKIMUSAINEISTON ANALYYSI

Tässä luvussa tarkastelen Vaasan yliopiston viestintätyytyväisyyttä koskevan kyselytutkimuksen tuloksia. Analysoin ensin henkilöstön tyytyväisyyttä muutosviestintään ja sitten yleistä viestintätyytyväisyyttä. Kyselyyn vastasi melko laajasti eri yksiköissä työskentelevää yliopiston henkilökuntaa. Opetus- ja tutkimushenkilökuntaa oli 18 henkilöä ja muuta henkilökuntaa 12 henkilöä. Työntekijän asemassa olevia vastaajista oli 27 henkilöä ja esimiestehtävissä 3 henkilöä. Yksiköittäin jaoteltuna johtamisen yksikössä työskenteli 9 henkilöä, markkinoinnin ja viestinnän yksikössä 7 henkilöä, laskentatoimen ja rahoituksen yksikössä 2 henkilöä, ja muissa akateemisissa yksiköissä 18 henkilöä.

Analysoin ensin tyytyväisyyttä muutosviestintään ja sitten yleistä viestintätyytyväisyyttä. Teemat perustuvat kyselylomakkeen kysymysten ryhmittelyyn. Analysoin kussakin alaluvussa vastauksia sekä suljettuihin (määrällisiin) että avoimiin kysymyksiin. Kyselyyn vastaajista 30 henkilöstä naisia oli 27 ja miehiä 3 ja vastanneiden keski-ikä oli 40-49 vuotta. 14 työntekijää oli määräaikaisessa tehtävässä ja 16 työntekijää vakituksessa tehtävässä. Analyysissa käyn läpi tuloksia prosentuaalisesti. Kuvioissa esitellyt vastausjakaumassa näkyy vastausten absoluuttisen määrät.

4.1 Tyytyväisyys muutosviestintään

Aloitin analyysini kysymyksistä, jotka pureutuvat muutoksen perusteluun ja tavoitteisiin. Kysymyksessä 7 vastaajia pyydettiin kertomaan, kuinka hyvin muutosviestinnässä on heidän mielestään perusteltu organisaation ja toiminnan muutoksen tavoitteita. 40 % vastaajista kertoi, että muutosviestintää oltiin perusteltu melko hyvin. 27 % vastaajista taas kertoi, että viestintää oltiin perusteltu melko huonosti. 23 % vastaajista halusi antaa neutraalin vastauksen ja kertoi, että muutosta perusteltiin ei hyvin eikä huonosti. Kuviossa 2 on esitetty kysymyksen 7 vastausjakauma.

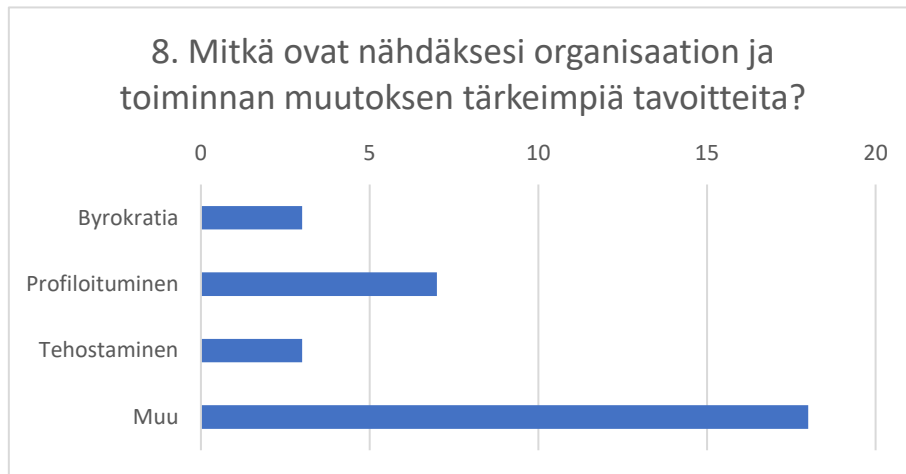


Kuvio 2. Kysymyksen 7 vastausjakauma

Muutosviestinnästä on todennäköisemmin tiedotettu eri osastojen välillä eri tavalla, koska vastaajista isoin osa pitää sitä perusteltuna mutta kuitenkin enemmän kuin neljäsosa vastaajista kertoi, ettei sitä ole perusteltu tarpeeksi. Tämä vastauksien eroavaisuus voi selittyä myös sillä, että tietyt vastaajat eivät ole päässeet seuraamaan tiedotustilaisuuksia tai esimiehen palavereja jonkin syyn takia. Voi myös olla, että osa vastaajista odottaa saavansa enemmän tietoa muutoksesta kuin toiset. Vastaajien tiedon haun aktiivisuudessa voi myös olla eroja. Tietyt työntekijät voivat seurata aktiivisesti eri tiedotuskanavia, kun taas jotkut eivät seuraa eri kanavia niin aktiivisesti.

Kysymyksessä 8 vastaajilta kysyttiin mitkä ovat heidän nähdäkseen organisaation ja toiminnan muutoksen tärkeimpiä tavoitteita. Kolme tärkeää teemaa nousi esiin, kun kysyttiin organisaation ja toiminnan muutoksen tärkeimpiä tavoitteita. Suurin osa eli 23 % vastaajista oli sitä mieltä, että profiloituminen on tärkein organisaation ja toiminnan muutoksen tavoitteista. 10 % vastaajista koki, että byrokraattiset toimet ovat tavoitteena tässä asiassa. Saman verran vastaajista koki, että toiminnan tehostaminen on ollut tavoitteena. Vastauksissa nousi mielipide: ”Säilyttää Vaasan yliopisto sekä tutkimus- että koulutusyliopistona.” Tämä onkin tärkeää, että muutoksenkin jälkeen yliopisto säilyy yhtä lailla tutkimus- että koulutusyliopistona. Toisaalta yksi vastaajista kertoi, että tavoitteena olisi: ”Toiminnan tehostaminen. Uusi organisaatorakenne.” Tätäkin on var-

masti tavoiteltu, kun on yhdistetty tiedekuntia yksiköiksi. Eräs vastaajista kertoo näin: ”Vaasan yliopiston jatkuvuuden turvaaminen. Yliopiston profiilin tarkentaminen.” Kuviossa 3 on esitelty kysymyksen 8 vastausjakauma.



Kuvio 3. Kysymyksen 8 vastausjakauma

4.1.1 Viestintäkanavat organisaatiomuutoksessa

Kysymys 1 koski viestintäkanavia, ja siinä vastaajia pyydettiin kertomaan mistä viestintäkanavista he ovat saaneet tietoa organisaatiomuutoksesta. Viestintäkanavat, joista vastaajat ovat kokeneet saavansa eniten informaatiota organisaatiomuutoksen aikana, ovat intranet ja sähköposti, yliopiston tiedotustilaisuudet ja kollegoilta saatu tieto epävirallisessa vuorovaikutuksessa. Näistä kuitenkin yliopiston tiedotustilaisuuksissa saatava tieto on ollut useimmiten ensisijaista. Tässä on tärkeää ottaa huomioon, että yliopiston tiedotustilaisuuksissa saatava tieto on niin ensisijaisessa asemassa, sillä siellä puhuvat esimiehet, osastojen johtajat tai muut yliopiston asiantuntijat. Yliopiston henkilökunta siis kokee, että tärkeää organisaatiomuutostakin koskevaa tietoa saadaan pääasiassa tiedotustilaisuuksissa. Yliopiston tiedotustilaisuuksia järjestetään kuitenkin monta kertaa vuodessa, joten siellä käsitelläänkin monia yliopiston jokapäiväistä elämää koskevia aiheita.

Toiseksi eniten yliopiston henkilökunta koki saavansa tietoa intranetistä ja sähköpostitse ja kollegoilta epävirallisessa vuorovaikutuksessa. Intranetin kuuluukin olla yksi ensisi-

jaisista tietolähteistä, jota työntekijät lukevat päivittäin. Ainakin intranetin kuuluisi olla työpaikan jokapäiväinen tietolähde.

Kollegoilta saatava tieto epävirallisessa vuorovaikutuksessa on myös toisella sijalla työntekijöiden organisaatiomuutoksesta saatavan tiedon osalta. Kollegoilta saatavaa tietoa varmasti tulee monelta taholta ja eri muodossa. Tämän viestintäkanavan kääntöpuolella on se, että tieto ei välttämättä pidä paikkaansa ja se voi olla pelkkää ”huhupuhetta”. Toisaalta tässä viestintäkanavassa voidaan saada aikaan paljon keskustelua kulloinkin polttavasta aiheesta. Kollegoilta saatava tieto ei siis ole sataprocenttisen luotettavaa, mutta kuitenkin tarkistamisen arvoista. Kollegoiden keskenään käymät vuoropuhelut voivat synnyttää uusia ideoita ja saada niitä eteenpäin käytäväkeskusteluista osastopäälliköiden ja lopulta dekaanien korviin.

Kolmanneksi eniten työntekijät kokevat saavansa informaatiota osaston kokouksista ja palavereista. Kokouksista ja palavereista saatava informaatio on varmasti vielä faktapi-
toisempaa kuin kollegoilta epävirallisessa vuorovaikutuksessa saatava tieto. Työnteki-
jöille tehdyssä kyselyssä ei selvitetty miten paljon kokouksia järjestetään. Yliopiston
nettisivuilla kuitenkin selviää, että yleisiä tiedotustilaisuuksia järjestetään noin kuukau-
sittain. On oletettavaa, että osastokokouksia ja muita tilaisuuksia on viikoittain. Mikäli
tilaisuuksia järjestetään viikoittain, on hyvin todennäköistä, että niin kutsuttu ”käytävä-
puhe” on viikoittaista ja mielipiteitä jaetaan myös tällaisin väliajoin. Osastonkokouksis-
ta ja palavereista saatava tieto on tärkeää siinäkin suhteessa, että on oletettavaa, että
työntekijät voivat esittää myös oman mielipiteensä kokouksissa. Organisaatiomuutok-
sesta olisi hyvä tiedottaa aina lyhyin väliajoin ennen sen toteutumista, joten osastonko-
koukset ja palaverit ovat siihen hyvä tiedotuskanava. Kuviossa 4 on esitelty kysymyk-
sen 1 vastausjakauma.



Kuvio 4. Kysymyksen 1 vastausjakauma

Kysymyksessä 1 sisäisestä viestinnästä kysyttäessä 87 % vastasivat sähköpostin ja intranetin olevan kanavia mistä tietoa organisaatiomuutoksesta on saatu. Saman verran vastaajia mainitsi myös, että tietoa saa kollegoilta saa epävirallisessa vuorovaikutuksessa. Tämä tarkoittaa sitä, että molemmissa kanavissa saadaan suurin piirtein yhtä paljon tietoa. Moni toi esiin myös Intranetin, Navin, josta yksi vastaaja sanoi ”Navi on sekainen ja tieto on aika hajallaan.” Intranetin koettiin olevan vasta kehitysvaiheessa, ja sisäisen viestinnän kanavana melko kehno.

Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että tietoa saa muista kuin yliopiston yksiköiden kokouksista, että tietoa saisi suoraan yliopiston johdolta (rehtorin ja vararehtorin tiedekuntavierailut), ja yksi kertoi dekaanin kahvitilaisuuksista, jotka alkoivat vuoden 2018 alussa. 67 % vastaajista koki, että esimieheltä saa tietoa organisaatiomuutoksesta. Jopa 87 % vastaajista koko saaneensa tietoa intranetistä ja sähköpostitse. Eräs kommentoi sähköpostiviestinnän tärkeyttä näin: ”Sähköposti, koska seuran sitä aktiivisesti ja käytän sitä pääasiallisena viestintäkanavana työssäni.”

Kysymyksessä 2 vastaajia pyydettiin nimeämään ja perustelemaan tärkeimmät viestintäkanavat muutostilanteissa. Yliopiston työntekijät kokevat saavansa informaatiota ensisijaisesti intranetistä ja sähköpostista ja yliopiston tiedotustilaisuuksista, toissijaisesti

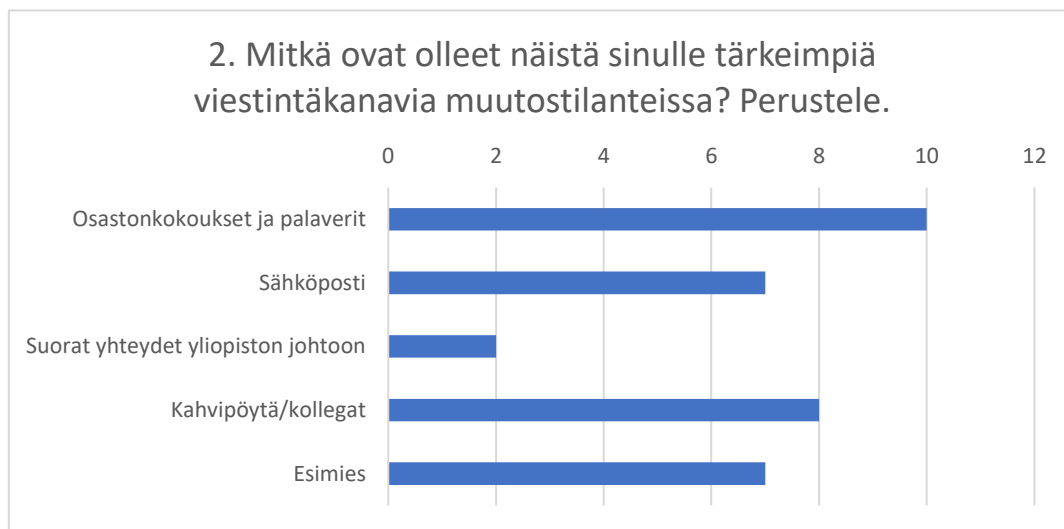
kollegoilta ja kolmanneksi eniten suoraan esimieheltä. Suurin osa vastaajista on ehdottomasti sitä mieltä, että organisaation sisäinen viestintä on tärkein viestintäkanava organisaatiomuutoksessa, kuten tiedotustilaisuudet ja osastonkokoukset. 30 % vastaajista oli osastonkokouksista ja tiedotustilaisuuksista saatavan informaation kannalla. Jopa joka kolmas vastaaja siis pitää tärkeimpänä viestintäkanavana sisäisiä palavereita ja tiedotustilaisuuksia, kuten yksi vastaajista mainitsee: ”Organisaation sisäinen tiedottaminen on tärkeää. Parempi kuin lukea lehdistä.” Toinen vastaaja mainitsee yliopiston tiedotustilaisuuksien ja tiimipalavereiden tärkeyden sanomalla: ”Yliopiston tiedotustilaisuudet, koska silloin rehtori on yleensä itse kertomassa. Minusta on myös hyvä, että esimies kertoo uutoksista tiimipalavereissa, jolloin tiimin kanssa voidaan myös keskustella niistä.” Tiedotustilaisuuden kannalla oleva vastaaja myös kertoo näin: ”Tiedotustilaisuus, jossa rehtori kertoi muutoksesta. On hyvä kuulla asiasta suoraan vastuussa olevalta henkilöltä.” Eräs kommentoi osastokokouksien tärkeyttä näin: ”Osastonkokous ja palaveri on tärkein koska voitu paremmin esittää selventäviä kysymyksiä ja omia ajatuksia”. Jotkut vastaajista kokivat, että yliopistoon liittyvän tiedon tulee tulla suoraan rehtorilta, joten rehtorin tiedotustilaisuudet ovat tärkeitä. Osastonkokousta myös pidettiin tärkeinä koska siinä voi esittää omat mielipiteensä samassa tilaisuudessa.

Vastaajista jopa 27 % sanoi, että epävirallisista kanavista saatu tieto on tärkeintä. Epävirallisia kanavia olivat vastaajien mukaan kahvipöytäkeskustelut ja yleisesti kollegoilta saatu informaatio. Kollegoilta saadun tiedon tärkeydestä yksi vastaajista mainitsee näin: ”Kollegoilta saatu tieto, koska se on usein tullut jo ennen virallisia tietoja ja asioita on voinut sulatella.” Toinen vastauksista esiin noussut mielipide kuuluu näin: ”Epäviralliset kahvipöytäkeskustelut. Niissä ei kaunistella asioita, kuten virallisemmissä tiedotustilaisuuksissa yms.” Näistä voidaan päätellä, että tietoa halutaan mahdollisesti sulatella pidempään ja se onnistuu, mikäli kollegoilta tietoa tulee ennen esimiehiä. Kahvipöytäkeskusteluissa ei koeta tietoa kaunisteltavan vaan sanotaan kuten asiat ovat. On tietenkin ymmärrettävää, että kahvipöytäkeskustelujen koetaan olevan avoimempia ja rehellisempiä kuin viralliset tilaisuudet, sillä ihmiset eivät koe saavansa aina riittävästi ja tarpeellista tietoa tiedotustilaisuuksissa. Tiedotustilaisuuksissakin on kuitenkin yleensä mahdollisuus kysyä asioista, joista ei tietoa ole saanut tai joita kyseenalaistaa.

23 % vastaajista on sitä mieltä, että sähköposti toimii parhaimpana tiedon lähteenä mitä tulee organisaatiomuutokseen. Sähköposti koetaan nopeaksi tavaksi saada tietoa, tästä esimerkkinä yhden vastaajan näkemys: ”Sähköposti, tulee parhaiten seurattua.” Toinen vastaaja mainitsee sähköpostin parhaimpana välineenä, sillä sitä käytetään pääasiallisena viestintäkanavana työssä: ”Sähköposti, koska seuraan sitä aktiivisesti ja käytän sitä pääasiallisena viestintäkanavana työssäni.” Joku koki sähköpostitse tulevan viestinnän riittäväksi, sillä oma yksikkö oli rakenneuudistuksen ulkopuolella: ”Personnel-sähköpostit. Oma yksikkö oli rakenneuudistuksen ulkopuolella, joten tiedoksi-tason viestintä oli riittävä.” Sähköposti on nopea ja kätevä tapa saada informaatiota, ja mikäli henkilön ei tarvitse kyseenalaistaa asiaa taikka tarvitse tiedotustilaisuutta informaation sisäistämiseksi, on sähköposti hyvä viestintäkanava. Vastaajien mielipiteet sähköpostin käytössä voidaan selittää tällä tavoin. Mikäli kysymyksiä herää ja haluaa tarkempaa tietoa muutokseen liittyen, ei sähköposti ole paras viestintäkanava muutoksesta tiedottamiseen. Sähköposti vaikuttaa olevan tärkeämpi viestintäkanava kuin intranet. Kysymyksessä 1 vastaajia ei pyydetty tekemään eroa sähköpostin ja intranetin välillä, mutta kysymyksessä 2 huomataan, että sähköposti on huomattavasti suositumpi viestintäkanava kuin intranet. Näin ollen intranetiä ei koeta niin hyödylliseksi kuin aluksi oletettiin. Todennäköisesti kysymyksessä 1 sähköpostin ja intranetin tärkeimmäksi kanavaksi nimenneet ovat tarkoittaneet sähköpostia.

Esimieheltä saatavan tiedon tärkeydestä puolestaan mainitsi saman verran kannattajia kuin sähköpostin puolesta, eli 23 %. Esimiehen sanoihin siis luotetaan ja arvostetaan paikkansapitävyyden ja ajankohtaisuuden puolesta. Yksi vastaajista koki, että esimies ”Osaa suhteuttaa muutoksen vaikutukset omaan työyhteisöön.” Johdon ja esimiehen välinen ero tulee esille yhden vastaajan mielipiteessä: ”Johdon viestintä on epämääräistä, epäjohdonmukaista. Oma esimies pyrkii selkeästi tuomaan aina kaiken tietämänsä alaisilleen.” Näin ollen esimiehen koettiin tietävän muutoksen vaikutuksista työyhteisöön. Esimiehen koetaan olevan tärkein tietolähde organisaatiomuutoksessa melkein neljäsosassa vastauksia, koska tieto tuodaan esimiehen puolelta selkeästi esille ja esimies osaa nähdä muutoksen vaikutukset työyhteisössä. Yksi vastaajista koki esimieheltä tulleen tiedon näin: ”Esimieheltä suoraan tullut informaatio, ajantasainen ja yksikköamme koskeva tieto.” Tämä tarkoittaa sitä, että esimieheltä koetaan saatavan suorasanaista ja ajan

hermoilla olevaa informaatiota. Työntekijät kokevat esimiehen olevan tärkeässä roolissa ja osaavan ennakoida tilanteita, jotta muutos onnistuisi parhaimman mukaan. Kuviossa 5 on esitelty kysymyksen 2 vastausjakauma.



Kuvio 5. Kysymyksen 2 vastausjakauma

Kysymyksessä 3 vastaajilta kysyttiin miten hyvin yliopiston sisäisen viestinnän eri kanavat toimivat viestin välittäjinä organisaatiomuutoksessa ja minkä takia. 30 % vastaajista korostaa kaikkien viestinnän kanavien olevan tärkeitä ja tekevän yhteistyötä, jotta jokin asia tulee tiedotetuksi kaikille. ”Ihan hyvin, pysyy kartalla isosta kuvasta.” Tämän mielipiteen voi arvioida kertovan siitä, että kanavat toimivat yhteistyössä toistensa kanssa. Samankaltainen mielipide kanavien toimivuudesta seuraa: ”Mielestäni eri kanavat toimivat hyvin; ne myös tukivat toisiaan.” Tässä voidaan päätellä, että jostakin tietystä kanavista saa tietyn tyyppistä informaatiota mikä täydentyy toisista kanavista saatavalla informaatiolla. Informaatiota kuitenkin tulee joka paikasta paljon, joten henkilöstön tuleekin koostaa tietoa eri kanavista yhtenäiseksi tietojoukoksi. Yksi vastaajista mainitsee seuraavaa: ”Kanavat toimivat yhteistyössä, kaikkia tarvitaan. Kasvokkainen vuorovaikutus on tärkeää, jotta saa käsityksen myös muutokseen liittyvästä ilmapiiristä ja asenteista.”

