

**VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS**

Anne Kanto

**MUUTOKSEN VAIKUTUS ORGANISAATION SISÄISEEN VIESTINTÄÄN
– Tutkimuskohteena Vahinkovakuutusyhtiö Pohjola Oyj**

Johtamisen ja organisaatioiden
pro gradu-tutkielma

VAASA 2007

SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ	9
1 JOHDANTO	11
1.1 Taustaa tutkimukselle	11
1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	12
1.3 Tutkimuksen rakenne	13
2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT	15
2.1 Viestintä	15
2.1.1 Viestinnän edellytykset	17
2.1.2 Viestinnän esteet	18
2.1.3 Viestinnän tehtävät ja tarkoitus	20
2.2 Organisaatioviestintä	21
2.2.1 Organisaatioviestinnän osatekijät	22
2.2.2 Organisaatioviestinnän tehtävät	23
2.2.3 Jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään	24
2.2.4 Organisaatioviestinnän ongelmat	26
2.2.5 Viestinnän mallit: kontingenssiteoria	27
3 SISÄINEN VIESTINTÄ	31
3.1 Organisaation sisäisen viestinnän tehtävät	32
3.2 Viestintätyytyväisyys	33
3.3 Sisäisen viestinnän kanavat	35
3.3.1 Henkilökohtainen kanssakäyminen	36
3.3.2 Kirjalliset kanavat	38
3.3.3 Sähköiset kanavat	40
3.4 Sanomien sisällöt	41
4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN	44
4.1 Muutosprosessi	45
4.2 Johtamiskäytännöt	46
4.3 Muutosvastarinta	48

4.4 Muutosviestintä	50
4.4.1 Muutosviestinnän edellytykset	52
4.4.2 Myönteisestä muutoksesta tiedottaminen	52
4.4.3 Kielteisestä muutoksesta tiedottaminen	53
4.5 Kriisiviestintä	55
5 ORGANISAATIOVIESTINNÄN TUTKIMINEN	57
5.1 OCD-menetelmä	57
5.2 Auditointiprosessin kuvaus	59
5.3 Vahinkovakuutusyhtiö Pohjola Oyj	60
5.4 Pohjola Oyj:n viestintäjärjestelmä osana OP-ryhmää	61
5.5 Viimeaikaisia tutkimustuloksia	63
5.6 Tutkimuksen suorittaminen	64
5.7 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät	66
5.7.1 Ristiintaulukointi	66
5.7.2 Korrelaatiokerroin	67
6 TUTKIMUKSEN TULOKSIA	69
6.1 Vastaaajien taustatietoja	69
6.2 Tyytyväisyys viestintään	72
6.3 Vastaaajien tyytyväisyys tietolähteisiin	73
6.3.1 Tietolähteet paremmuusjärjestyksessä	75
6.3.2 Toivotut tiedotuskanavat	77
6.3.3 Saadun ja halutun tiedon kanavavaje	80
6.4 Organisaation työntekijöiden tiedontarve	84
6.4.1 Nykyinen tiedonsaanti aihealueittain	84
6.4.2 Halutut aihealueet	86
6.4.3 Saadun ja halutun tiedon tietovaje	87
6.5 Tietolähteiden ensisijaisuus aihealueittain	89
6.5.1 Tietolähteen ensisijaisuuden valinta	92
6.5.2 Työtehtävien eli toimintojen merkitys	94
6.5.3 Työssäolovuosien merkitys	95
6.6 Tietojen kulkuun parannusta	96
6.7 Tiedonkulun pahimmat puutteet	98
6.8 Muutoksen viestiminen	99
7 JOHTOPÄÄTÖKSET	101

LÄHTEET	105
LIITTEET	110
LIITE 1. Kyselylomake ja vastausten frekvenssit prosentteina	
LIITE 2. Viestintävajeet	

KUVIOT

Kuvio 1. Åbergin pizza	25
Kuvio 2. Viestinnän sovitemalli.....	29
Kuvio 3. Sisäisen tiedotuksen kanavat.....	36
Kuvio 4. Ikävien asioiden kertominen. (Hodson 1990)	54
Kuvio 5. Yleinen tyytyväisyys viestintään (%).....	73
Kuvio 6. Tietolähteiden luku- ja käyttötiheys.....	74
Kuvio 7. Kanavavaje: saadun ja halutun tiedon erotus tietolähteittäin.....	80
Kuvio 8. Tietovaje: saadun ja halutun tiedon erotus aihealueittain	88
Kuvio 9. Tiedonkulun parannustarpeet.....	97

TAULUKOT

Taulukko 1. Vastaajien jakaantuminen ikäluokkiin.....	70
Taulukko 2. Otoksen edustavuus	71
Taulukko 3. Vastaajien ensisijaiset valinnat (%)	92
Taulukko 4. Työtehtävien vaikutus ensisijaisen tietolähteen valinnassa.....	95
Taulukko 5. Työssäolovuosien vaikutus ensisijaisen tietolähteen valinnassa	96

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Anne Kanto
Tutkielman nimi:	Muutoksen vaikutus organisaation sisäiseen viestintään – Tutkimuskohteena Vahinkovakuutusyhtiö Pohjola Oyj
Ohjaaja:	Henrik Gahmberg
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Laitos:	Johtamisen laitos
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot
Aloitusvuosi:	2002
Valmistumisvuosi:	2008

Sivumäärä: 109

TIIVISTELMÄ

Monet yritykset ovat jatkuvassa muospaineessa liiketoimintaympäristön luomien haasteiden takia. Sopeutuminen edellyttää organisaation käytäntöjen muuttamista yhä useammin. Tällöin tiedonhankinta ja viestintävalmius korostuvat organisaatiossa. Jatkuva muutos luo paineita myös johtamiselle. Organisaation toiminta on mahdollista vain, kun sen eri osat viestivät keskenään.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten organisaatiomuutos on vaikuttanut yrityksen sisäiseen viestintään. Lisäksi selvitettiin työntekijöiden viestintätyytyväisyyttä ja sisäisen viestinnän kanavia sekä miten muutosviestinnässä on onnistuttu työntekijöiden näkökulmasta. Viestintätyytyväisyyden sekä viestintäkanavien käytön tutkimus toteutettiin Osmo A. Wiion kehittämän OCD-mittariston avulla. Lomake muokattiin tutkimusongelman mukaiseksi ja kohdeyrityksen tarpeisiin sopivaksi. Muutoksen viestimisen onnistumisesta tutkittiin kyselylomakkeessa avoimien kysymysten avulla. Kysymyksien tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien omakohtaisia kokemuksia ja tunteuksia.

Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa käsitellään sisäistä viestintää ja sen tehtäviä, siinä käytettäviä kanavia sekä viestinnän onnistumisen edellytyksiä ja mahdollisia esteitä. Lisäksi tarkastellaan muutosjohtamista ja erityisesti muutosviestinnän merkitystä sekä sisältöä yrityksen johdon kannalta.

Tutkimuksessa havaittiin henkilöstön olevan melko tyytyväisiä yrityksen sisäiseen viestintään sekä muutosviestinnän onnistumiseen. Viestintäkanavien käytön todettiin olevan erittäin keskittynyttä kohdeyrityksessä. Henkilökohtainen kanssakäyminen ja suora kontakti toiseen ihmiseen ovat suuressa arvossa. Lähin esimies on selvästi toivotuin viestintäkanava etenkin kun on kyse työntekijöiden työtä läheisesti koskevista asioista. Organisaatiossa on ilmennyt jonkinasteista muutosvastarintaa, joka on perustunut pitkälti liian vähäiseen sisäiseen viestintään ja informointiin. Erittäin tärkeäksi asiaksi vastaajat kokivat muutoksen toteutuksesta tiedottamisen.

AVAINSANAT: sisäinen viestintä, viestintätyytyväisyys, muutoksen johtaminen

1 JOHDANTO

Viestintä eli kommunikointi on ihmisille lajityypillinen ominaisuus. Ihmisen kyky viestiä eli kyky tuottaa puhetta, jäsentää käsitteitä sekä vaihtaa kokemuksia ja tietoa, erottaa ihmiset muista olioista. (Elisa Juholin 1999a: 20). Viestintä on olennainen osa organisaatioiden toimintaa. Sosiaalisten suhteiden luominen ja ylläpito, ryhmien ja tiimien työskentely, tiedon jakaminen, vaikuttaminen ja suostuttelu, päätöksenteko, ongelmien ratkaiseminen tai vaikka strategian käyttöönotto ja käytäntöön soveltaminen edellyttävät organisaatioiden jäsenten välistä vuorovaikutusta. Viestintä kuuluu oleellisena osana organisaation jokaiseen prosessiin. Se pitäisi huomioida organisaation jokapäiväisessä toiminnassa ja strategisessa suunnittelussa. Organisaation toiminta on mahdollista vain, kun sen eri osat viestivät keskenään. (Elisa Juholin 1999b: 22).

Organisaatioviestintä on tärkeä viestinnän osa-alue. Suomessa puhutaan myös yhteisöviestinnästä, jolla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa samaa asiaa. Se on inhimillisen yhteistoiminnan edellytys. Sitä tapahtuu kaikissa niissä yhteyksissä, joissa ihmiset joutuvat toimimaan jollakin tavalla yhdessä esimerkiksi työpaikoilla. Organisaatioviestintä on yhteisön omaa viestintää, joka käsittää sekä työyhteisön sisäisen viestinnän sekä kanssakäymisen ulkoisten yhteistyö- ja sidosryhmien kanssa. (Juholin 1999a: 21–22).

1.1 Taustaa tutkimukselle

Tämän hetken työelämää kuvaa se, että muutos on jatkuvaa ja nopeaa. Niin yrityksillä kuin työntekijöillä ei ole varaa torjua muutosta, vaan heidän tulee sopeuttaa toimintansa markkinoiden ja toimintaympäristön tilanteen mukaan. (Sari Suomalainen 2007: 12). Kyky uudistua, muutosnopeus sekä muutoksen johtaminen ovat tärkeimpiä ominaisuuksia menestyvässä yrityksessä. Toimintaympäristön jatkuvaan muuttumiseen sopeutuminen edellyttää organisaation käytäntöjen muuttamista yhä useammin. Tällöin tiedonhankinta ja viestintävalmius korostuvat organisaatiossa. Jatkuva muutos luo paineita myös johtamiselle, koska nykyajan organisaatiot ovat jatkuvassa muutoksessa. Muutoksen johtamisessa on pitkälti kysymys siitä, kuinka ihmisten reaktioita muutokseen kyetään ennakoimaan ja hallitsemaan. Organisaation viedessä läpi muutosta on muutosvastarinta tyypillinen ilmiö. (Martola & Santala 1997: 103). Senge et al. (1999) sekä Pattersonin (2000) tutkimuksien mukaan jopa 70 prosenttia

muutoksien implementoinneista epäonnistuu.. Monet virheet tässä prosessissa liittyvät viestinnän ongelmiin ja epäonnistumiseen muutoksesta tiedotettaessa. (Daly & Kitchen 2002: 46).

Organisaatioviestinnän tutkimusta tapahtuu viidellä eri osa-alueella. Tiedonkulkua paikasta toiseen tutkitaan viestintä- ja informaatiojärjestelmissä. Sanomatutkimus panostaa organisaatiossa tapahtuvan viestinnän varsinaiseen sisältöön. Organisaation tulosta ja päätöksentekoa tarkastellaan viestinnän tuotostutkimuksin, joihin keskittyy liiketaloustieteellinen tutkimus. KytKentätutkimuksen avulla selvitetään organisaation ja sen toimintaympäristön välisiä riippuvuuksia. Tämä osa-alue tuottaa enemmän tietoa ulkoisen viestinnän, kuten suhdetoiminnan ja yrityskuvatutkimuksen, tarpeisiin. Viides viestinnän tutkimuksen päätyypeistä ovat ilmastotutkimukset, joihin myös tässä tutkimuksessa käytetty OCD-menetelmä kuuluu. Ilmastotutkimukset selvittävät organisaatioviestinnän kokemista eli psykologista todellisuutta yrityksessä. (Wiio 1993: 207–208.)

1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tämän pro gradu-tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella kohdeorganisaation eli Vahinkovakuutusyhtiö Pohjola Oyj:n sisäistä viestintää. Ensisijaisena tavoitteena on selvittää, miten organisaatiomuutos on vaikuttanut yrityksen sisäiseen viestintään. Organisaatiomuutoksella tarkoitetaan tässä tapauksessa yrityskauppaa, jossa OKO osti Pohjolan osake-enemmistön ja Pohjolasta tuli OKOn tytäryhtiö sekä osa Osuuspankki ryhmää. Aihepiiri on ajankohtainen kyseisessä organisaatiossa, koska yritysoston myötä on jouduttu ja tullaan vielä tekemään suuria organisaatiomuutoksia. Nämä muutokset ovat koskeneet eri toimintojen henkilöstöä eri tavalla. Siksi tutkimukseen pyritään saamaan mukaan mahdollisimman erilaisia henkilöstöryhmiä ja vertailemaan keskenään heidän kokemuksiaan sisäisestä viestinnästä sekä yhdentymisen tuomista muutoksista. Viestintää tarkastellaan organisaation sisäisen tiedostuksen näkökulmasta, joten kyse on yksisuuntaisesta tiedon lähettämisestä.

Käsittelyn lähtökohdaksi otetaan kohdeorganisaation, Pohjola Oyj:n, tämän hetkinen tilanne. Tämän tutkimuksen tavoitteena on tutkia vahinkovakuutusyhtiö Pohjola Oyj:n ja Osuuspankkikeskuksen työntekijöiden viestintätyytyväisyyttä ja sisäisen viestinnän kanavia. Lisäksi selvitetään, miten muutosviestinnässä on onnistuttu.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Johdantokappaleessa selvitetään lukijalle tutkimuksen tarkoitus sekä kerrotaan taustaa, miksi tutkimusaihe on ajankohtainen. Lisäksi siinä kuvaillaan lyhyesti tutkimuksen kohdetta ja tutkimuksessa käytettävää tutkimusmetodia. Kokonaiskuvan saamiseksi kappaleessa on esitelty myös muita viestinnän tutkimussuuntia pintapuolisesti.

Toisessa luvussa selvitetään, mitä viestintä tarkoittaa sekä minkälaisia edellytyksiä ja esteitä on olemassa sen tapahtumiselle. Luvussa perehdytään organisaatioviestinnän käsitteeseen ja organisaatioviestinnän tehtäviin yrityksessä. Käsite jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, joista ensimmäiseen keskitytään tarkemmin seuraavassa luvussa. Kontingenssiteoria on esitelty tässä yhteydessä tukemaan tutkimuksessa käytettyä OCD-menetelmää tutkimusmetodina.

Kolmas luku keskittyy sisäisen viestinnän käsitteeseen, joka on olennainen tutkimuksen kannalta. Esittelen tarkemmin sisäisen viestinnän tehtävät, osa-alueet sekä kerron sanomien sisällöstä. Erityisesti mitä sanomien ymmärrettävyydellä tarkoitetaan ja mitä edellytyksiä se vaatii vastaanottajalta. Luvussa selviää sisäisessä viestinnässä käytettävät viestintäkanavat, millä perusteilla ne on jaettu eri ryhmiin ja niiden käyttö. Lisäksi tutustutaan viestintätyytyväisyyden käsitteeseen ja selvitetään sen yhteys työtyytyväisyyden käsitteeseen.

Neljännessä luvussa perehdytään muutoksen johtamiseen organisaatioissa. Ensimmäiseksi kerron, mitä on muutoksen johtaminen ja miten muutos mielletään prosessiksi. Kerron, mitä muutos edellyttää johtajalta. Muutosvastarinta on olennainen jokaista muutosprosessia. Sitä on kuitenkin mahdollisuus ennakoida tunnistamalla mahdolliset muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät ja sitä kautta ennaltaehkäistä vaikutusta. Sisäisen viestinnän kannalta muutos on huomioitu keskittymällä muutosviestintään sekä myönteisen asian että kielteisen asian tiedottamisen kautta. Lisäksi perehdytään yrityksen kriisiviestintään.

Viidennessä luvussa tutustutaan organisaatioviestinnän tutkimiseen. Luvussa esitellään tutkimuksessa käytetty OCD-menetelmä. Perehdytän tarkemmin tutkimuksen kohteena olevaan organisaatioon, sen viestintäjärjestelmään ja sisäisessä tiedottamisessa käytettyihin viestintäkanaviin. Luku sisältää tietoa myös viimeaikaisista tutkimustuloksista aiheeseen liittyen. Kerron OCD-metodin muokkauksesta

tutkimuksen tarpeisiin ja aineiston keruusta. Lopuksi selvitän tutkimuksessa käytetyt tutkimuksen analysointimenetelmät.

Kuudennessa luvussa käsitellään tutkimustulokset. Viimeisessä eli seitsemännessä luvussa kerron johtopäätökset tutkimuksen tuloksista. Esittelen myös jatkotutkimus ehdotuksen, miten tätä tutkimusta olisi mahdollista jatkaa eteenpäin.

2 TUTKIMUKSEN TEOREETTISET LÄHTÖKOHDAT

Viestinnässä on monia erilaisia näkökulmia. Tässä luvussa esittelen vain tutkimuksen kannalta olennaisimmat. Organisaatioviestintä on eräs viestinnän erityislajeista, joka on tämän tutkimuksen kannalta olennaista selventää tarkemmin. (Gerald M. Goldhaber 1981: 11).

2.1 Viestintä

Viestintä on niin tavallinen osa ihmisen päivittäistä toimintaa, että jokainen on siitä tietoinen, mutta vain harva osaa sitä yksiselitteisesti määritellä. (Erja Erholm 1986: 8.) Informaatiolla ja viestinnällä on paljon yhteistä. Wiion (1993) määritelmän mukaan informaatio ja tieto ovat yksinkertaisesti jotakin, jota viestintätapahtumassa olevat osapuolet vaihtavat keskenään. Viestintä on siten informaation vaihdantaa. Sanomat koostuvat erilaisista merkeistä ja merkityksistä. Käytetyt merkit voivat olla sanoja tai esimerkiksi kuvia. (Elisa Ikävalko 1999a: 11–12.) Inhimillisellä viestinnällä tarkoitetaan ihmisten välillä tapahtuvaa tietojen vaihdantaa. (Wiio 1978a: 70). Kyseessä olevaa yksinkertaistettua käsitettä voidaan laajentaa antamalla viestinnälle kaksi ominaisuutta. Nämä ominaisuudet vaikuttavat kaikissa viestintätilanteissa. Niiden painotukset vaihtelevat kuitenkin tilanteesta riippuen. Tämä voidaan havaita sekä eri aikakausien viestintätutkimuksissa että yksittäisten tutkijoiden tuloksissa. (Risto Kunelius 1997: 10–14.)

Erholm (1986: 8) kuvaa viestintää sanomien vaihdannaksi ihmisten kesken. Pitkälle yksinkertaisten kysymyksessä on siis sanomien lähettämistä ja vastaanottamista eli tietojen vaihdantaa. Erholm määrittelee käsitettä viestinnän siirto-ominaisuuden mukaisesti. Viestinnällä tarkoitetaan tällöin joidenkin sisältöjen siirtämistä lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Siirtonäkökulmasta tarkasteltaessa viestinnän tutkimuksessa huomio kiinnittyy siihen, millaista tietoa viesti sisältää, mikä on viestin sisältö sekä miten viestien vaihto-operaatio tapahtuu. (Kunelius 1997: 10–13.) Sisäisessä viestinnässä on ensisijaisen tärkeää, että viesti saavuttaa vastaanottajansa. Sanoman

sisältöön sekä kanaviin tulee kiinnittää huomiota, jotta se on ymmärrettävässä muodossa ja välittyisi nopeasti sekä tehokkaasti. Viestintää käsitellään tutkimuksessa juuri siirto-ominaisuuksiensa puolesta.

Yhteisyys on toinen viestinnän näkökulmista. Viestinnän onnistuessa yhteisyyttä on mahdollista kasvattaa, tuottaa sekä ylläpitää. Organisaatiokulttuuria luodessa tämän tunteen luomisella on suuri merkitys. On tärkeää muistaa, että viestinnässä on aina kysymys myös viestijöiden identiteettien rakentamisesta, vahvistamisesta ja muokkaamisesta. Viestinnässä oleellista on, kenen kannalta asiat esitetään ja millaisissa rooleissa ihminen viestintätilanteissa on. Vaikka siirto-ominaisuutta pidettäisiinkin yrityksen sisäisessä viestinnässä etusijalla, ei pidä kuitenkaan unohtaa viestinnän mahdollisuuksia yhteisyyden luomisessa. Tehokas viestintä tukee yritystä organisaatiokulttuurin luomisessa. (Kunelius 1997: 11–13).

Wiio jakaa inhimillisen viestinnän yksilön sisäisviestintään, keskinäisviestintään ja yleisöviestintään. Keskinäisviestintä määritellään järjestelmien väliseksi suoraksi vuorovaikutukseksi eli kaksisuuntaiseksi viestinnäksi. Keskinäisviestintää on sekä kahden että monenvälistä riippuen siitä, kuinka monta osatekijää tai järjestelmää ottaa osaa viestintään. Ero on sikäli tärkeä, että kahdenvälinen keskinäisviestintä on eräänlainen viestinnän perustapahtuma. Kahdenvälistä viestintää on kahta päätyyppiä: haastattelu ja sosiaalinen vuorovaikutus, jota käytämme jokapäiväisessä viestinnässämme. Monenvälinen viestintä voi sitä vastoin olla pienryhmäviestintää tai organisaatioviestintää. Wiio on määritellyt ominaisuuksia, jotka luovat puitteet keskinäisviestinnälle. Viestinnän on perustuttava vuorovaikutukseen, jolloin molemmat osapuolet ovat toimivat sekä lähettäjän että vastaanottajan rooleissa. Tällöin viestintään vaikuttavat myös molempien persoonallisuustekijät. Keskinäisviestinnän keinot ovat kieli ja sanaton viestintä. (Erholm 1986: 126–127; Wiio 1989: 156–166). Organisaation viestinnälle on kuitenkin määritelty myös muita edellytyksiä, jotka mahdollistavat informaation kulun.