Kysymyksessä 3 kysyttäessä miten hyvin yliopiston sisäisen viestinnän kanavat toimivat mielestäsi viestin välittäjinä organisaatiossa pääosa vastaajista oli sitä mieltä, että

toimivat hyvin taikka melko hyvin. Yksi vastaajista ilmaisi asian näin: ”Hyvin, ne tarjoavat mahdollisuuden saada yleislaatuista tietoa, joskin kovin usein vasta sen jälkeen, kun päätökset on tehty.” Vain 17 % vastaajista oli sitä mieltä, etteivät viestinnän kanavat toimi yhdessä taikka erikseen.

Sisäisen viestinnän kanavien toimivuudesta vastaajat mainitsevat ensisijaisesti sähköpostin. Jopa 27 % vastaajista kertoo sähköpostin toimivan vähintään kohtalaisesti. Joidenkin mielestä ”sähköposti toimii hyvin, mutta sitä tulee liikaa”. Yksi vastaajista mainitsi, että ”sähköposti on yksipuolinen tiedonvälityksen kanava”. Yksi vastaajista kertoi: ”sähköposti tuuttaa varmaan aina jotain. Niihin on jo niin väsynyt, että osa viesteistä ei enää uppoa.” Sähköpostia tulee joidenkin mielestä jopa liikaa mutta se on yksi toimivimmista viestintäkanavista.

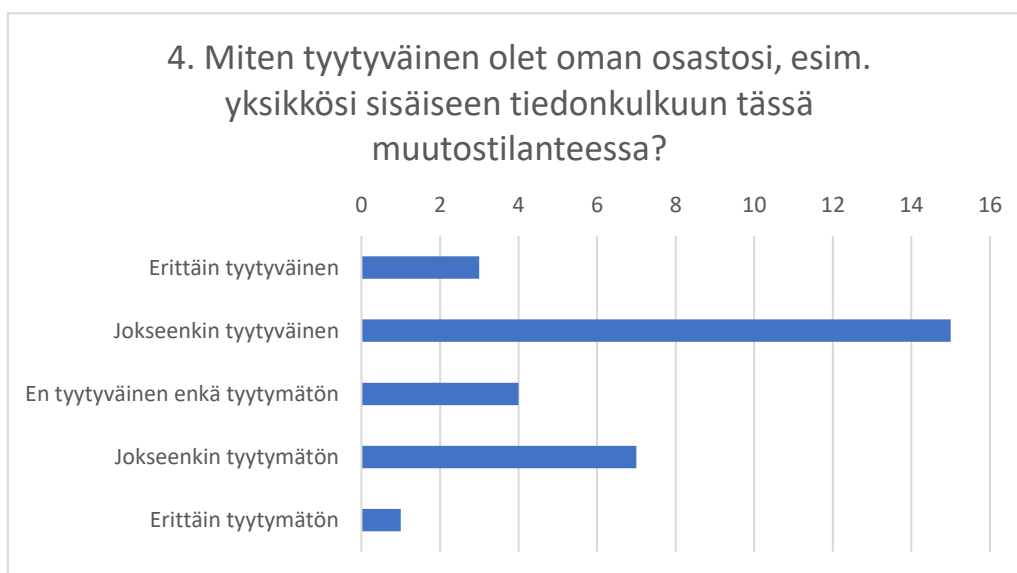
Vastaajista 13 % piti intranetiä toimivana kanavana, mistä saa tietoa muun muassa organisaatiomuutokseen liittyen. Kuitenkin intranetiä piti huonona viestintäkanavana 17 % vastaajista. Intranetin ongelma on yhden vastaajan mielestä se, ettei siellä ole tarpeeksi ajankohtaista tietoa. Toinen ongelmakohta on, että intranet on yksipuolinen viestintäkanava. Intranetissä yksi vastaajista koki myös olevan aika yleisluontoista tietoa: ”Yleiset tiedotuskanavat kuten intranet, sähköposti ja tiedotustilaisuudet antoivat aika ympäröivää tietoa.” Väliaikatietaa tai uutisia etenemisestä koki yksi vastaajista olevan ihan liian vähän.

Noin 7 % vastaajista, eli 2 vastaajaa mainitsee esimiehen roolin olleen toimiva. Tästä voidaankin päätellä, että esimies on näiden vastaajien mielestä ollut ratkaisevassa roolissa toimittamassa tietoa organisaatiomuutoksesta. Esimiehen tiedottamistavat ovat erinäiset ja muutostilanteessa tiedottaminen on ensisijaista. Esimies on avainroolissa, kun muutoksesta halutaan viestiä positiivisesti ja sen tarpeellisuutta tuoda esille uskottavasti. Mikäli esimies ei viesti muutoksen tarpeellisuudesta uskottavasti, ei kukaan työntekijöistä halua siihen osallistua. Esimerkiksi muutosjohtamisen teoreetikon John Kotterin mukaan organisaation jäsenet keksivät monia eri syitä viivyttämään muutokseen tarttumista ja sen vältteleminen on helppoa, mikäli muutosta ei koeta välttämättömäksi. (Mattila 2007: 27)

4.1.2 Tiedonkulku organisaatiomuutoksessa

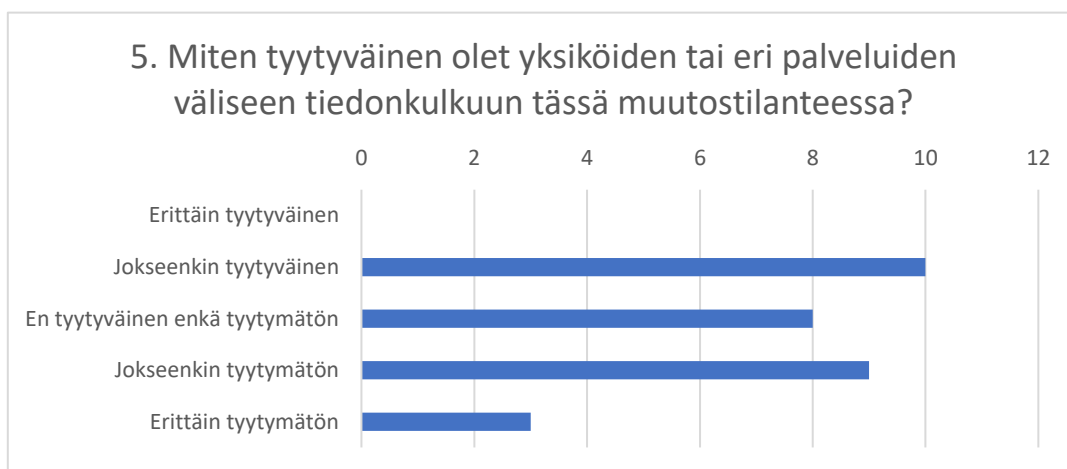
Kysymyksessä 4 kysyttiin, miten tyytyväisiä vastaajat ovat oman osaston, esimerkiksi yksikön, sisäiseen tiedonkulkuun tässä muutostilanteessa. 50 % vastaajista sanoi olevansa jokseenkin tyytyväisiä oman osaston taikka yksikön tiedonkulkuun. Melkein neljännes (23 %) vastaajista kertoi olevansa jokseenkin tyytymätön tiedonkulkuun osastollaan. 13 % vastaajista muodosti neutraalin mielipiteen ja kertoi, ettei ole tyytyväinen eikä tyytymätön. 10 % sanoi olevansa erittäin tyytyväisiä ja 3 % vastaajista eli yksi henkilö kertoi olevansa erittäin tyytymätön tiedonkulkuun osastollaan. Tästä voidaan päätellä, että suurin osa on saanut hyvin informaatiota organisaatiomuutoksesta ja kokee informaation kulkevan niin kuin pitääkin.

Toiseksi suurin osa vastaajista kertoi olevansa jokseenkin tyytymätön tiedonkulkuun. Tätä voidaan mahdollisesti selittää sillä, että eri osastoilla informaatio kulkee eri kanavia pitkin. Joillakin osastoilla informaatio ei kulje yhtä hyvin esimerkiksi esimiehen taikka sähköpostin kautta kuin toisilla. Eri osastoilla voi olla erilaiset kokouskäytännöt ja sisäisiä viikkokokouksia taikka palavereita ei välttämättä järjestetä kaikilla yliopiston eri osastoilla. Kuviossa 6 on esitelty kysymyksen 4 vastausjakauma.



Kuvio 6. Kysymyksen 4 vastausjakauma

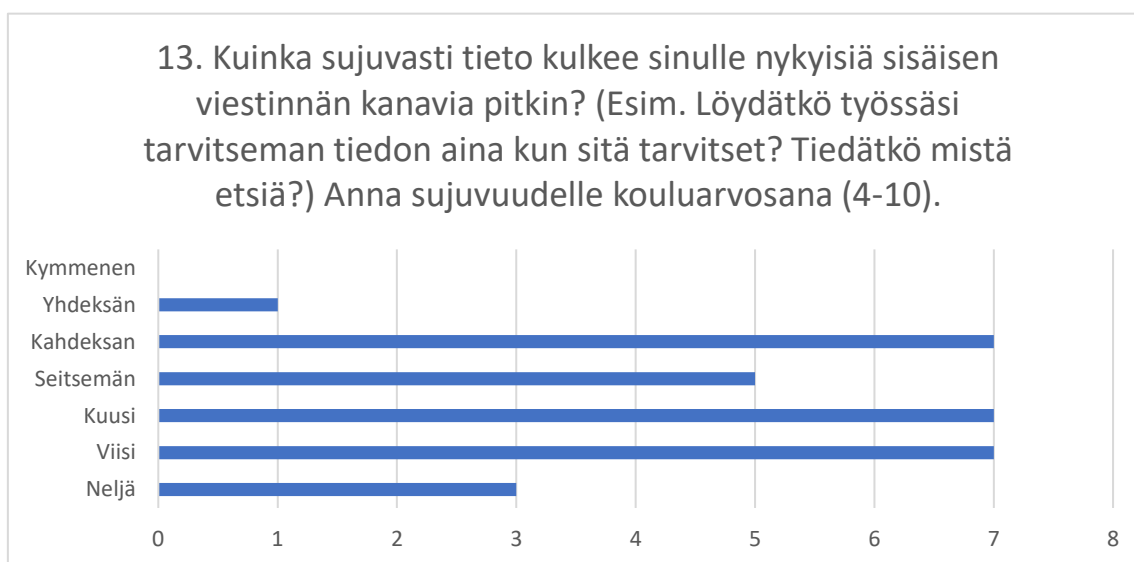
Kysymyksessä 5 kysyttiin, miten tyytyväinen olet yksiköiden tai eri palveluiden väliseen tiedonkulkuun tässä muutostilanteessa. Kukaan vastaajista ei ollut erittäin tyytyväinen. Jokseenkin tyytyväisenä tiedonkulkuun kuitenkin oli suurin osa eli 33 % vastaajista. Toiseksi eniten vastaajista kertoi olevansa jokseenkin tyytymättömiä tiedonkulkuun ja yhteensä 30 % vastaajista kertoi näin. 27 % vastaajista otti neutraalin kannan ja sanoi ettei ole tyytyväinen eikä tyytymätön tiedonkulkuun. Erittäin tyytymättömiä tiedonkulkuun oli 10 % vastaajista. Tiedonkulku on siis eri osastojen välillä erilaista. Jokseenkin tyytyväiset vastaajat saavat oletettavasti enemmän tietoa kuin jokseenkin tyytymättömät vastaajat. Tämä voi johtua siitä, että vastaajat jotka vastasivat jokseenkin tyytyväinen ovat eri osastoilta kuin jokseenkin tyytymättömät. Eri osastojen välinen tiedonkulku nähdään joko melko hyvänä tai melko huonona. Tämä voi selittyä myös sillä, että eri osastojen välillä voi olla eroa, miten usein on palavereja ja miten usein esimies on tietoa jakanut alaisilleen. Kuviossa 7 on esitelty kysymyksen 5 vastausjakauma.