2.1.1 Viestinnän edellytykset

Viestinnällä on eräitä perusedellytyksiä, joita ilman ei voi syntyä viestintää. Näiden lisäksi viestintätilanteisiin vaikuttaa suuri joukko erilaisia taustatekijöitä kuten ikä, sukupuoli, älykkyys sekä asenteet. (Erholm 1986: 14–15). Wiion (1989: 69, 72) mukaan perusedellytyksiä on viisi. Psykologiset ominaisuudet luovat pohjan inhimilliselle viestinnälle. Psykologisiin edellytyksiin kuuluu muun muassa tarpeellinen tietojenkäsittelykyky, muisti, älykkyys, tarkkaavaisuus, omaksumis- ja oppimiskyky sekä aistien käyttökyky. Nämä ovat ne tekijät, jotka erottavat inhimillisen viestinnän eläinten viestinnästä.

Toinen edellytys on riittävä kyky viestintään (Wiio 1989: 72). Koska viestintä on vuorovaikutteista, on jokaisella viestintätapahtumalla oltava lähettäjä ja vastaanottaja. Tällöin molemmilta edellytetään kyky viestiä, jolla tarkoitetaan puhekykyä ja kirjoitustaitoa eli kykyä kommunikoida. Vastaanottokyvyllä tarkoitetaan sitä, että vastaanottajan tulee osata tulkita sanoma eli viestin sisältö. (Sirkka Kortetjärvi-Nurmi ja Tellervo Korhonen 1994: 11–12; Wiio 1989: 72).

Vastaanottajan saavuttamiseksi sanoma tarvitsee kanavan. Kanava mahdollistaa sanoman välittämisen lähettäjältä vastaanottajalle. (Wiio 1989: 72). Oikean välinevalinnan avulla sanoman lähettäjä vaikuttaa siihen, miten vastaanottaja ymmärtää sanoman sekä miten oikea-aikaisesti ja tehokkaasti viestintätapahtuma onnistuu. (Ikävalko 1999: 12.) Palaute on myös tärkeä viestinnän osatekijä. Viestinnässä palautteen avulla lähettäjä saa jotain vastakaikua sanomaansa. Esimerkiksi tiedon ettei sanomaa ole ymmärretty tai sitten, että sanoman edellyttämä toimenpide on suoritettu. (Wiio 1989: 80).

Sanoman ymmärtämisen edellytyksenä on yhteinen kieli. Kielen ei kuitenkaan tarvitse olla sanoja. Myös sanattomalla viestinnällä on useita muotoja, kuten ilmeet, eleet, kuvat, taulukot sekä etäisyys puhelumppanista. Näistä muodoista johtuen sanaton viestintä sisältää kielellistä viestintää enemmän tunnetiloja. (Wiio 1989: 72, 111).

Oleellista on, että molemmat viestijät ymmärtävät käytetyt merkit. Viestinnän tulos riippuu siitä, miten hyvin lähettäjän ja vastaanottajan merkit vastaavat toisiaan. Monesti ihmisten ymmärtävät samat asiat eri tavoin. Tällöin lähetetyt merkit eivät saa samoja merkityksiä ja viestintätapahtuma epäonnistuu. (Erholm 1986: 8).

Tänä päivänä viestintä perustuu yhä enemmän viestimien käyttöön. Viestimellä tarkoitetaan apuvälinettä, jolla sanomia siirretään lähettäjältä vastaanottajalle. Viestimiä tarvitaan silloin kun ei ole mahdollisuutta henkilökohtaiseen keskusteluun. Viestimiä ovat esimerkiksi kirjeet, puhelin ja sanomalehti. Viestimien voidaankin sanoa olevan aistien työkaluja. (Wiio 1989: 72, 144–145). Yritysviestinnän keinoja ovat muun muassa intranet, henkilöstölehdet sekä ilmoitustaulujen käyttö (Wiio 1978a: 74–75). On olemassa myös joukkoviestimiä eli joukkotiedotusvälineitä, kuten sanomalehdet, radio ja televisio, jotka välittävät tietoa rajaamattomalle yleisölle julkisesti, epäsuorasti ja yksisuuntaisesti. (Wiio 1989: 178). Näiden tarkempi käsittely ei ole oleellista tutkimuksen kannalta.

2.1.2 Viestinnän esteet

Viestintätapahtuma on monimutkainen prosessi, koska se on suurelta osin vuorovaikutusta lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Tapahtumaan sisältyy monia odottamattomia ja tuntemattomia tekijöitä, jotka saattavat luoda esteitä viestinnän onnistumiselle. Näitä ovat muun muassa häly, melu, esteet ja muut häiriötekijät. Näitä tekijöitä ei pystytä koskaan täysin eliminoimaan, koska viestintätapahtumaa on mahdotonta eristää laboratorio-olosuhteisiin. Suunnittelun avulla on kuitenkin mahdollista löytää paras mahdollinen tilanne, jossa sanomilla on parhaimmat mahdollisuudet saavuttaa vastaanottajansa. (Ikävalko 1999: 11–12). Häiriöiden vaikutus on tilanteesta riippuvainen ja usein ne ovat selkeästi havaittavissa. (Wiio 1989: 221).

Erholm (1986: 142–144) puhuu sanoman perillemenosta ja perillemenon esteistä. Perillemeno vaatii vastaanottajalta tiettyjä sisäisiä ja ulkoisia edellytyksiä. Sisäiset edellytykset koskevat vastaanottajan kykyjä ja tapoja käsitellä viestejä. Ulkoiset

olosuhteet muodostuvat vastaanottajan ympäristön olosuhteista eli elinoloista. Häiriöt näissä edellytyksissä aiheuttavat esteen viestintätapahtumalle.

Wiio (1989: 220) on esittänyt nelijaon viestinnän esteille. Yksinkertaisin viestinnän epäonnistuminen syy on se, että viesti ei tavoita lainkaan vastaanottajansa. (Erholm 1986: 143). Wiio kutsuu tätä tapahtumaa esteeksi ja kyseessä on ulkoinen häiriö. Esteelle voi olla monia syitä. Esimerkiksi sanoma voi hukkuu tai mennä väärään paikkaan, se voi viipyä kauan matkalla, sanomaa ei havaita tai viestijöiltä puuttuu yksinkertaisesti kyky viestiä. (Wiio 1989: 221). Toinen ulkoinen häiriö on kohina. Kohinalla tarkoitetaan sellaista sanomaa, johon sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Tällaista tapahtuu esimerkiksi silloin, kun keskustellaan suuressa väkijoukossa keskellä puheensorinaa. Ulkoisia häiriöitä on helpompi tutkia ja mitata sisäisiin häiriöihin verrattuna, koska niihin ei vaikuta tutkintamekanismit eikä vastaanottajien asenteet ja mielipiteet. Ulkoisia häiriöitä tutkittaessa keskitytään vain sanoman perillemenoon, ei sen ymmärtämiseen. (Leif Åberg 1993: 17–18; Wiio 1989: 234–235).

Sisäisiä häiriötekijöitä ovat Wiion mukaan kato ja vääristymä. Molemmissa tapauksissa häiriö on aiheutunut vastaanottajassa. Kato tarkoittaa sanoman tai sen osien häviämistä aisti- tai muiden häiriöiden seurauksena silloin, kun sanoma on jo saavuttanut vastaanottajansa. Katoa on kahta päätyyppiä: häviö ja torjunta. Häviötä voi tapahtua mekaanisesti tietojärjestelmien- tai vastaanottajan aistien ylikuormituksesta. (Wiio 1989: 222–223.) Ihminen joutuu päivittäin lukuisten sanomien vaikutusyritysten alaisiksi. Osa niistä jää väkisinkin huomioimatta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 1994: 16). Torjunta liittyy läheisesti vääristymiseen. Kortetjärvi-Nurmen ja Korhosen (1994: 16–17) mukaan vastaanottajalla on tällöin jokin syy torjua sanoman sisältö. Jos sanoman vastaanottaja pitää sanoman lähettäjää epäluotettavana tai viesti on vastaanottajan mielipiteiden ja asenteiden vastainen, voi se johtaa sanoman torjumiseen. (vrt. Wiio 1989: 223). Sanomien torjunta saattaa myös johtua liian monista sanomista eli informaatiotulvasta tai informaatioasaasteesta. Ihmisen sietokyky on rajallinen (Erholm 1986: 143.) Silloin kun vastaanottaja tulkitsee tai käsittää sanoman väärin, on kyseessä vääristymä.

2.1.3 Viestinnän tehtävät ja tarkoitus

Viestintä on resurssi sekä väline ja mahdollisuus erilaisten asioiden hoitoon. Viestinnän tehtävät voidaan jakaa kahteen ryhmään, joita ovat lyhyen tähtäimen sekä pitkän tähtäimen tavoitteista muodostuvat tehtävät. Pitkän tähtäimen tehtävät suuntautuvat tavallisesti useamman vuoden tai vieläkin pidemmän ajanjakson päähän. Nämä tehtävät eivät ole toisiaan poissulkevia, mutta on kuitenkin tiedostettava, millä keinoilla pyritään mihinkin päämäärään. Lyhyen aikavälin tehtävien on tarkoitus tukea ja helpottaa pidemmän aikavälin tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteista muodostuvat toimenpiteet ja tehtävät voivat olla sekä määrällisiä että laadullisia ja niiden arviointiin tarvitaan aina mittarit. (Ikävalko 1999: 13–14, 16).

Koska organisaatio pyrkii aina tiettyihin päämääriin, on myös sanomilla organisaatiossa lähes aina jokin tarkoitus. Tehtävät pyritään sanomien avulla luomaan toteutettavaan muotoon niin, että niillä on tarkoitus. Charles Redding (1967) on päätenyt kolmeen keskeiseen tarkoitukseen (Wiio 1989: 172–173).

1. *Tehtäväviestinnän* tarkoituksena on antaa työyhteisön jäsenille tietoja oman työn suorittamiseksi. Koulutus ja opastussanomien kuuluvat myös tähän kenttään. Eli tehtäväviestintä liittyy organisaation varsinaiseen tehtävään. (Erholm 1986: 133, Wiio 1989: 172–173).
2. *Ylläpitoviestintä* kytkeytyy organisaation jatkuvuuden ylläpitoon. Se edesauttaa tuotoksen saavuttamista käskyjen ja valvonnan avulla. (Erholm 1986: 133, Wiio 1989: 172–173).
3. *Henkilöviestintään* liittyy organisaation ihmissuhteisiin. Työyhteisöjen jäsenten keskinäiset suhteet, asenteet ja huhut on havainnoitava, jotta konflikteilta vältyttäisiin ja voitaisiin luoda hyvät edellytykset tehokkaan organisaation kehittämiseksi. (Erholm 1986: 133, Wiio 1989: 172–173).

Goldhaber on kehittänyt edelleen Reddingin luokitusta lisäämällä siihen neljännen tarkoituksen (Erholm 1986: 133)

4. *Innovaatioviestintä* kiinnittää organisaation sen ympäristöön. Innovaatioviestinnän avulla pyritään kehittämään organisaation reagointinopeutta muuttuvassa yhteiskunnassa. Organisaatiota pyritään kehittämään jatkuvasti, jotta pystyttäisiin vastaamaan uusiin haasteisiin. (Erholm 1986: 133.)

2.2 Organisaatioviestintä

Viestintä on organisaatioiden elinehto, koska ilman viestintää ei olisi organisaatioita. Organisaatioviestintä on välttämätöntä, kun toiminta vaatii kahden tai useamman ihmisen panoksen. Viestinnän merkitys korostuu etenkin silloin, kun tavoitteeseen tähtäävien määrä kasvaa, tai kun tavoite monimutkaistuu. (William Richards Jr. 1978: 164) Organisaatioviestintä on osa keskinäisviestintää. (Erholm 1986:126.) Wiion (1977: 7) mukaan organisaatioviestintää ei voi verrata muihin muuttuviin tekijöihin yrityksen sisällä. Viestinnän tehtävänä on mahdollistaa yrityksen muut toiminnot. Ilman viestintää ei voi olla vakiintuneita käytäntöjä, kuten johtamiskäytäntöä ja käsitteitä, joita pyritään mittaamaan kuten motivaatio tai tuottavuus. Tarkemmin hän määrittelee käsitteen seuraavasti:

”Organisaatioviestinnän tarkoitus on yhdistää organisaatioon vaikuttavia tekijöitä, kuten ihmisiä ja koneita, erilaisissa tilanteissa ja ympäristöissä, jotta he pystyvät toimimaan kilpailukykyisesti ja koordinoitusti saavuttaakseen sekä organisaation että heidän omat, yksilölliset päämäärät ja tavoitteet. ”

Organisaatioviestinnän määritelmiä ja lähestymistapoja on suuri määrä. Organisaatioviestintään vaikuttaa aina ympäristö ja itse viestintä tapahtuu avoimessa, monimutkaisessa järjestelmässä. Organisaatioviestinnälle on ominaista, että viestintä on sanomien kulkemista. Sanomilla on suunta, tarkoitus ja viestintätapa. Organisaatioviestintään osallistuvat ihmiset, joilla on erilaiset asenteet, tunteet, suhteet ja taidot. Organisaatiolla tarkoitetaan ihmisryhmittymää, jolla on yhteiset tavoitteet ja päämäärät, joihin pyritään. (Goldhaber 1981: 11, 17.)

Åbergin (1989: 62) mukaan organisaatioviestintää voidaan kuvailla hänen määrittelemien työyhteisön ominaispiirteiden mukaisesti. Työyhteisöviestintä on sanomien vaihdantaa työyhteisön eri osien välillä, mikä tekee mahdolliseksi sekä työyhteisön yhteisten tavoitteiden että sen jäsenten tavoitteiden toteutumisen. Viestintää

voidaan siten pitää organisaation työkaluna ja apuvälineenä, joka yhdistää työyhteisön osat toisiinsa ja koko organisaation toimintaympäristöön.

Juholin (1999a: 22) määrittelee organisaatioviestinnän yhteisön omaksi viestinnäksi, johon kuuluu sekä organisaation sisäinen että ulkoinen viestintä. Sisäisellä viestinnällä hän tarkoittaa yhteisön vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa organisaation jäsenten kesken ja vastaavasti ulkoisella viestinnällä kommunikointia ulkoisten yhteistyökumppaneiden ja –ryhmien kanssa. Organisaatioviestinnän tulee perustua yrityksen tavoitteisiin ja tukea työntekijöitä tavoitteiden saavuttamisessa.

Silloin kun kaksi järjestelmää kohtaa organisaation sisällä, vaatii se kykyä viestiä, jotta voidaan toimia yhteisten päämäärien hyväksi. Kuitenkin joissakin tilanteissa viestintä itsessään, tai tiedon määrä, voi vaikuttaa negatiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen. Viestinnällä on monia tehtäviä. Esimerkiksi se mahdollistaa eri yksiköiden toimintaa samansuuntaiseksi. Tähän vaikuttavat kuitenkin monet eri organisaatioviestinnän osatekijät. (Wiio 1977: 7.)

2.2.1 Organisaatioviestinnän osatekijät

Goldhaberin (1981: 18) mukaan organisaatioviestintä voidaan jakaa osatekijöihin, joita ovat prosessi, sanoma, verkko, vuorovaikutus, suhde, ympäristö ja epävarmuus. Prosessi kuvaa organisaatioviestinnän olevan jatkuvaa toimintaa. Erholmille (1986: 130) prosessi merkitsee organisaation valmiutta vastata muutoksien aiheuttamiin vaatimuksiin. Organisaation tulee kyetä reagoimaan nopeasti muuttuvaan ympäristöön. Tehokkaalle viestinnälle on ominaista, että viestijät tarkoittavat samaa asiaa puhuessaan. Viestintä koostuu sanomista, jotka muodostuvat symboleista eli merkkien yhdistelmästä. Ihmisillä on monesti sanoille erilaisia merkityssisältöjä, jotka viestinnässä tulisi yhdistää prosessin onnistumiseksi. (Goldhaber 1981: 18–20).

Organisaatio muodostuu peräkkäisistä ihmisketjuista, jossa jokaisella on oma paikka ja tehtävä. Sanomat kulkeutuvat tiettyjä polkuja pitkin viestivien välillä. Tätä informaation kulkua kutsutaan verkoksi. (Erholm 1986: 130.) Verkon kautta sanomat kulkevat ihmisten välillä. Yksinkertaisin muoto verkosta on kahden ihmisen muodostama viestinpari, jota kutsutaan diadiksi. Tämä on myös viestintäjärjestelmien perusmuoto. Useiden verkkojen muodostaman verkoston rakenteeseen vaikuttavat muun muassa

organisaation jäsenten roolit, sanomien kulkusuunta ja osoite sekä sanomien sisältö. (Goldhaber 1981: 20–24). Muodollisiin ja epävirallisiin verkostoihin jako on erittäin oleellista. Muodolliset viestintäverkot toimivat joko alaspäin, ylöspäin tai sivuille. Epävirallisilla verkoilla eli ”puskaradiolla” on merkittävä asema organisaatiossa. Huhuverkon kautta organisaation jäsenet saavat nopeasti paljon tietoa. (Erholm 1986: 131). Jos organisaatioin tehtävä on monimutkainen, silloin on tärkeää, että jokainen tietää oman työnsä sisällön. Tällaisissa tilanteissa viestintäverkkojen merkitys korostuu. (Richards 1978: 164).

Organisaatioviestintä nähdään yhtenä organisaatiossa tapahtuvista prosesseista, sillä myös organisaatioviestinnän on kyettävä vastaamaan jatkuvaan muutokseen ja siten vähentämään organisaation toimintaan liittyvää epävarmuutta. (Goldhaber 1981: 24–25.) Epävarmuus voidaan määritellä saatavissa olevan tiedon ja tarvittavan tiedon väliseksi erotukseksi. (Erholm 1986: 130.)

2.2.2 Organisaatioviestinnän tehtävät

Mikään työyhteisö ei voi toimia ilman viestintää. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 1994: 20). Ilman tietoa organisaation työntekijöiden on mahdotonta tehdä työtään, koska he eivät tiedä yrityksen toiminnan tavoitteita, työnjakoa ja mikä on heidän roolinsa päämääriin pyrittäessä. (Åberg 1993: 103–105). Leif Åbergin mukaan on viisi syytä siihen, miksi organisaatiossa viestitään. (Ikävalko 1999: 14–15). Nämä syyt ovat aina jossakin muodossa mukana kaikissa viestintätilanteissa, vaikka läheskään aina niitä ei tiedosteta. Åbergin määrittelemät viisi perustehtävää käydään seuraavassa lyhyesti läpi (Ikävalko 1999: 14–15, 19; Åberg 1993: 105–106):

1. *Toiminnan tukeminen* eli operatiivinen viestintä on tärkein viestinnän muoto, koska se on perusviestintää. Ilman tätä viestintää ei työyhteisö kykene toimimaan. (Åberg 1989: 96). Se sisältää suorittavan tason työohjeet sekä ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin. Sen tavoitteena on taata organisaation toiminta ja sen tuotoksien (sekä henkiset että fyysiset) markkinointi ja siirtäminen asiakkaille. (Ikävalko 1999: 14). Erityisesti päätöksenteko edellyttää

- operatiivista viestintää. Tämän viestinnän tukemiseksi kehitetään erilaisia informaatiojärjestelmiä. (Martti Helsilä 1978: 113.)
2. *Kiinnittäminen* tarkoittaa uuden työntekijän työhön ja itse organisaatioon perehdyttämistä. Sen avulla henkilöstö oppii työnsä ja heidät pyritään sitouttamaan organisaatioon. Viestinnän avulla pyritään luomaan yhtenäisyyden tunnetta. (Ikävalko 1999: 14).
 3. *Informointia* pidetään perinteisenä viestintänä, joka käsittää sekä sisäisen että ulkoisen viestinnän. Se kertoo työyhteisöä koskevista tapahtumista niin omalle henkilöstölle kuin ulkopuolisillekin. (Ikävalko 1999: 14). Informointi kattaa siis sekä tiedottamisen että suhdetoimintaa. (Åberg 1989: 158.) Tiedotustoiminnassa viestintä on usein yksisuuntaista. (Wiio 1989: 175.)
 4. *Profiloinnin* avulla luodaan työyhteisön kaiken viestinnän perusvire ja se on jatkuvaa toimintaa organisaation viestinnän ”kivijalan” määrittämiseksi sekä ylläpitämiseksi (Åberg 1989: 70–71.) Se on tuote/palvelu- sekä yritys- ja johtajaprofiilin rakentamista. Käytännössä se toteutuu tekoina eli mitä yritys tekee ja miten, viesteinä eli mitä yritys sanoo ja miten sekä ilmeenä eli miltä yritys näyttää ulospäin. (Ikävalko 1999: 14.)
 5. *Vuorovaikutusta* on ihmisten kesken organisaation sisällä ja ulkopuolisten sidosryhmien, kuten asiakkaiden ja alihankkijoiden, kanssa. Vuorovaikutuksen tarkoituksena on tyydyttää organisaation jäsenten sosiaalisia tarpeita. Epävirallinen viestintä kuten huhupuheet kuuluvat tähän ryhmään. (Ikävalko 1999: 15).

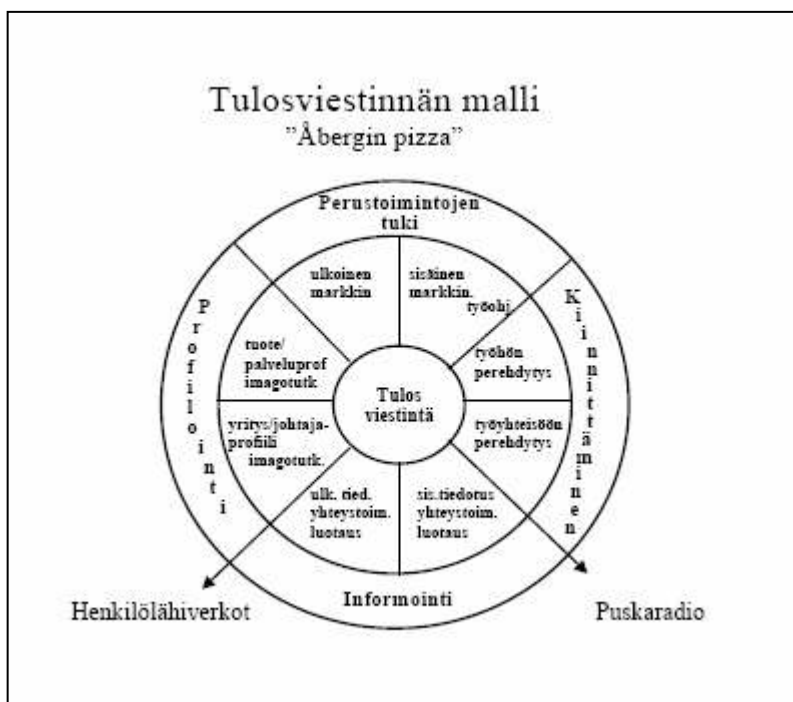
De Ridder (2003) on tiivistänyt organisaatioviestinnän tehtävät kahteen osa-alueeseen. Sen tarkoituksena on selventää työntekijöille heidän tehtävänsä sekä organisaation käytännöt ja muut oleelliset organisaatiota koskettavat asiat. Toinen oleellinen asia on, että organisaatioviestinnän avulla luodaan organisaation sisälle toimiva yhteisö. De Ridderin luokitus on kiteyttänyt Åbergin luoman viisi jaon tehokkaasti. (Elving 2005: 131).