Kuvio 7. Kysymyksen 5 vastausjakauma

Kysymyksessä 13 pyrittiin selvittämään, kuinka sujuvasti tieto kulkee vastaajien mielestä nykyisiä sisäisen viestinnän kanavia pitkin. Esimerkiksi löytävätkö vastaajat työssään tarvitseman tiedon aina kun sitä tarvitsevat ja tietävätkö mistä etsiä. Sujuvuudelle pyydettiin antamaan kouluarvosana 4-10. Melkein neljännes eli 23 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiedon kulku sisäisiä viestintäkanavia pitkin ansaitsee kouluarvosanan 5, täysin saman verran vastaajista antoi kouluarvosanaksi 6 tai 8. Kysymyksessä painotettiin sitä, miten työntekijä löytää työssään tarvitsemansa tiedon, kun sitä tarvitsee. Ha-

jontaa tässä kysymyksessä oli arvosanoissa neljästä yhdeksään. Arvosanojen keskiarvo oli 6,30. On todennäköistä, että hajonta tässä tapauksessa johtuu siitä, että osa vastaajista seuraa vain osaa sisäisistä viestintäkanavista, joten ei saa kaikkea tarjolla olevaa tietoa. Kuviossa 8 on esitelty kysymyksen 13 vastausjakauma.



Kuvio 8. Kysymyksen 13 vastausjakauma

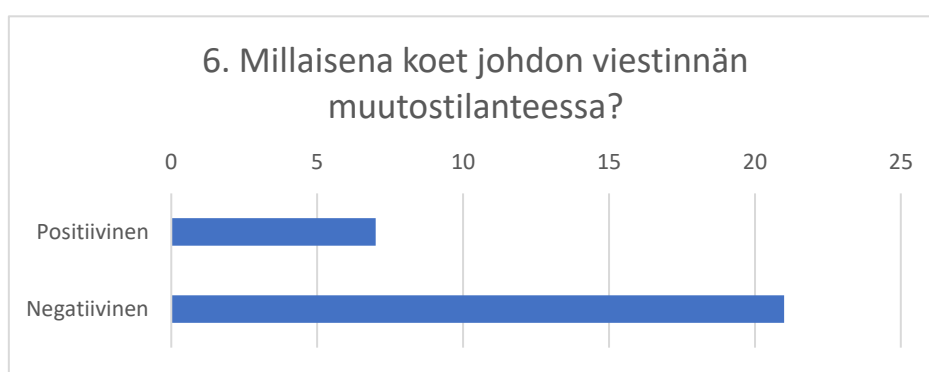
Eri työntekijä voi myös mieltää tiedonkulun sisäisessä viestinnässä eri tavoin. Esimerkiksi joku voi käyttää vain tiettyjä sisäisen viestinnän kanavia kuten intranetiä, ja sähköposti voi jäädä toissijaiseksi kanavaksi vaikka sitä kautta tulisikin suurin osa informaatiosta. Osa voi hyödyntää vaikka viikkopalavereista saatavaa tietoa mutta lukea intranetiä vain vähän ja sitä kautta tietää vain tietystä kanavasta tulevasta tiedosta.

Tiedonkulku sisäisessä viestinnässä on jaettu niin moneen eri kanavaan, että on ymmärrettävää, mikäli kaikkia kanavia ei seuraa säännöllisesti. Tiedonkulun heikkoon arvosanaan voi vaikuttaa myös se, että tietoa ei ole jaettu tasapuolisesti eri sisäisissä kanavissa.

4.1.3 Johdon viestintä muutostilanteessa

Kysymyksessä 6 vastaajia pyydettiin kertomaan millaisena he kokevat johdon viestinnän muutostilanteessa. Johdon viestinnästä vastaajilla oli pääosin paljon sanottavaa. Johdolta tuleva viestintä koetaan ”epävarmaksi, heikoksi, takaperoiseksi, epäselväksi,

suljetuksi, jäykäksi, ylimalkaiseksi, kovin viralliseksi, huonoksi, kohtalaiseksi, hiljaiseksi ja yleiseksi.” Vastaajista vain yksi ei osannut sanoa mielipidettensä asiaan, muut ottivat kantaa melko avoimesti ja rohkeasti. 23 % vastaajista koki johdon viestinnän positiivisesti toteutettuna, 70 % piti viestintää negatiivisesti toteutettuna. 3 % vastaajista ei osannut sanoa mielipidettensä. Suurin osa vastaajista piti viestintää joko heikkona, epävarmana taikka epäselvänä. Kuviossa 9 esitellään kysymyksen 6 vastausjakauma.



Kuvio 9. Kysymyksen 6 vastausjakauma

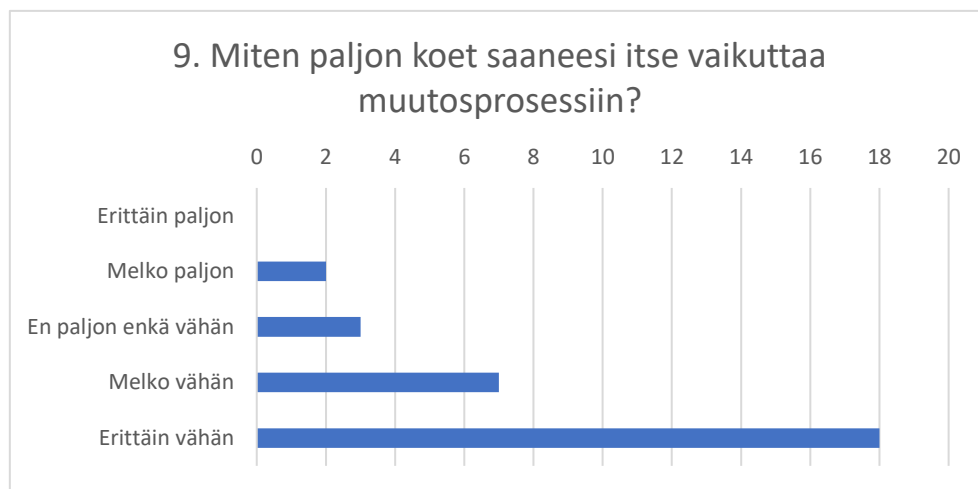
Johdon viestinnästä muutostilanteessa on työntekijöillä vastausten perusteella melko negatiivinen kuva. Yksi vastaajista kuvailee tilannetta näin: ”Kun jotain on päätetty, on siitä tullut tietoa ihan asiallisesti. Joskus on vain epäselvää, ketkä kaikki ovat voineet päätöksiin vaikuttaa ja milloin tämä olisi pitänyt tehdä.” Toinen vastaaja taas painottaa: ”Epävarmana, suoria vastauksia ei juuri ole saatu, koska uudistus on kesken. Selviä linjauksia ei ole tehty tai ne eivät ole läpinäkyviä.” Joidenkin vastaajien mielestä muutoksesta tiedottamisella ei ole ollut selkeää toimintasuunnitelmaa taikka muutosta ei ole perusteltu riittävän hyvin.

Negatiivisesti suhtautuvat totesivat viestinnän olevan joko liian virallista, perustelematonta, liian yleistä taikka epäselvää. Siihen, että viestintä koetaan negatiiviseksi voi vaikuttaa se, ettei sitä ole saatavilla kaikille tarpeeksi pureskeltavassa muodossa. Johdon viestinnän ei siis koeta olevan selkeää ja tarpeeksi perusteltua. Yksi vastaajista kertoo näin: ”Asiallisena, mutta takaperoisena, eli tehdyt päätökset julkistetaan, mutta niihin ei ole mahdollista vaikuttaa suunnittelun aikana.” Vastaajat kokevat, etteivät voi vaikuttaa

päätöksiin vaan ne tulevat vain julki, kun päätös on tehty. Positiivisena johdon viestinnän kokeneet kertoivat sen olevan ”ihan selkeää, avoimeen pyrkivää, asiallista”. Jotkut vastaajista sanoivat sen jopa olleen ”suhteellisen informatiivista, kohtalaista”. Osan mielestä se oli ”ihan riittävää ja hyvätasoista.”