2.2.3 Jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään

Wiio jatkaa organisaatioviestinnän kuvailua jakamalla sen vielä organisaation sisäiseksi viestinnäksi sekä viestinnäksi yrityksen ulkopuolisen ympäristön kanssa. (Erholm 1986:

129). Koska sisäinen ja ulkoinen viestintä ovat samaa organisaation viestintäkenttää ja tavoittelevat samaa, yhteistä päämäärää, on niiden erottelu monesti turhaa. (Ikävalko 1996: 61.) Tutkimuksen kannalta erottelu on kuitenkin olennaista, koska keskityn ainoastaan sisäisen viestinnän käsitteeseen.

Jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ilmenee tutkittaessa viestinnän suuntaa, joka on yksi ulottuvuus Åbergin pizza – mallissa (Kuvio 1.). Malli on syntynyt siitä ajatuksesta, että viestinnällä on kaksi ulottuvuutta, jotka ovat viestinnän suunta ja sanomien sisällön painopiste. (Åberg 1989: 64–66). Viestintä on sisäistä kohderyhmän ollessa organisaation työntekijöitä. Vastaavasti toinen ulottuvuus kuvaa sanomien sisällön painopistettä. Sanomien sisältöä voidaan pitää eräänlaisena jatkumona, jonka toisessa päässä on koko organisaatiota koskevat sanomat ja toisessa päässä henkilön omia työtehtäviä ja tuotteita koskeva viestintä. (Åberg 1989: 64–65, 1997: 109)



Kuvio 1. Åbergin pizza.

Oikea puoli pizzasta on sisäistä ja vasen puoli on ulkoista viestintää. Vastaavasti yläosa on keskittynyt organisaation tuotteisiin, palveluihin ja muihin tuotoksiin, kun alaosan viestintä perustuu puhtaasti työyhteisön toimintaan. Åbergin pizzamallista löytyy myös aikaulottuvuus. Kiinnittäminen, työyhteisöön ja työhön perehdyttäminen, on

nykyhetkessä tapahtuvaa viestintää, kun taas profilointia tehdään pidemmällä aikavälillä. (Ikävalko 1999: 15.) Vaaka-akseli siis kuvaa viestinnän suuntaa ja pystyakseli sanomien sisältöä.

Edellisessä kappaleessa esittämäni organisaatioviestinnän perustehtävät voidaan asettaa yllä olevaan kuvioon. Yrityksen tiedotustoiminta sijoittuu kuviossa alas keskelle informointi tehtävän alaisuuteen. Kyse on yleensä suurille kohderyhmille suunnatusta koko työyhteisöä koskevista yleisistä asioista. (Ikävalko 1999: 15). Perustoimintojen tuki asettuu ylös keskelle myynnin ja tuotannon tukemisen alle. Profilointi ja kiinnittäminen ovat niiden nimiä vastaavilla paikoilla.

2.2.4 Organisaatioviestinnän ongelmat

Organisaatioviestintä on inhimillinen toiminto, mutta organisaatorakenne kuitenkin pakottaa osan viestinnästä kulkemaan tiettyjä reittejä pitkin, jotka ovat luonnollisista ihmissuhteista poikkeavia. Nämä erityiset keinotekoiset reitit tarvitsevat erityistä huolta toimiakseen kunnolla. Eniten ongelmia organisaatioissa aiheuttaa alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä, joka yleensä on palauteviestintää, sekä vaakatason viestintä. Wiion ja Helsilän tutkimuksen mukaan suullisesta tiedottamisesta yrityksissä suurimman osan hoitaa ”puskaradio”, joka toimii hyvin. Sen sijaan yleiseen sisäiseen tiedotukseen on yli puolet työntekijöistä tyytymättömiä. Alhaalta ylöspäin suuntautuvaa informaation kulkua ei ole järjestetty juuri ollenkaan. (Helsilä 1978: 112–113, 115).

Yleinen ongelma on johdon ja alaisten erilaiset näkemykset tiedon tarpeellisuudesta ja monesti myös kommunikointi tuottaa ongelmia. Yhteiset käsitteet ja normit tulisi löytää väärinkäsitysten välttämiseksi sekä liiallista ammattisanaston käyttöä vähentää. (Wiio 1978a: 74–75).

Helsilän (1978: 120–122) mukaan käytännössä ongelmia esiintyy kaikenkokoisissa ja kaiken ikäisissä, sekä kotimaisissa että kansainvälisissä yrityksissä. Nuorissa tai nopeasti kasvaneissa organisaatioissa saattaa kustannuksia kasvattava viestintä monesti

jäää huomioimatta muiden kustannusten, tuotanto- ja markkinointikustannusten, vuoksi. Vanhemmilla ja suuremmilla, usein eri paikkakunnilla tai toimialoilla toimivilla, yrityksillä viestinnän kontrollointi on vain käynyt hankalaksi. Monesti tärkeää tietoa on saatavilla liian vähän suhteessa merkityksettömään informaatioon ja siihen on vaikea päästä käsiksi, koska se on hajonnut organisaation eri osiin. Toisaalta tiedetään, että tieto on valtaa. Tämä saattaa johtaa tiedon pimittämiseen, koska sen kuvitellaan nostavan omaa statusta. (Ikävalko 1999: 11). Sanoman laadulla ja luotettavuudella on huomattava vaikutus viestinnän ongelmien poistamiseksi. Ajoituksen tulee osua myös kohdalleen, jotta tieto on edelleen käyttökelpoista eikä esimerkiksi vanhentunut. Tavallisinta kuitenkin monissa yrityksissä on tiedon ja taidon puute. Organisaatioviestintää ei suunnitella niin kuin muuta toimintaa. (Helsilä 1978: 121–122). Ikävalko (1999:20) painottaa suunnittelun merkitystä, jotta nopeastikin eteen tulevassa tilanteessa voidaan toimia suunnitelmallisesti ja tarkkaan, koska tilanne on jo etukäteen mallinnettu. Tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisössä tiedetään tavanomaiset viestintätilanteet ja kuinka niissä toimitaan. Suunnitelmallisuudella pyritään vähentämään sattumanvaraisuutta, joka voi aiheuttaa hankaluuksia ja suoranaisia menetyksiä riski- ja kriisitilanteissa.

2.2.5 Viestinnän mallit: kontingenssiteoria

Viestintää on pyritty selittämään monenlaisten mallien avulla. Mallit ovat kehittyneet yksinkertaisista yhä monimutkaisemmiksi ja tarkemmiksi. Viestinnän tutkimus on alkanut ensimmäisen maailmansodan jälkeen ”lääkeruiskumalleista”. Tämän jälkeen ovat tulleet niin prosessimallit, vuorovaikutusmallit kuin järjestelmä- ja sovittemallit. Tutkimuksessani keskityn kertomaan tarkemmin järjestelmäteoriaan pohjautuvasta soviteteoriasta, koska tutkimusmenetelmäni perustuu siihen. (Wiio 1989: 83–84, 98). Järjestelmäteorioille viestintä muodostaa yksinkertaisimmassa muodossa avoimen järjestelmän, jossa informaatio on alkioita yhdistävä tekijä. Wiio (1971) on määritellyt viestinnän tapahtuman, joka voi tarkoittaa viestintää lähes minkä tahansa järjestelmien välillä, koska se on niin yleisluontoisesti esitetty (Wiio 1989: 97):

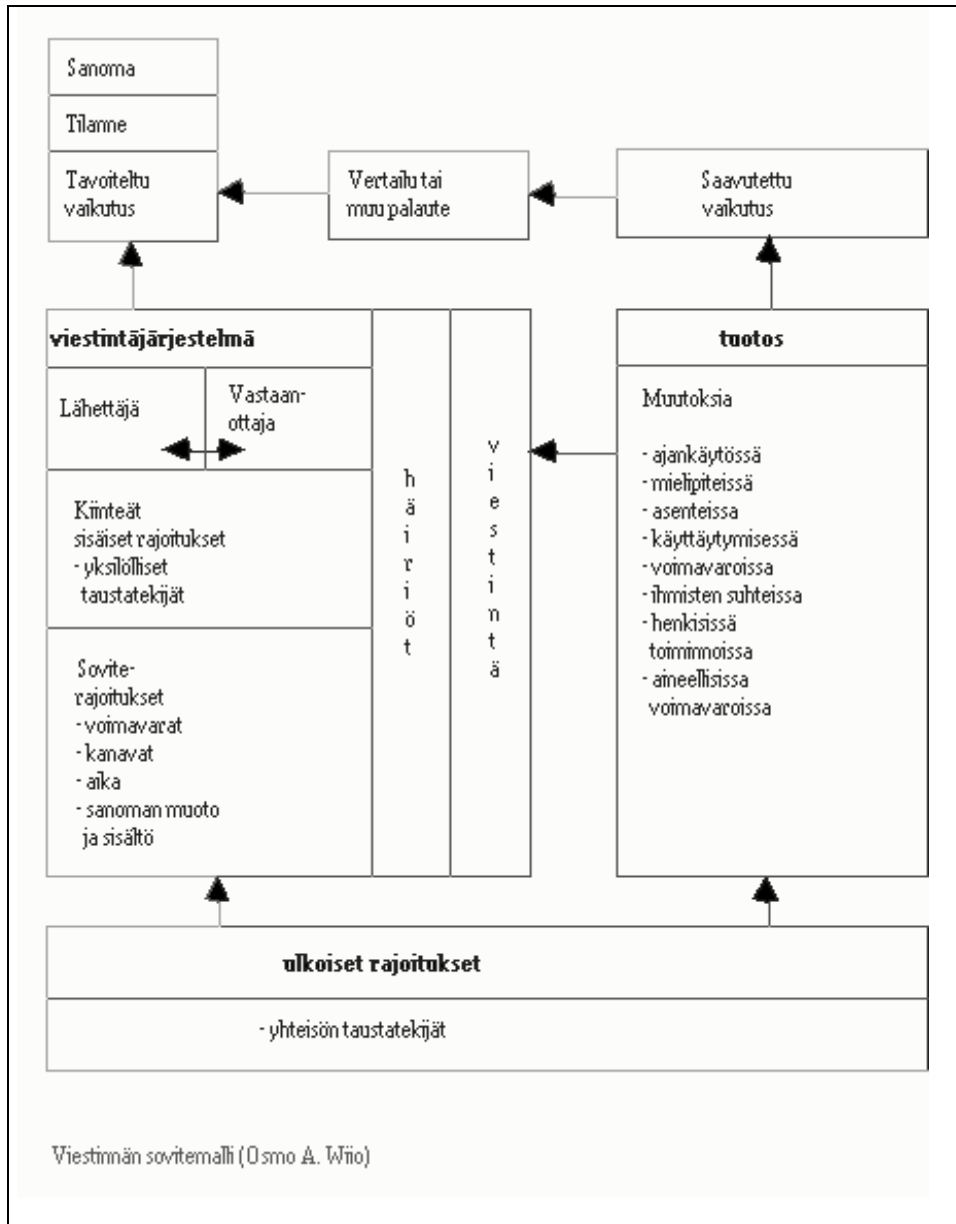
”Viestinnällä tarkoitetaan sellaista järjestelmää, jossa yhden ohjausjärjestelmän tuotosinformaatio siirtyy energian välityksellä toisen ohjausjärjestelmään ja aiheuttaa informaationkäsittelytapahtuman.”