4.1.4 Henkilöstön osallistuminen organisaatiomuutokseen

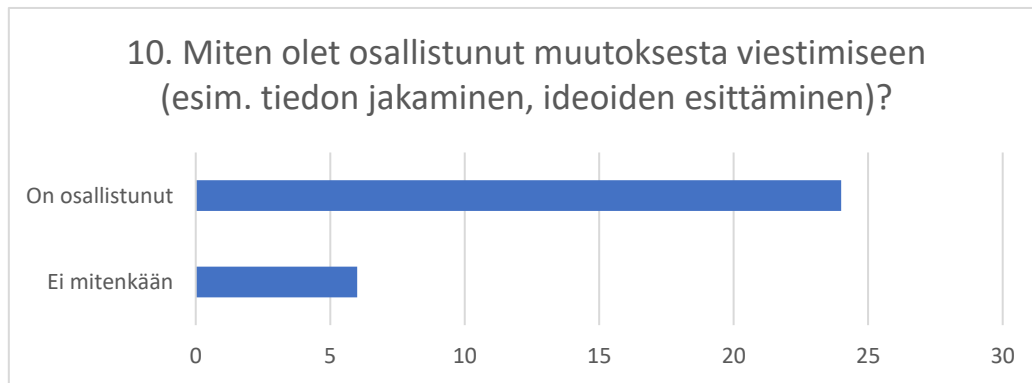
Kysymyksessä 9 pyrittiin selvittämään miten paljon vastaajat kokevat saaneensa itse vaikuttaa muutosprosessiin. Yksittäisen työntekijän vaikuttavuus muutosprosessissa oli 60 % mielestä erittäin vähäistä ja 23 % sanoi sen olevan melko vähäistä. Työntekijät ovat kokeneet muutoksesta viestimisessä olevan paljon puutteita. Tämä tuli tarkasteltua kappaleessa 6.4 Johdon viestintä muutostilanteessa. Työntekijät eivät koe voivansa vaikuttaa muutosprosessiin todennäköisesti, koska ei ole kannustusta esimiehiltä taikka johdolta. Osasyynä tähän voi olla se, ettei joka osastolla välttämättä pidetä osastonkokouksia yhtä usein taikka esimies ei pidä palavereita niin usein kuin olisi toivottavaa työntekijöiden näkökulmasta. Kuviossa 10 esitellään kysymyksen 9 vastausjakauma.



Kuvio 10. Kysymyksen 9 vastausjakauma

Kysymyksessä 10 selvitettiin, miten vastaajat ovat osallistuneet muutoksesta viestimiseen, esimerkiksi tiedon jakamiseen ja ideoiden esittämiseen. Tähän avoimeen kysymykseen vastanneista jopa 20 % sanoi, ettei ole osallistunut mitenkään muutoksesta viestimiseen. Kuitenkin 80 % sanoi, että on yrittänyt osallistua ainakin vähän. Osa vas-

taajista vetosi siihen, että on joko viestinyt sähköpostitse taikka jakanut tietoa ideariihissä ja strategiapajoissa. Jotkut sanoivat jakaneensa tietoa kollegoilleen. Joku sanoi osallistuneensa strategiapajoihin ja esittäneensä näkemyksiä tilauudistukseen liittyen suoraan tilahankkeen ihmisille. Yksi vastaajista mainitsi jakaneensa tietoa intraan eli Naviiin ja saanut keskustella muutoksista omassa tiimissään. Samainen henkilö sanoi voineensa vaikuttaa paljonkin työnsä sisältöön. Samankaltaisia mietteitä jakoivat myös muut vastaajista, kuten tiedon jakamisen kollegoille, infotilaisuuksiin osallistumisen ja asioista selvää ottamisen mainitsi osa vastaajista. Kuitenkin osa kertoi, ettei ole yksinkertaisesti osallistunut taikka osallistuminen on jäänyt epämuodollisten kanavien varaan. Kuviossa 11 esitellään kysymyksen 10 vastausjakauma.



Kuvio 11. Kysymyksen 10 vastausjakauma

Avoimeen kysymykseen ”Miten olet osallistunut muutoksesta viestimiseen?” on vastattu hyvin samalla tavalla. On joko kerrottu, ettei siihen ole voinut vaikuttaa mutta on kuitenkin yritetty taikka ”osallistuminen on jäänyt epämuodollisten kanavien käyttöön”. Pääosin vastaajat kertovat, että on keskusteltu oman yksikön palaverissa ja kollegoiden kesken. Osa vastaajista on kuitenkin yrittänyt vaikuttaa muutoksesta viestimiseen, esimerkiksi on osallistunut keskusteluihin palaverissa. Noin 13 % vastaajista eli 4 henkilöä oli sitä mieltä, etteivät he ole ollenkaan osallistuneet muutoksesta viestimiseen

Vastauksista käy ilmi, että ne vastaajat, jotka sanoivat, etteivät ole osallistuneet muutoksesta viestimiseen, eivät perustele asiaansa tai ovat uusia työntekijöitä. Uudet työntekijät eivät välttämättä vielä usko vaikuttamismahdollisuuteensa taikka ovat mainin-

neet, ettei kanavaa vaikuttamiselle ole. Vaikutusmahdollisuuksiin saattaa vaikuttaa oma usko henkilöihin, jotka voivat viedä työntekijän kehitysehdotusta eteenpäin.

Se, etteivät työntekijät perustele sitä, mikseivät ole osallistuneet muutoksesta viestimiseen voi kertoa siitä, ettei muutoksen koeta vaikuttavan oman osaston toimintaan taikka työnkuvaan. Se voi myös kertoa siitä, että muutosta vastustetaan muttei koeta oman mielipiteen julki tuomisen vaikuttavan muutoksen etenemiseen millään lailla.

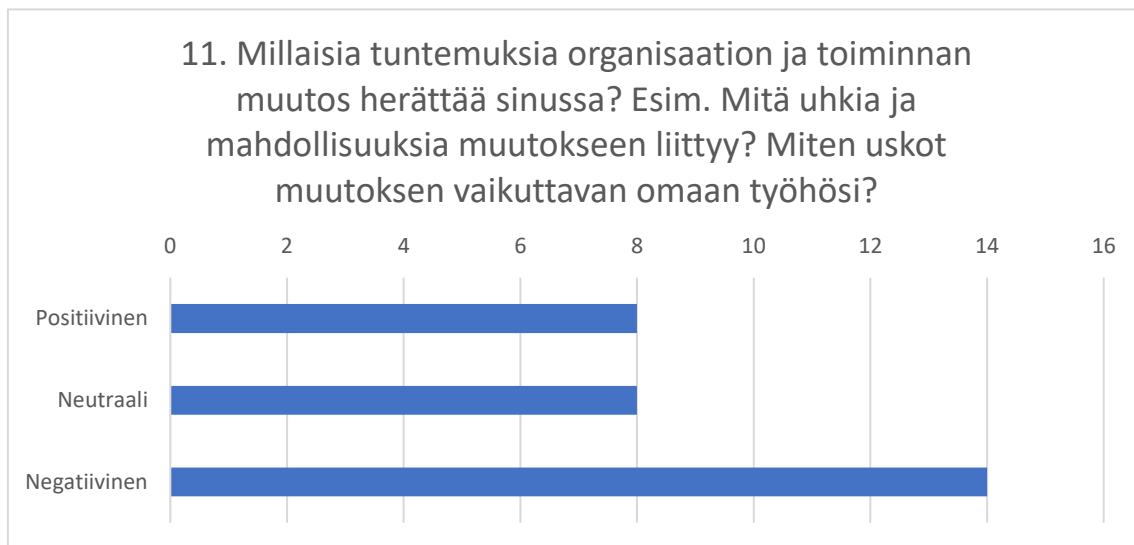
4.1.5 Tuntemuksia organisaatiomuutoksen aikana

Kysymyksessä 11 pyydettiin kuvailemaan, millaisia tuntemuksia organisaation ja toiminnan muutos herättää vastaajissa – esimerkiksi mitä uhkia ja mahdollisuuksia muutokseen liittyy ja miten vastaajat uskovat muutoksen vaikuttavan omaan työhönsä. Organisaation toiminnan muutoksesta kysyttäessä herätti se monenlaisia vastauksia puolesta ja vastaan. Osasta vastaajista tuntui, että muutos on positiivinen asia, vaikei siitä paljoa tiedäkään. Positiivisesti muutokseen suhtautuvien mielestä muutoksen koetaan tuovan yliopistolle lisäarvoa taikka ettei se vaikuta juurikaan omaan työhön. Osa vastaajista mainitsi, että muutos on myös uhka, sillä se ei välttämättä tuo mitään konkreettista parannusta vaan kuten yksi vastaajista sanoi ”tutkimusvarat ohjataan vain johtajien palkkoihin” taikka ”liian suuri muutosvauhti (organisaatiomuutos, uudet johtajat, uudet tavat) on uhkana muutoksen onnistumiselle”. Nämä poiminnat tuovat esille sen, että työntekijät eivät usko muutoksen onnistumiseen siltä osin, että se toisi paremman ilmiön työpäikalle taikka jotain muuta lisäarvoa yliopistolle. Jotkut työntekijät kokevat, että muutos etenee liian nopeasti eikä siitä saa minkäänlaista tarttumapintaa, jotta muutoksen voisi kokea omakseen tai positiiviseksi asiaksi. Muutoksen koetaan epäonnistuvan, mikäli se tapahtuu liian nopeasti.

Kysymykseen 11 tuli reilusti vastauksia ja pääosa vastauksista oli negatiivisia taikka neutraaleja. Vastauksissa painottuu epävarmuus tulevasta, vastaajat kokevat, etteivät he tiedä mihin muutos lopulta johtaa. Korkeakoulu-uudistuksen tuodessa Vaasan yliopistolle muutoksia ei moni usko työpäikkansa pysyvyyteen. Monet vastaajista ovat sitä mieltä, että muutoksesta ei ole tiedotettu perustavanlaatuisesti vaan melko päällisin puo-

lin ja että paljon muuttuu niin nopeasti, ettei siihen ole ehtinyt varautua. Kuten yksi vastaajista sen ilmaisee: ”Tällä hetkellä 50% pelkoa (mitä tulevaisuus tuo tullessaan, tulee uusi liikkeenluovutus jne.) ja 50% toiveikkuutta (ehkä tämä tästä vielä hyväksi muuttuu).”

Suurin osa kyselyyn osallistuneista eli lähes 47 % pitää muutosta negatiivisena asiana, Lähes 27 % pitää muutosta positiivisena ja saman verran vastaajista neutraalina asiana. Positiivisena muutosta pitävä vastaaja kertoi: ”Inspiroivia vaikka kysymyksen esimerkit viestivät samasta negatiivisesta mitä kollegani puhuvat. Näen tämän muutoksen mahdollisuutena ja halukkuuteni pyrkiä pysyvämpään virkaan täällä kasvoi.” Tämä kertoo siitä, että muutoksen uskotaan omaavan positiivisia piirteitä ja sen, että muutos tuo myös työkuvaan mahdollisuuksia tarttua erilaisiin toimiin. Muutos tuo mahdollisuuksia hakeutua uusiin työtehtäviin. Kuviossa 12 esitellään kysymyksen 11 vastausjakauma.