OCD-tutkimus perustuu kontingenssi- eli soviteteoriaan. Se korostaa joustavuuden merkitystä muuttuvassa ympäristössä. Organisaation on sopeuduttava toimintaympäristöön ja löydettävä uudet ratkaisumuodot vastaan tuleviin ongelmiin. Tätä samaa periaatetta sovelletaan myös viestintään. Koska ei ole yhtä ainoaa oikeaa tapaa organisoitua, niin ei ole myöskään yhtä oikeaa tapaa viestiä. (Yhteisöviestinnän areena 2007). Tätä käsitystä ilmentää kontingenssinäkemyks, joka tarkoittaa tilanteen mukaista ja tilanteesta riippuvaa. (Wiio 1989: 99.)

Sovitemalli pohjautuu järjestelmäteoriaan, mutta se korostaa mallin dynaamista eli muuttuvaa luonnetta. Viestintäjärjestelmät ovat aikaan sidottuja tapahtumasarjoja eli prosesseja, joten ne elävät ja muuttuvat jatkuvasti. Lisäksi viestintäjärjestelmät ovat läheisesti sidottuja omaan toimintaympäristöönsä ja yläjärjestelmiinsä, jotka määräävät informaation käsittelytapahtuman ehdot. Viestintäjärjestelmällä ei täten ole koskaan täydellistä toiminnanvapautta. Toisaalta viestintäjärjestelmät voivat aiheuttaa myös muutoksia ympäristössä. (Wiio 1989: 102.) Sovitemallin lähtökohtana on selvittää viestinnän tarkoitus ja tilanne sekä viestinnän tavoiteltu vaikutus. Sovitemalli painottaa viestinnän tapahtuman monimuuttuja luonnetta sekä tapahtuman ainutkertaisuutta. (Wiio 1989: 103.) Viestintäjärjestelmät osat ovat keskenään riippuvuussuhteissa ja näitä suhteita voidaan kuvata vain kunkin tilanteen asettamilla ehdoilla. Kunkin tilanteen keskinäiset riippuvuussuhteet voidaan kuvata vain kyseisessä järjestelmän puitteissa. (Yhteisöviestinnän areena 2007). Osmo A. Wiio on mallintanut kontingenssiteoriaa viestinnän sovitellillaan. (Kuvio 2.).

Sovitemallille on asetettu tiettyjä ehtoja. Ensinnäkin viestinnällä tarkoitetaan tiedoksen käsittelyjärjestelmää, jossa tiedosta vaihdetaan järjestelmien välillä ja jossa viestintäjärjestelmä toimii viestinnän perusyksikkönä. Viestintätapahtumaan vaikuttavat monet sisäiset ja ulkoiset rajoitukset, jotka asettavat ehtoja itse järjestelmien oloille. Rajoituksiin vastaavasti vaikuttavat monet tilanneriippuvaiset ärsykkeet, jotka aiheuttavat virhetoimintoja ja häiriöitä tiedoksen työstämiseen. Rajoitustyyppinä on olemassa kahdenlaisia. Kiinteät rajoitukset vaikuttavat pitkäaikaisesti, kun taas sovitteerajoituksen vaikutus on lyhyempi. Viimeisenä voidaan todeta, että viestinnän

seurauksena muutoksia tapahtuu järjestelmien ympäristössä ja viestintäjärjestelmässä. (Wiio 1989: 102–103.)



Kuvio 2. Viestinnän sovitelmä.

Wiion viestinnän sovitelmä kokoaa yhteen kontingenssiteorian perusoletuksia, joiden mukaan on tärkeää korostaa joustavuuden merkitystä dynamisessa toimintaympäristössä. Sovitelmä huomioi viestintä tapahtuman monimuuttuja luonnetta ja tapahtuman ainutkertaisuutta. Malli on koontunut yhteen viestinnän

perusedellytykset, joita ilman ei viestintä ole mahdollista sekä toisaalta myös viestintätapahtumaan vaikuttavia esteitä ja häiriötekijöitä. Viestintä on resurssi, joka mahdollistaa erilaisten asioiden hoidon ja jonka avulla pyritään saamaan aikaan muutoksia olemassa olevissa asioissa.

Tutkimuksessa keskitytään keksinäisviestintään ja siinä erityisesti organisaatioviestintään osana monenvälistä viestintää. Viestinnän siirto-ominaisuus on tärkeää ottaa huomioon, koska se keskittyy viestin sisältöön ja siihen, kuinka itse viestintäprosessi tapahtuu. Sisäisen viestinnän kannalta tämä näkökulma on myös ensisijaisen tärkeä. Oleellista sisäisen viestinnän onnistumiselle on, että viesti saavuttaa vastaanottajansa. Tästä syystä sanoman sisältöön sekä viestintäkanaviin tulee kiinnittää huomiota, jotta sanoma on ymmärrettävässä muodossa kohderyhmän kannalta.

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäisellä viestinnällä tarkoitan tässä tutkimuksessa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Kyse on tiedon, informaation ja kokemusten vaihdosta sekä organisaatiokulttuurista. (Juholin 1999a: 13.) Sisäinen viestintä kohdistuu yrityksen jäseniin, mikä onkin oleellisin ero jaettaessa viestintää sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. (Åberg 1989: 178). Sisäinen viestintä antaa työyhteisön jäsenille yhteisen tietopohjan ja samalla sen tehtävänä on varmistaa, että jokainen organisaation jäsen on tietoinen omista tehtävistään ja roolistaan, jotta organisaation yhteiset tavoitteet tulisi saavutettua. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 1994: 90.)

Sisäisellä viestinnän avulla työntekijät ovat sitoutuneempia, innovatiivisempia ja tuottavuuksensa parempaa. (Juholin 1999b: 19.) Sisäisellä viestinnällä eli työyhteisön jäsenten tiedonsaannilla on vaikutusta myös heidän työtyytyväisyyteen, työpaikan ilmapiiriin ja lisäksi se saattaa lisätä myös heidän työmotivaatiotaan. (Åberg 1993: 115). Ainoastaan riittävä tiedonsaanti mahdollistaa työntekijöiden sitoutumisen organisaation tavoitteisiin. (Daly et al. 2002: 52).

Ikävalko (1999: 48–51) on määrittänyt sisäisen viestinnän periaatteita, jotta päästäisiin avoimen viestintään. Tähän pääsyn edellytyksenä on johdon ja henkilöstön sitoutuminen yhdessä sovittuihin päämääriin. Sisäisen viestinnän keskeiset periaatteen ovat kysymykset siitä, miten nopeasti, usein, avoimesti, rehellisesti ja ymmärrettävästi yritysjohto kertoo asioista henkilöstölle ja muille sisäisille sidosryhmille. Avoimuuden takaa se, että viestit pääsevät kulkemaan esteittä sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti. Avoimuus ei onnistu ilman luottamusta ja keskustelua.

Sisäiseen viestintään ja tiedottamiseen vaikuttaa osaltaan myös yhteistoimintalaki eli YT-laki. Yhteistoimintalaissa annetaan yksityiskohtaiset ohjeet yrityksissä henkilöstölle tiedotettavista asioista. Se määrittelee tiedottamisen minimitason ja antaa sille suuntaviivat. Työmarkkinajärjestöt ovat neuvotelleet ja luoneet tämän lain sisäisestä tiedottamisesta yrityksistä jo 1970-luvulla. Työnantajan tiedottamisvelvollisuudeksi on siinä määritelty muun muassa antaa selvitys yrityksen taloudellisesta tilasta, henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteista sekä erilaisista muutoksista, jotka koskevat henkilöstöä ja itse yritystä. (Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö).

3.1 Organisaation sisäisen viestinnän tehtävät

Organisaation sisäisen viestinnän tarkoituksena on saada organisaatio toimimaan tehokkaasti varmistamalla yrityksen jäsenten tieto yrityksestä, motivoituneisuus oikeiden ja toivottujen tulosten tekemiseen sekä saada ihmiset viihtymään työssään. Yhtä tärkeää kuin tavoitteiden kertominen on se, miten hyvin tavoitteet on saavutettu. (Ikävalko 1999: 46).

Ikävalko (1999: 46) on jakanut sisäisen viestinnän kentän eri tarkoituserien mukaan viiteen erilaiseen toimintoon. Luokittelu sivuaa Åbergin tulosviestinnän mallin (Kuvio 1.) oikeaa puolta. Ensinnäkin organisaation tulee informoida työyhteisön jäseniään toiminnan tuloksista, tulevaisuuden suunnitelmista ja tavoitteista sekä kaikista muista henkilöstöä kiinnostavista asioista. Toiseksi sisäisen viestinnän keskeisenä tehtävänä on perehdyttää ja sitouttaa työntekijät työhön, työyhteisöön sekä koko organisaatioon. Kolmanneksi henkilökunnan kanssa tulisi käydä avointa keskustelua heidän työstään ja tulevaisuudesta sekä informoida heitä koulutusmahdollisuuksista ja tavoitteista. Neljäs sisäisen viestinnän tehtävä on sisäinen markkinointi. Tehokkaalle ulkoiselle markkinoinnille on edellytyksenä, että yrityksen työntekijät tuntevat omat tuotteet, aatteet ja palvelut. Jotta työyhteisöä pystytään kehittämään, tarvitsee organisaation jäsenille markkinoida uudet ideat ja suunnitelmat. Viidentenä sisäisen viestinnän tehtävänä on yleisen vuorovaikutuksen vahvistaminen työyhteisön jäsenien kesken virallisissa ja epävirallisissa yhteyksissä.

Viestinnän merkitys johtamisen välineenä tajutaan nyt yhä selkeämmin. Sisäisen viestinnän tärkeimmäksi tehtäväksi lamavuosina on noussut muutoksista tiedottaminen. Tarve muutosviestintään on monissa organisaatioissa todella kova. Viestintä ei sinänsä muuta tilannetta paremmaksi, mutta oikea tieto oikeaan aikaan auttaa organisaation jäseniä ymmärtämään muutosten tarpeellisuuden ja sopeutumaan niihin helpommin. Työntekijät haluavat ja tarvitsevat tietoa kaikista eniten omaan työhönsä ja työpaikkaansa vaikuttavista seikoista, kehityssuunnitelmista ja tulevaisuuden näkymistä. Tällä alueella kuitenkin tapahtuu eniten laiminlyöntejä. (Ikävalko 1999: 45–46.) Muutoksen johtaminen ja erityisesti muutosviestintä ovat keskeisiä käsitteitä tutkimuksessa. Niihin keskitytään tarkemmin neljännessä luvussa.