Kuvio 12. Kysymyksen 11 vastausjakauma

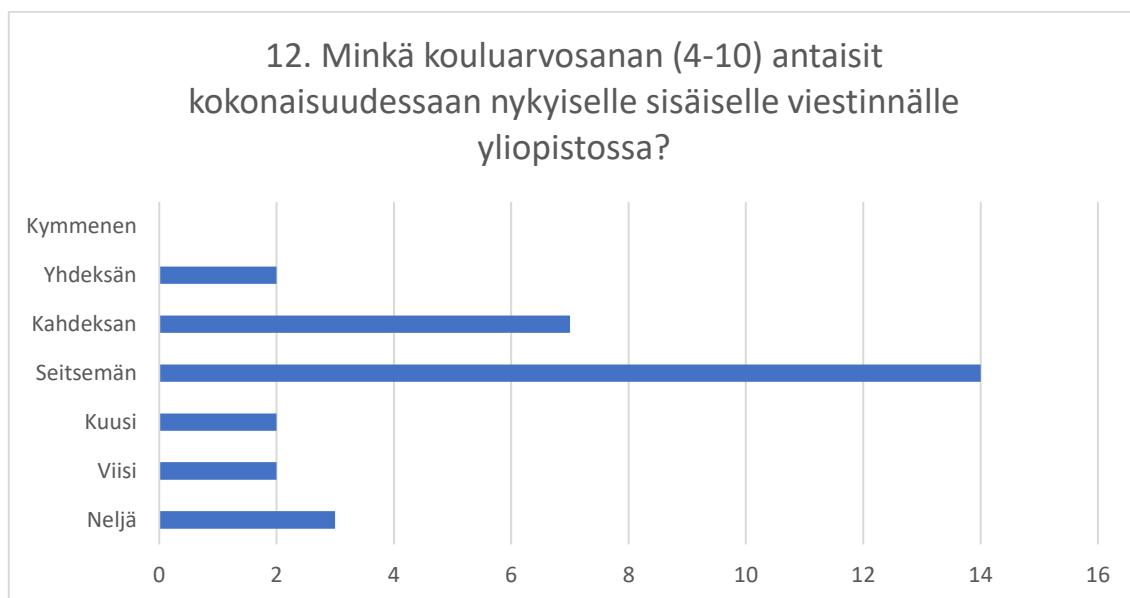
Negatiivisena muutoksesta puhuva vastaaja kertoi seuraavaa: ”Näennäinen muutos ei tuo oikeita tuloksia. Tämän näennäisyyden näen suurimpana heikkoutena ja uhkana. Myös liian suuri muutosvauhti (organisaatiomuutos, uudet johtajat, uudet tavat) ilman että niitä ehditään pohtia riittävästi, ovat uhka muutoksen onnistumiselle.” Tämä tarkoittaa sitä, että muutosta ei pidetä varsinaisena muutoksena vaan epätodellisena, vaikka sen esitetäänkin koskevan koko yliopistoa. Vastauksissa korostui se, ettei muutoksessa

ole ollut selkeitä reunaviivoja ja sen takia se herättää hämmennystä ja epävarmuutta jopa omasta työpaikasta. Epävarmuuden koetaan aiheutuvan siitä, ettei tiedetä mikä oikeasti yliopiston yksiköiden sisällä muuttuu, ja ketkä ovat nykyään oikeita päättäjiä mihinkin asiaan.

Neutraalina muutosta pitävät kertoivat, että vaikka muutoksiin on totuttu, ne vievät silti aikaa ja energiaa, yksi vastaajista mainitsi muutoksen olevan ”50% pelkoa siitä mitä tulevaisuus tuo tullessaan ja 50% toiveikkuutta tilanteen hyväksi muuttumisesta”. Muutosta neutraalina pitävistä vastaajat sanoivat myös, että ”muutos on kuitenkin mahdollisuus ja aina välttämätöntä, joten suhtaudun aika neutraalisti”. Yksi vastaajista myös mainitsi, että muutos luo uusien tutkimushankkeiden syntymistä ja luo pohjan opetuksen kehittämiseksi. Kuitenkin tämä luo myös uhan siitä, että henkilöresursseja siirrettäisiin muille aloille.

4.2 Yleinen viestintätyytyväisyys

Kyselylomakkeen loppupuolella siirryttiin organisaatiomuutoksen kontekstista tarkastelemaan yleisimmin viestintätyytyväisyyttä Vaasan yliopistossa. Kysymyksessä 12 vastaajia pyydettiin antamaan kouluarvosana asteikolla 4-10 kokonaisuudessaan nykyiselle sisäiselle viestinnälle yliopistossa. Vastauksissa oli hajontaa asteikolla 4-10 kaikkiin numeroihin lukuun ottamatta arvosanaa 10. Keskiarvo nykyiselle sisäiselle viestinnälle oli 6,90. Pääosa vastaajista, eli melkein puolet (47 %) oli sitä mieltä, että kouluarvosanaksi yliopiston sisäiselle viestinnälle voisi antaa arvosanan seitsemän. Toiseksi suurin osa vastaajista eli 23 % oli arvosanan 8 kannalla. Muissa arvosanoissa (lukuun ottamatta arvosanaa 10) hajontaa oli tasaisesti. Kuviossa 13 esitellään kysymyksen 12 vastauksen jakauma.



Kuvio 13. Kysymyksen 12 vastausjakauma

Kouluarvosanoin annettu keskiarvo viestii siitä, että nykyinen sisäinen viestintä ei ole optimaalisella tasolla, mikäli tahtotila on, että keskiarvo olisi vähintään hyvä eli arvosana 8. Kuitenkin positiivista on se, ettei kouluarvosanana annettu täysin huonoja arvosanoja vaan keskiarvo on kuitenkin tyydyttävän puolella. Se, että arvosana ei ole sen parempi varmasti vaikuttaa se, miten vastaajat ovat suhtautuneet muutokseen. Keskimääräisesti muutokseen suhtaudutaan melko negatiivisesti, aikaisempien vastausten mukaan.

Mikäli verrataan vastauksia kysymykseen millaisia tunteita organisaation muutos herättää, voidaan sanoa, että yleinen arvosana sisäiselle viestinnälle on parempi kuin toiminnan muutoksesta heräävät tunteet. Tämä viestii siitä, että organisaation ja toiminnan muutos koetaan negatiivisempänä kuin sisäinen viestintä nykyisellään. Sisäiselle viestinnälle annetaan parempi arvosana kuin vastauksien mukaan organisaation ja toiminnan muutokselle.

4.2.1 Viestintäkanavien hyödyntäminen

Kysymyksessä 14 vastaajilta kysyttiin, miten hyvin nykyiset viestintäkanavat mahdollistavat heidän näkemystensä, tietojensa ja ehdotustensa viestimisen muille. Tässäkin

kysymyksessä vastaajat antoivat kouluarvosanan 4-10. Kouluarvosanaksi 23 % vastaajista antoi huonoimman mahdollisen arvosanan 4. Seuraavaksi yleisin vastaus oli arvosana 6 ja 7. Vastauksista käy ilmi, etteivät vastaajat ole tyytyväisiä omiin vaikutusmahdollisuuksiinsa sisäisten viestintäkanavien kautta. Kuviossa 14 esitetään kysymyksen 14 vastausjakauma.

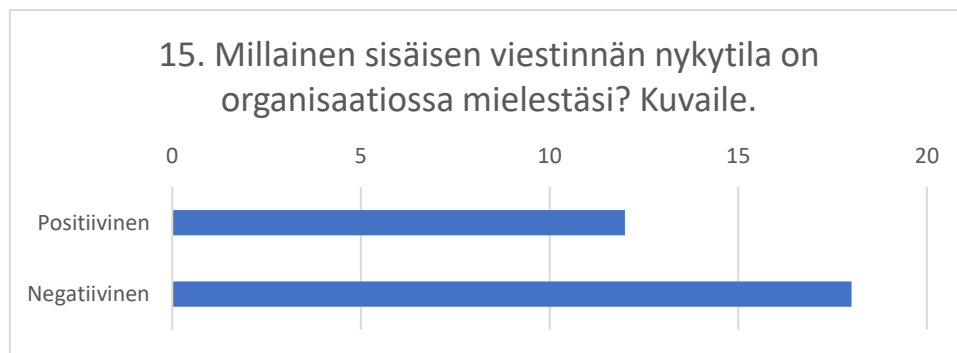


Kuvio 14. Kysymyksen 14 vastausjakauma

Nykyisten viestintäkanavien ei koeta mahdollistavan avointa ilmapiiriä omien näkemysten taikka ehdotuksien kertomiseen. Tämä voi johtua siitä, ettei sisäisessä viestinnässä ole tarpeeksi vaikuttamisen kanavia kuten sellaisia paikkoja minne ideoita voi ehdottaa nimettömänäkin. Tästä esimerkkinä voisi olla jokin digitaalinen taikka fyysinen ideaboksi, jonne voi laittaa ideoitansa ihan nimettömänä. Ideoita pitäisi voida esittää niin esimiehelleen kuin kollegoille. Vaikka kollegoiden kanssa ideoita kävisikin läpi, täytyy niitä pystyä viemään esimiehelle asti, jotta jollakin kehitysehdotuksella on mahdollista päätyä sellaisen ihmisen korviin, joka voisi sitä viedä eteenpäin. Mikäli näin ei työyhteisössä toimita, eivät kehitysehdotukset taikka ideat saavuta tarpeellista kohdettaan.

4.2.2 Sisäisen viestinnän nykytila organisaatiossa

Kysymyksessä 15 pyydettiin vastaajia kertomaan, millainen sisäisen viestinnän nykytila on organisaatiossa heidän mielestään. Sisäisen viestinnän nykytilasta kysyttäessä suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä on tavalla tai toisella huonolla tolalla. 60 % vastaajista oli sitä mieltä, että sisäisen viestinnän nykytila organisaatiossa on enemmän negatiivisella kuin positiivisella tolalla. Yksi vastaajista vastasi kysymykseen näin: ”Juuri tällä hetkellä tuntuu sekavalta, kun on uutta ja vanhaa systeemiä (esim. intra) ja aikaa kuluu järjestelmien kanssa takkuamiseen.” Tämä kertoo siitä, että muutoksessa rinnakkain kulkevat uudet järjestelmät, joihin ei ole mahdollisesti saatu koulutusta tai niitä ei ole sisäistetty tarpeeksi hyvin. Kuviossa 15 esitellään kysymyksen 15 vastausjakauma.



Kuvio 15. Kysymyksen 15 vastausjakauma

Toinen vastaaja kertoo näin: ”Sekava: on sähköposti, Portaali, Navi, ulkoiset sivut, uudistuvat verkkosivut. Ja on älytön määrä erilaisia työryhmiä, johtoryhmiä, ohjausryhmiä, jotka ovat päällekkäin.” Tästä voidaan päätellä sen, että tietoa on saatavilla liian monessa eri kanavassa, jotta sen osaa helposti hakea. Erilaisten työryhmien toiminta ei myöskään ole kaikille selvä. Tätä kautta tulee vastaajalle sellainen tunne, ettei kaikki työryhmät ole hyödyllisiä, kun ei tiedä mitä mikäkin ryhmä tekee. Seuraavanlainen mielipide oli myös vastauksien joukossa: ”Ylhäältä alaspäin suuntautuvaa, johto ottaa nokkiinsa, jos alemmalta tasolta aletaan ehdottelevaan.” Voidaan sanoa, että vastaajan mielestä johto ei kuuntele työntekijän mielipidettä, sillä työntekijät ovat alempiarvoisia ja eivät ansaitse sanoa mielipidettensä ääneen. Tästä voidaan myös päätellä, ettei vastaaja ole kokenut johdon viestintää oikeudenmukaiseksi eikä välttämättä ole saanut omia mielipiteitään julki tarpeellisissa tapauksissa.

Positiiviseksi viestinnän kokee 40 % vastaajista. Yksi vastaajista kertoi näin: ”Sisäinen viestintä vaikuttaa toimivan yliopistossa oikein hyvin. Intranet Navi on parhaillaan sisäänajovaiheessa. Se ei aina toimi toivotunlaisesti. Tietoa on erittäin vaikeaa löytää, sivulle eksyy.” Tästä voidaankin päätellä, että intranetin, eli Navin syövereistä tiedon löytäminen on vaikeaa, mutta muiden kanavien kautta tietoa löytyy helpommin. Voidaan myös päätellä, että vastaajan mielestä esimiehiltä taikka muun sisäisen viestintäkanavan kautta tietoa tulee tarpeeksi, jotta viestintä koetaan positiiviseksi. Eräs vastaaja mainitsee näin: ” Sisäinen viestintä vaikuttaa toimivan yliopistossa oikein hyvin. Intranet Navi on parhaillaan sisäänajovaiheessa. Se ei aina toimi toivotunlaisesti.” Tämä tarkoittaa, että sisäinen viestintä on toimivaa muttei intranet ole tarpeeksi toimiva kokonaisuus.

Intranetistä on tullut paljon palautetta kyselyyn vastanneiden osalta. Intranetissä koetaan olevan paljon informaatiota, mutta sen hakeminen tuottaa vaikeuksia. Osittain sen takia, ettei tiedetä mitä informaatiota tulisi hakea ja osittain sen takia, että informaatiota tulee niin paljon, ettei enää aika riitä intranetin läpikäymiseen. Intranetiin voisi myös luoda ideaatikon, kuten aiemmin mainittu, johon voisi tuoda ideansa/kehitysehdotuksensa esiin nimettömänä. Kollegat voisivat käydä myös nimettömästi ehdottamassa ideoitaan ja mitä enemmän ideoita ehdotettaisiin sitä suuremmalla todennäköisyydellä ne voisi mennä toteutukseen asti. Tämä ideapankki voisi myös toteuttaa niin digitaalisesti kuin fyysisesti postilaatikkona. Erilaiset lähestymistavat voisivat toimia tehokkaasti, kun erilaisille henkilöille olisi tarjolla sellaiset palautekanavat, joita olisi mielekästä hyödyntää, sillä jotkut eivät ole vielä halunneet viestiä digitaaliseen kanavaan ja jotkut taas kokevat digitaalisen kanavan parhaana palautekanavana.

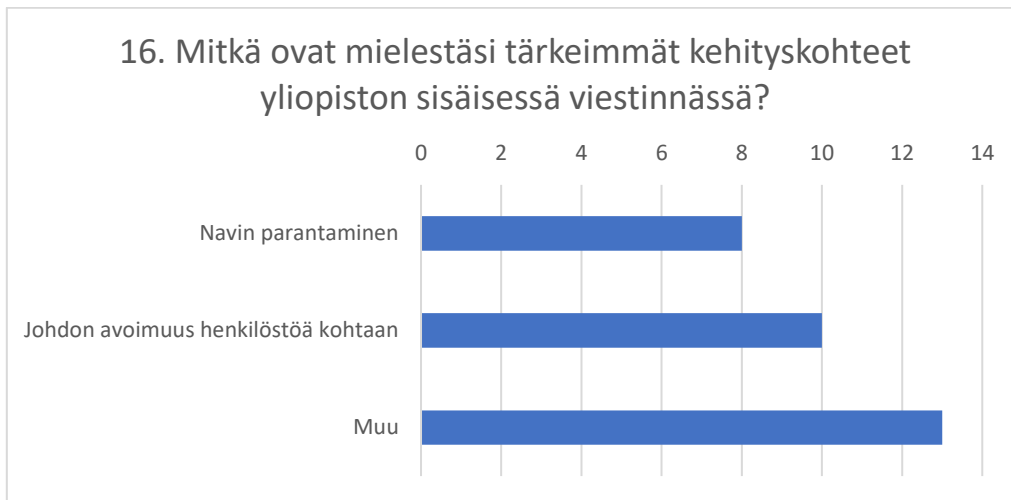
Mitä erilaisimpia viestintäkanavia kehitetään, sitä enemmän tieto saavuttaa kohderyhmänsä. Intranetin esimerkin ansiosta voidaan sanoa, että kaikki vastaajat eivät koe käyttävänsä intranetiä, taikka muuta viestintäkanavaa täysin luontevasti. Mikäli intranetillä olisi vaihtoehtoinen kanava, voisivat vastaajat saada siitä paljon enemmän informaatiota kuin tähän asti on saatu.

4.2.3 Sisäisen viestinnän kehityskohteet

Kysymyksessä 16 vastaajia pyydettiin nimeämään tärkeimmät kehityskohteet yliopiston sisäisessä viestinnässä. 33 % vastaajista sanoi, että isoin kehityskohde, johon tulisi keskittyä yliopiston sisäisessä viestinnässä, on johdon viestintä. Vastauksista kävi ilmi, että tarvitaan aitoa avoimuutta johdon puolelta, vuorovaikutteisuutta, aitoa halua kuunnella ja tasapuolisuutta. Ihmisen kohtaaminen ihmisenä tuli myös yhden vastaajan kohdalla esille. Yhden vastaajan mukaan se, ettei johto kuuntele yliopiston henkilökuntaa, näkyy ”monissa päätöksissä, joissa henkilöstö kokee jääneensä ulkopuolelle. Johdon halutaan osallistuvan muutoksesta tiedottamiseen paremmin ja avoimemmin. Vastaajat siis kokevat, ettei johto ole tiedottanut muutoksesta tarpeeksi avoimesti.

Lähes 27 % vastaajista kertoi, että intranetiä eli Navia pitää parantaa, selkeyttää taikka sen sisältöä tulee saada haettavaksi helpommin. Vastaajat pitivät Navin sisältöä erittäin vaikeana löytää. Navi ei monen vastaajan mielestä tuota tällä hetkellä tarpeeksi lisäarvoa ja on vaikea käyttää. Mikäli osa organisaatiomuutokseen liittyvästä tiedosta tulisi löytyä intranetistä ja henkilökunta ei sitä löydä, koetaan ettei muutoksesta viestitä tarpeeksi. Intranetiä kuitenkin on tarkoitus käyttää tiedon hakuun päivittäin, joten olisi tärkeää, että tiedon hakeminen sujuisi helposti. Navista yksi vastaajista toivoi ”löytyvän helpommin päätökset, linjaukset, ohjeet ym.”

Lopuilla vastaajista oli yksilöllinen näkemys tärkeimmistä kehityskohteista. Eräs vastaajista kertoi, että sisäisessä viestinnässä tulisi suomen- ja englanninkieliset sisällöt sisältyä aina samaan viestiin ja selkeys on tärkeää. Informaatiota myös toivottiin olevan tiiviisti ja helposti saatavilla. Eräs vastaajista mainitsi, että liiallinen hierarkia tulisi saada pois yliopistolta, sillä haluamaansa tahoon ei voi olla suoraan yhteydessä (pitää mennä välikäsien kautta). Toinen vastaajista kertoi, ettei haluaisi kommentoida julkisesti esimerkiksi intranetissä omalla nimellään. Tähän voisi olla ratkaisuna jokin anonyymi palaute- tai kehitysehdotuskanava. Kuviossa 16 esitellään kysymyksen 16 vastausjakauma. Tässä luvussa käsitellyt teemat nousevat esiin avoimista vastauksista, joihin ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja.



Kuvio 16. Kysymyksen 16 vastausjakauma

4.3 Yhteenveto

Tässä tutkimuksessa selvitettiin, millaista on muutosviestintä Vaasan yliopistossa ja miten se koetaan työntekijän taholta. Vuoden 2018 tammikuussa tehtyyn kyselyyn vastasi melko laajasti eri yksiköissä työskentelevää yliopiston henkilökuntaa. Opetus- ja tutkimushenkilökunnasta kyselyyn vastasi 18 henkilöä ja muusta henkilökunnasta 12 henkilöä. Työntekijän asemassa olevia vastaajista oli 27 henkilöä ja esimiestehtävissä 3 henkilöä. Yhteensä vastaajia oli siis 30 henkilöä

Kyselyssä kävi ilmi, että viestintäkanavat, joista vastaajat ovat kokeneet saavansa eniten informaatiota organisaatiomuutoksen aikana ovat intranet ja sähköposti, yliopiston tiedustilaisuudet ja kollegoilta saatu tieto epävirallisessa vuorovaikutuksessa. Sisäisen viestinnän kanavien toimivuudesta vastaajat mainitsevat ensisijaisesti sähköpostin. Jopa 27 % vastaajista kertoo sähköpostin toimivan vähintään kohtalaisesti. Joidenkin mielestä ”sähköposti toimii hyvin, mutta sitä tulee liikaa”.

Korkeakoulu-uudistuksen tuodessa Vaasan yliopistolle muutoksia ei moni usko työpaikkansa pysyvyyteen. Monet vastaajista ovat sitä mieltä, että muutoksesta ei ole tiedotettu perustavanlaatuisesti vaan melko päällisin puolin ja että paljon muuttuu niin nope-

asti, ettei siihen ole ehtinyt varautua. Johdon viestintä muutostilanteessa koettiin epävarmaksi, suljetuksi ja jäykäksi.

Sisäisen viestinnän nykytilasta kysyttäessä suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että sisäinen viestintä on tavalla tai toisella huonolla tolalla. Kun vastaajat pohtivat sisäisen viestinnän kehityskohteita kävi ilmi, että vastaajien mielestä tarvitaan aitoa avoimuutta johdon puolelta, vuorovaikutteisuutta, aitoa halua kuunnella ja tasapuolisuutta. Vastaajat eivät kokeneet tulleen aina kuulluiksi ja sitä kautta sisäisen viestinnän toimivuudessa on parannettavaa.