3.2 Viestintätyytyväisyys

Organisaatioviestinnän tavoitteena on selviytyä edellä mainituista tehtävistä. Viestintätyytyväisyyden käsite on hyvä apukeino, kun mitataan viestinnän onnistumista. Jokainen työyhteisön jäsen muodostaa mielikuvan viestinnän tasosta omien kokemusten ja tuntemustensa perusteella. Työntekijän yleinen tyytyväisyys tietoon, mahdollisuus tulla kuulluksi ja vaikuttaa organisaatiossa muodostavat yhdessä viestintätyytyväisyyden. Se syntyy työntekijän verratessa tuntemuksiaan yrityksen viestinnästä omiin odotuksiinsa organisaatioviestinnästä. (Juholin 1999a: 70.) Viestintätyytyväisyys voidaan saavuttaa johdon aktiivisen ja vuorovaikutteisen viestinnän sekä kannustavan ilmapiirin kautta. Ammattimainen viestintä toimii eräänlaisena selkärankana, mutta se ei itsessään lisää eikä vähennä viestintätyytyväisyyttä. (Juholin 1997: 27).

Viestintätyytyväisyys ja työtyytyväisyys ovat kaksi eri asiaa, vaikka niillä onkin pitkään oletettu olevan positiivista korrelaatiota keskenään. Osmo A. Wiio ja Martti Helsilä ovat kuitenkin tutkimuksissaan päätyneet toisenlaisen tulokseen. (Wiio 1977: 6,10). On olemassa useita syitä siihen, miksi viestinnän määrä ja työtyytyväisyys eivät voi olla suoraviivaisesti toisistaan riippuvia. On jopa pystytty osoittamaan, että eräissä tapauksissa työtyytyväisyyden ja viestinnän määrän välillä on negatiivinen korrelaation. (Wiio 1978b: 105.) Tiedonkulun parantaminen ja informaation lisääminen ei välttämättä tarkoita työtyytyväisyyden paranemista. Tyytyväisyys organisaationviestintään on erittäin tilannesidonnaista. Siihen vaikuttavat muun muassa organisaation rakenne, lähettäjän ja vastaanottajan välimatka, häiriöt sekä viestin suunta. Organisaatioilmastolla ja viestintäilmastolla on suuri merkitys viestintätyytyväisyyteen, johon vaikuttaa muun muassa edellä mainitut seikat. (Wiio 1977: 6, 10). Tyytymättömyys on monesti hyvä mittari osoittamaan tietyt ongelmat organisaation sisäisessä viestinnässä. (Wiio 1977: 8.)

Ikävalko (1995: 47) kuvaa viestintätyytyväisyyttä koko organisaation tyytyväisyydellä yrityksen sisäiseen viestintään. Viestintätyytyväisyydellä on todettu olevan selkeä yhteys esimiesten johtamistapoihin, työyhteisön ilmapiiriin ja henkeen. Åberg (1989:

180) on havainnut myös tyytyväisyyden ja viestintätyytyväisyyden välisen yhteyden. Työntekijät, jotka kokevat viestinnän onnistuneemmaksi ovat tyytyväisempiä myös työhönsä verrattuna niihin, jotka kokevat sisäisen viestinnän huonommaksi. Viestintätyytyväisyyttä ja -tyytymättömyyttä mittaa viestintävaje, joka on saatujen ja haluttujen tietojen välinen erotus. (Ikävalko 1999: 47). Viestintävaje voidaan edelleen jaotella kanava- ja tietovajeeseen.

Kun ihmisiltä kysytään viestinnästä, on heille usein epäselvää, mitä sillä tarkoitetaan. Jokainen kokee asian eri tavalla. Sen takia viestintätyytyväisyyttä on hankala mitata. Tutkimuksessa on mitattu sekä konkreettisia asioita kuten viestintäkanavien käytön säännöllisyyttä sekä abstrakteja asioita kuten miten muutosviestintä on koettu vastaajien keskuudessa. Konkreettisin ulottuvuus tutkimuksessani on viestintäkanavien käytöstä. Abstraktein ulottuvuus liittyy viestintäilmastoon ja muutosviestintään. (Juholin 1999b: 22).

Viestintätyytyväisyydellä uskotaan olevan merkitystä siihen, miten yksilö kokee viihtyvänsä työssään. Tästä syystä monet yritykset ovat alkaneet panostaa sisäiseen viestintään, jotta tyytyväisyys olisi parempi ja sen seurauksena myös työssä menestyminen. Organisaatiot ovat yhä enemmän kiinnostuneita myös viestinnän, tuottavuuden ja työhön sitoutumisen suhteesta. (Juholin 1999a: 72). On olemassa yleinen oletus, jonka mukaan työntekijä, joka on tyytyväinen työnantajaansa ja työhönsä, pystyy viestimään menestyksekkäästi myös mahdollisten yrityksen osakkeenomistajien kanssa. Tätä pidetään erittäin tärkeänä ulkoisten suhteiden hoidon kannalta (PR). (Juholin 1999b: 19–20, 22). Sisäinen viestintä vaikuttaa siis voimakkaasti yrityksen ulkoiseen kuvaan eli imagoon, joka on edellytys yrityksen olemassaololle ja menestykselle. (Juholin 1999a: 13)

Tyytyväisyys muodostuu työntekijän henkilökohtaisesta kokemuksesta omaa työtään kohtaan, mahdollisuuksista vaikuttaa työtehtäviin ja osallistua koko työyhteisöä koskevaan päätöksentekoon. (Juholin 1999a: 70). Viestintätyytyväisyyden vaikutus tyytyväisyyteen vaihtelee työntekijöiden välillä. Korkeamman koulutuksen saaneet työntekijät kykenevät erottamaan nämä kaksi asiaa toisistaan. (Åberg 1989: 182).

3.3 Sisäisen viestinnän kanavat

Nykyään organisaatioilla on käytössään lukuisa määrä erilaisia kanavia sisäisen tiedotuksen hoitamiseksi, johon on auttanut tekniikan kehitys. Uusien välineiden käyttö ei myöskään välttämättä vaadi korkeita kustannuksia. (Ikävalko 1999: 59). Åbergin mukaan sisäisen viestinnän muodot ja kanavat voidaan jakaa neljään ryhmään. Viestinnän muodot jaetaan suoraan keskinäisviestintään, joka perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ja välitettyyn pienjoukko- ja verkkoviestintään. Pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän tekniikoita, mutta sanomat välittyvät pienemmälle joukolle kuin joukkoviestinnässä. Verkkoviestinnässä käytetään intranetiä ja muita sähköisen viestinnän sovelluksia. Kanavat puolestaan voidaan jakaa lähikanaviin, jotka perustuvat suoraan keskinäiseen sanomien lähettämiseen ja vastaanottamiseen. Silloin tavoitellaan jonkun tietyn työyksikön jäseniä tai yksittäisiä henkilöitä. Kaukokanavia käytetään koko organisaatiolle tiedottamiseen. (Åberg 1989: 180, 2002; 173–179). Nämä kaksi ulottuvuutta yhdistämällä saadaan sisäisen tiedotuksen kanavat. (Kuvio 3.)

Ikävalko (1999: 59) jaottelee sisäisen viestinnän suullisiin ja kirjallisiin kanaviin sekä myös niiden sanomien vastaanottajien tavoittamisnopeuden mukaan. Suullisia kanavia pidetään nopeampina verrattuna kirjallisiin kanaviin. Haastajaksi nopealle suulliselle viestinnälle on noussut sähköiset kanavat, joihin kuuluvat muun muassa sähköposti ja intranet. Suullisen viestinnän etuna kuitenkin on, että sanoman lähettäjä saa suoraa palautetta sanoman vastaanottajalta, mikäli viestiä ei ole esimerkiksi ymmärretty. Kirjallisten eli painettujen viestimien heikkoutena voidaan pitää hidasta reagointia nopeutta vaativissa tilanteissa. Sisäisessä viestinnässä ei saa unohtaa epävirallista viestintää. Sen kanavana toimivat Åbergin määrittelemät henkilökohtaiset lähiverkot eli puskaradio.

Åberg (1993: 103) on jaotellut sisäisen viestinnän kenttää eri kanavien ominaisuuksien mukaan kolmeen osaan, jotka ovat henkilökohtainen kanssakäyminen, kirjalliset kanavat ja sähköiset kanavat. Olennaista sisäisen viestinnän tehokkuuden kannalta on, että organisaatiolla on käytössään nopeat viestintäkanavat, jotka mahdollistavat reaaliaikaisen ja asianmukaisen viestinnän, joka paneutuu asioiden ja ilmiöiden käsittelyyn pintaa syvemmillä. (Ikävalko 1999: 70). Seuraavaksi kuvaillaan sisäisessä viestinnässä käytetyt kanavat ja niiden käyttöä.

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suoraviestintä	lähin esimies muut esimiehet osastokokous konttorikokous projektikokous neuvottelut luottamushenkilö työtoverit työstävät ylimmän johdon suora yhteydenpito	tiedotustilaisuus yhteistyöelimet
Välitetty viestintä	yksikön ilmoitustaulu yksikön kiertokirjeet tehdaslehti	ilmoitustaulu kiertokirjeet pikatiedote tiedotuslehti henkilöstölehti asiakaslehti toimitusjohtajan katsaus toimintokertomus videoutiset sisäinen radio puhelinuutiset ilmoitusruutu uutisruutu ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä joukkoviestintä

Kuvio 3. Sisäisen tiedotuksen kanavat.

3.3.1 Henkilökohtainen kanssakäyminen

Henkilökohtainen kanssakäyminen perustuu suoraan keskinäisviestintään. Se tapahtuu kasvokkain ja on suullista. (Åberg 1989:180). Työntekijät kaipaavat eniten tietoa etenkin niin sanotuista lähiaiheista eli omaa työtä ja yksikköään koskevista ajankohtaisista asioista ja muutoksista. Näissä he toivovat käytettävän juuri henkilökohtaisen kanssakäymisen kanavia. (Åberg 1993: 114).

Åbergin (1993: 112) mukaan sisäisen viestinnän perusverkon muodostaa esimiesalaisverkko. Tehokkain ja arvostetuin viestintäkanava on henkilöltä henkilölle. Tähän viestintäkanavaan tulisi siis panostaa. Lähin esimies on avainasemassa, koska hänen puoleensa käännetään lähes kaikissa työpaikan asioissa ensimmäisenä. (Ikävalko 1999:

60, 71; Åberg 1989: 144–145). Syitä esimiehen merkittävään asemaan on muun muassa hänen asemansa johdon ja työntekijöiden välillä. Esimies toimii työnsä puolesta eräänlaisena linkkinä alaisten ja ylemmän johtotason välillä. Esimiesasema vaikuttaa myös siihen, että alaisten on pakko kuunnella työasioissa lähintä esimiestään. Esimiehellä on tärkeä rooli motivoidessaan alaisia ja antamalla heidän työnsä tarkoituksen. Esimiehellä on keinot suhteuttaa alaistensa työt laajempaan kokonaisuuteen muita paremmin. (Åberg 1989: 182). Erityisen tärkeää esimies-alaisviestintä on silloin, kun viestitään ikävistä ja vaikeista asioista. (Åberg 1993: 84; Ikävalko 1999: 60).