Teoriaosuudessa kerroin, että Osmo Wiio loi viestintätyytyväisyyttä kuvaamaan neljä mittaria, jotka ovat tyytyväisyys omaan työhön, saatuun tietoon, viestinnän parantamiseen ja kehittämiseen sekä viestinnässä käytettävien kanavien tehokkuuteen. (Juholin, 2011: 115) Tutkimuksen tuloksissa kävi ilmi, etteivät vastaajat olleet välttämättä tyytymättömiä omaan työhönsä vaan siihen etteivät muut viestintätyytyväisyyden osa-alueet olleet kunnossa. Vastaajat kokivat, ettei saatu tieto ollut aina täydellistä, viestinnän parantamiseen ja kehittämiseen pystyi vain vähän vaikuttamaan ja viestinnässä käytettävät kanavat eivät ole olleet niin tehokkaita kuin olisi mahdollista. Kyselyssä painotettiin näistä neljästä osa-alueesta kolmea eli tyytyväisyyttä saatuun tietoon, viestinnän parantamista ja kehittämistä sekä viestinnässä käytettävien kanavien tehokkuutta.

Vastaajat kokivat, etteivät olleet tyytyväisiä saatuun tietoon juuri organisaatiomuutoksen osalta. Tämä voi johtua siitä, että vaikka tietoa oli saatavilla monessa eri kanavassa sitä ei pidetty tarpeeksi luotettavana. Tämä taas johtuu siitä, että vastaajat toivoivat, että tietoa saisi enemmän esimieheltä, kun taas lopputulema oli, että tietoa tuli eniten sähköisiä kanavia pitkin. Viestinnän parantamiseen ja kehittämiseen ei vastaajat kokeneet voivansa vaikuttaa todennäköisesti, koska ei ole kannustusta esimiehiltä taikka johdolta. Osasyynä voidaan pitää sitä, että joka osastolla ei välttämättä pidetä osastonkokouksia yhtä usein. Sekin voi vaikuttaa, että esimies ei pidä palavereita niin usein kuin työntekijät toivoisivat.

Viestinnässä käytettävien kanavien tehokkuudesta kysyttäessä vastaajat kokivat tietyt kanavat tehokkaiksi. Vastaajat kokivat saavansa eniten informaatiota organisaatiomuutoksen aikana intranetistä ja sähköpostista, yliopiston tiedotustilaisuuksista ja kollegoilta epävirallisessa vuorovaikutuksessa. Näistä ensisijaista on ollut kuitenkin yliopiston tiedotustilaisuuksissa saatava tieto.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Muutoksesta viestimisen voidaan sanoa olevan organisaation henkireikä, sillä muutoksia tapahtuu organisaatioissa jatkuvasti. Vaasan yliopistossa vuoden 2018 aikana tapahtuvia muutoksia oli tiedekuntien muuttuminen yksiköiksi, kielten liikkeenluovutus ja uusien dekaanien palkkaus. Muutoksen aikana viestinnän pitää toimia niin, että yhteisössä taikka yrityksessä tieto on kaikkien saatavilla ja vaikuttamismahdollisuudet on myös huomioitu. Vaasan yliopiston organisaatiomuutoksen aikana yliopiston toimeksiannosta tuli tehtäväkseni selvittää, miten Vaasan yliopiston työntekijät kokivat yliopiston muutoksista viestimisen ja millaista oli viestintä koko organisaatiomuutosprosessin aikana.

Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena oli selvittää kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat viestintään organisaation muutostilanteessa. Viestintätyytyväisyyteen vaikuttavia asioita selvitettiin kyselyn avulla.

Teorialuvuissa käsiteltiin muutosviestintää organisaatiossa, viestintäkulttuuria, johdon roolia organisaatiomuutoksessa ja viestintätyytyväisyyttä organisaation työntekijöiden osalta.

Kyselyssä oli yhteensä 16 kysymystä, joista osa likertin skaalalla tehtyjä ja osa avoimia kysymyksiä. Vastauksien analysoinnissa kävi ilmi, että työntekijät kokevat muutosviestinnän jäykäksi ja suljetuksi. Kaikki tarvittava viestintä ei siis saavuta työntekijöitä ja tämän takia on paljon epätietoisuutta tulevasta. Siihen, että suurin osa vastaajista piti muutosta negatiivisena asiana, vaikuttaa se, että muutoksesta ei saatu riittävästi tietoa. Vastaajat kokivat myös viestintäkanavissa puutteita, kuten sen, että intran eli Navin kautta saatu informaatio on vaikeasti löydettävissä. Johdolta ja esimiehien tasolta tuleva informaatio on ollut liian vähäistä ja vaikeaselkoista. Mahdollisia syitä vastaajien mieliteisiin myös pohdittiin tämän työn analyysiluvussa.

Tutkimukselle asetetut tavoitteet saavutettiin. Kysely suoritettiin yliopiston henkilökunnalle ja siinä selvisi miten tyytyväisiä työntekijät ovat muutosviestintään ja millaiset asiat vaikuttivat viestintätyytyväisyyteen.

LÄHTEET

- Goldhaber, Gerald M (1981). *Organisaatioviestintä*. Espoo: Weilin+Göös.
- Hedelmalm, Gunvald (1997). *Intranet*. Espoo: Suomen Atk-kustannus Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka, Remes Pirkko & Sajavaara Paula (2004). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Ikävalko, Elisa (1994). *Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja*. Helsinki: Tietopaketti Oy.
- Juholin, Elisa (1999). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, Elisa (2001). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- Juholin, Elisa (2006). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Porvoo: WS-Bookwell Oy.
- Juholin, Elisa (2009). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOY.
- Juholin, Elisa (2011) *Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, Pauli & Virtanen Petri (2009). *Organisaatiomuutos*. Keuruu: Otava.
- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka, Kuronen, Marja-Liisa & Ollikainen, Marja (1997). *Yrityksen viestintä*. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Lanning, Harri, Roiha, Mikko & Salminen, Antti (1999). *Matkaopas muutokseen. Mitä kehität organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti*. Helsinki: Kauppakaari.
- Mattila, Pekka (2007). *Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen*. Helsinki: Talentum.
- Misteil, Sean (1999). *Viestintä työyhteisössä*. Helsinki: Inforviestintä.
- Opetus ja kulttuuriministeriö (2016). Yliopistolakiuudistuksen vaikutusten arviointi. [Viitattu 6.8.2018]: <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/75416/okm30.pdf>
- Pohjalainen (2017). Ministeriö: Korkeakouluyksiköitä vähennetään. [Viitattu 30.5.2018] <https://www.pohjalainen.fi/tilaajalle/maakunta/tilaajalle-7.3187110?aId=1.2442687>

- Ruben, Brent D, Gigliotto Ralph A. (2017). Communication: Sine Qua Non of Organizational Leadership Theory and Practice. *International Journal of Business Communication*, 54 (I) 12-30.
- Siukosaari, Asko (1997). *Markkinointiviestinnän johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- The results map. Ingenium communications. (2017) [viitattu: 1.9.2018]
<https://www.resultsmap.com/wp-content/uploads/2015/05/Best-Practices-in-Change-Communications-2015.pdf>
- Åberg, Leif (1993). *Esimiehen viestintäopas. Riemua johtamiseen*. Helsinki: Tietopaketti Oy.
- Åberg, Leif (1995). *Viestinnän strategiat*. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, Leif (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki; Inforviestintä Oy.
- Vaasan yliopisto (2017). Rehtori Jari Kuusisto: Vaasan yliopisto syntyy uudelleen. [Viitattu 26.9.2018]
https://www.univaasa.fi/fi/news/vaasan_yliopisto_syntyy_uudelleen/
- Wiio, Osmo A. (1992) *Viestinnän tutkimussuunta*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Wiio, Osmo A. (1994). *Johdatusta viestintään*. Porvoo: Weilin+Göös.

LIITE. Kyselylomake

Organisaatiomuutoksen viestintä

1. Mistä viestintäkanavista olet saanut tietoa organisaatiomuutoksesta?

1. esimieheltä
2. intranetistä tai sähköpostitse
3. yliopiston tiedotustilaisuuksista
4. osaston kokouksista ja palavereista
5. kollegoilta epävirallisessa vuorovaikutuksessa
6. mediasta
7. mistä muualta? _____

2. Mitkä ovat olleet näistä sinulle tärkeimpiä viestintäkanavia muutostilanteessa? Perustele.

3. Miten hyvin yliopiston sisäisen viestinnän eri kanavat toimivat mielestäsi viestin välittäjinä organisaatiomuutoksessa? Minkä takia? (**Sisäisen viestinnän kanavat, ks. kysymys 1 kohdat 1-5**).

4. Miten tyytyväinen olet oman osastosi, esim. yksikkösi sisäiseen tiedonkulkuun tässä muutostilanteessa?

1. erittäin tyytyväinen
2. jokseenkin tyytyväinen
3. en tyytyväinen enkä tyytymätön
4. jokseenkin tyytymätön
5. erittäin tyytymätön

5. Miten tyytyväinen olet yksiköiden tai eri palveluiden väliseen tiedonkulkuun tässä muutostilanteessa?

1. erittäin tyytyväinen
2. jokseenkin tyytyväinen
3. en tyytyväinen enkä tyytymätön
4. jokseenkin tyytymätön
5. erittäin tyytymätön

6. Millaisena koet johdon viestinnän muutostilanteessa?

7. Kuinka hyvin muutosviestinnässä on mielestäsi perusteltu organisaation ja toiminnan muutoksen tavoitteita?

1. erittäin hyvin
2. melko hyvin
3. ei hyvin eikä huonosti
4. melko huonosti
5. erittäin huonosti

8. Mitkä ovat nähdäksesi organisaation ja toiminnan muutoksen tärkeimpiä tavoitteita?

9. Miten paljon koet saaneesi itse vaikuttaa muutosprosessiin?

1. erittäin paljon
2. melko paljon
3. en paljon enkä vähän
4. melko vähän
5. erittäin vähän

10. Miten olet osallistunut muutoksesta viestimiseen (esim. tiedon jakaminen, ideoiden esittäminen)?

11. Millaisia tuntemuksia organisaation ja toiminnan muutos herättää sinussa? Esim. Mitä uhkia ja mahdollisuuksia muutokseen liittyy? Miten uskot muutoksen vaikuttavan omaan työhösi?

Viestintä Vaasan yliopistossa yleisesti

(Sisäisen viestinnän kanavat, ks. kysymys 1 kohdat 1-5).

12. Minkä kouluarvosanan (4-10) antaisit kokonaisuudessaan nykyiselle sisäiselle viestinnälle yliopistossa?

13. Kuinka sujuvasti tieto kulkee sinulle nykyisiä sisäisen viestinnän kanavia pitkin? (Esim. Löydätkö työssäsi tarvitseman tiedon aina kun sitä tarvitset? Tiedätkö mistä etsiä?) Anna sujuvuudelle kouluarvosana (4-10).

14. Entä miten hyvin nykyiset viestintäkanavat mahdollistavat omien näkemystesi, tietojesi ja ehdotustesi viestimisen muille? (4-10)

15. Millainen sisäisen viestinnän nykytila on organisaatiossa mielestäsi? Kuvaille.

16. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät kehityskohteet yliopiston sisäisessä viestinnässä?