Luottamushenkilöiden asema viestinnässä on määritelty työmarkkinajärjestöjen välisessä Luottamusmiessopimuksessa. Luottamusmiehet välittävät tietoa sekä operatiivisista että yleisistä asioista. Alun perin luottamusmiestoiminta kehitettiin, jotta saataisiin suora yhteys suorittavaa työtä tekevien ja johdon välille. Työntekijät kääntyvät yleensä luottamusmiesten puoleen silloin, kun haluavat informaatiota työehto- ja palkka-asioissa sekä työpaikan ristiriitatilanteissa. Åbergin (1986) tekemän väitöskirjan mukaan luottamusmiesten käyttö on kuitenkin melko vähäistä. (Åberg 1989: 142, 183).

Kokoukset ovat yksi suullisen viestinnän kanavista. Niihin osallistuu esimiehen kokoon kutsuma ryhmä ihmisiä, esimerkiksi työyksikkö, osasto tai tiimi. Tämän vuoksi kokoukset kuuluvat lähikanaviin. Tavallisimmin kokoukset käsittelevät operatiivisten asioiden lisäksi myös yleisempiä asioita. (Åberg 1989: 182). Kokouksia on syytä pitää säännöllisesti, jotta ei pääse syntymään epätietoisuutta luovia tietovajeita. Tiedotustilaisuus on kokousta laajempi tilaisuus, jossa mukana on usein koko henkilöstö. (Ikävalko 1999: 60–61.) Siellä käsitellään suurempia, koko yksikköä koskevia asioita. Tällaisessa tapauksessa on kysymys kaukoviestinnästä. Hyvin toteutettuina kokouksia pidetään tehokkaana paikkana käsitellä työyhteisöä koskevia asioita. Niissä viestintätilanne läheisempi ja pystytään käyttämään kaksisuuntaista viestintää. Voidaan antaa ja saada palautetta välittömästi. Kokouksissa voidaan myös hyödyntää ryhmädynaamisia tekijöitä. (Wii 1989: 142, 182–183, 185).

Yrityksessä informaatiota kulkee sekä ylöspäin että vaakasuoraan työtoverilta toiselle. Åberg erottelee viestintää työtoverien ja työystävien välillä käytäväksi viestinnäksi. Työtoveri eivät vaihda niin syvällistä tietoa kuin työystävät. Tästä syystä työtovereiden tiedonvaihtoa voidaan kutsua puskaradioksi ja työystävien viestintä käydään heidän sisäisessä lähiverkossa, joka on uskottavampaa. Molemmat ovat kuitenkin hyviä

sisäisen viestinnän kanavia. Niiden etuina on viestinnän nopeus, tarkkuus ja sanomien selkeys. Åberg käyttää myös käsitettä ”networking” kuvaamaan työyhteisön jäsenien vuorovaikutusta ja kanssakäymistä keskenään. (Åberg 1989: 141–142, 183–184).

Organisaation yhteistyöelimiä ovat muun muassa tuotantokomitea, yhteistoimintaneuvottelukunta ja tiedotustoimikunta. Niiden tehtävänä on luoda keskustelua eri henkilöstöryhmien välille. Yhteistyöelimillä on kuitenkin melko vähäinen merkitys sisäisen viestinnän kanavana. (Wiio 1989: 142, 186–187).

Toimitusjohtajalla on usein merkittävä statusarvo yrityksessä. Tästä syystä toimitusjohtaja on keskeinen ja tärkeä sisäisen viestinnän kanava. (Ikävalko 1999: 64). Ylimmän johdon ja toimitusjohtajan näkyvyys ja suora yhteydenpito alaisiin on erittäin tärkeää, jos yritys on maantieteellisesti kovin hajallaan tai organisaatiotasoja on useita. Se saattaa monesti tuottaa vaikeuksia. (Åberg 1989: 184). Esimerkkejä toimintatavoista ovat muun muassa aamukahvi-, keskustelu- tai haastattelutilaisuudet, joissa ihmiset voivat esittää kysymyksiä paikan päällä. Myös ylimmän johdon haastattelutunti ja kuukausilounas ovat hyviä viestintäkanavia. (Ikävalko 1999: 64; Åberg 1989: 184).

3.3.2 Kirjalliset kanavat

Kirjallisilla viestintäkanavilla tarkoitetaan painettua viestintää. Se on suullista viestintää hitaampaa ja esimerkiksi muutosviestinnässä huono viestintäkanava sen hitauden takia. (Ikävalko 1999:59). Kirjallisen sanoman luomiseen ja kohderyhmän saavuttamiseen kuluva aika myös vaihtelee tilanteittain ja riippuen käytössä olevista tiedotuskanavista. Sisäinen tiedote on yksi sisäisen viestinnän kanavista. Sen etuna on nopeus ja edullisuus. Sisäinen tiedote on monissa organisaatioissa käytössä, mutta sähköiset kanavat ovat syrjäyttämässä monia perinteisiä, kirjallisia viestimiskeinoja tai ainakin ne ovat muuttuneet paperiversioista sähköisiksi. Tiedotteet lähetetään esimerkiksi sisäisellä sähköpostilla. (Åberg 1989: 187; Ikävalko 1999: 64). Yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys ovat tärkeimpiä vaatimuksia sisäisissä tiedotteissa. (Ikävalko 1999: 64–65).

Ilmoitustauluissa välitetään yleisluontoista tiedotuksellista asiaa sekä omaan työhön liittyvää informaatiota. Ne voi olla suunnattu vain oman yksikön käyttöön, koko osaston tai jopa työyhteisön. (Åberg 1989: 185). Hyvin hoidettuna ilmoitustaulut toimivat tehokkaina tiedon välityskanavina, yrityksen työntekijät tietävät niiden sijainnin ja minkälaista tietoa niistä voi hakea. (Ikävalko 1999: 67). Kiertokirjeet käsittelevät

yleensä vain oman yksikön asioita. Siksi niiden jakelu on rajoitettu tietylle kohderyhmälle. Muualle organisaation niitä voi jakaa tiedoksi. Kohderyhmiensä puolesta sisäiset tiedotteet ja kiertokirjeet lasketaan kuuluviksi lähikanaviin. (Åberg 1989: 181, 185).

Organisaatioissa käytetään tiedotustoiminnassa myös erilaisia henkilöstölle suunnattuja lehtiä. Tiedotuslehti on yleensä muutamasiivuinen, sanomalehtimäinen tuote, joka tehdään omin voimin ja omalla tekniikalla. Ratkaisevassa asemassa on kuitenkin yrityksen koko ja sen kasvun aiheuttama lisääntynyt tiedontarve, mikä määrittää lehden sisällön sekä millaisia lehtiä yrityksessä julkaistaan. (Ikävalko 1999: 67). Tiedotuslehti käsittelee yleisiä, koko organisaatiota koskevia asioita tiedotetta laajemmin ja syvällisemmin. (Åberg 1989: 188). Säännöllinen ilmestyminen on tunnusomaista tälle viestintäkanavalle. Nopeaa tiedottamista vaativissa tilanteissa on kuitenkin järkevää turvautua sisäiseen tiedotukseen. (Ikävalko 1999: 67–68).

Tiedotuslehtiä informatiivisempi ja kattavampi on henkilöstölehti, jota käytetään sisäisen viestinnän tiedotuskanavana yrityksissä. Sisällön laajuus johtuu siitä, että lehteä julkaistaan huomattavasti harvemmin, yleensä neljästä kuuteen kertaa vuodessa. Sen tehtävänä on tiedon jakaminen niin, että se muodostaisi kaikille yhteisen tietoperustan. Henkilöstölehtien sisältöön kannattaa kiinnittää huomiota, koska niiden sisältöä luetaan tarkkaan ja valikoiden. (Åberg 1989: 188–189.) Se luo myös taustaa yrityksen tapahtumille. Se on tehokas väylä kertoa henkilöstölle johdon näkemyksistä koskien nykytilaa, organisaation kehittämistä ja tulevaisuutta. Henkilöstö- ja tiedotuslehdillä on myös yhteinen tehtävä. Ne toimivat työyhteisön jäsenien tiedotus-, mielipide- ja kyselyvälineinä. Lisäksi molemmat toimivat myös ilmoitustilana. (Ikävalko 1999: 68).

Ulkoisia tiedotuskanavia eli joukkoviestimiä hyödynnetään myös sisäisessä viestinnässä. Monet organisaatiot ovat jatkuvan tarkkailun alla. Se vaatii sisäiseltä viestinnältä paljon. Yrityksen velvollisuus kuitenkin on informoida työyhteisön jäseniä oman talon tapahtumista ennen tiedon julkistamista joukkotiedotusvälineille. Tämä asettaa haasteita sisäisille pikatiedottamisen välineille. Omaa työyhteisöä ja organisaatiota koskevia viestejä seurataan joukkoviestimistä tarkemmin kuin muita. Sen takia on perusteltua kutsua joukkoviestimiä sisäisen viestinnän kanavaksi. (Åberg 1989: 192–193).

3.3.3 Sähköiset kanavat

Sähköisten viestintäkanavien käyttö on välitettyä pienjoukkoviestintää. Pienjoukkoviestinnässä kohderyhmänä on rajattu joukko, esimerkiksi osasto, toimipaikka tai koko organisaatio, mutta silti se on pienempi kuin joukkoviestinnässä. Pienjoukkoviestintä käyttää kaukokanavia, koska sanomat välittyvät koko työyhteisön piirissä. (Åberg 1989: 180, 185). Sähköisten viestimien osalla kehitys on ollut nopeaa. Intranet ja sähköpostin käyttö ovat valtaamassa alaa perinteisiltä sähköisiltä tiedotuskanavilta sekä muilta suullisilta ja kirjallisilta viestintäkanavilta. (Juholin 1999a: 152–153).

Intranet eli organisaation sisäinen tietoverkko on lähiverkko, joka on tarkoitettu tietyn ryhmän käyttöön. Yleensä intranet on tietyn organisaation lähiverkko. Sitä käytetään yrityksen sisäiseen viestintään ja tietojenkäsittelytoimiin. Laudon & Laudon (2004: 32) ovat määritelleet intranetistä saatavia hyötyjä organisaatiolle. Heidän mukaansa intranet on kustannuksiltaan edullinen ottaen huomioon aloitus-, käyttö- ja tiedon jakelukustannukset. Se esiintyy yrityksen kaikissa koneissa samalla helppokäyttöisellä tavalla. Intranetin avulla pystytään luomaan helpommin yhteistyötä toimintokohtaiset rajat ylittäen. Avoimissa ja yhteistyötä kannustavissa yrityskulttuureissa intranetillä on mahdollisuus tulla osaksi ihmisten päivittäistä työskentelyä yhtenä viestintäkanavana. (Jalonen 2007).

Sähköposti on kätevä keskustelukanava organisaation sisäisessä viestinnässä, mikäli se vain on kaikkien ulottuvilla ja tiedonvälityskanavan hyödyntäjillä on riittävät taidot sen käyttämiseksi. (Juholin 1999a: 150). Sähköpostia kuten myös muita verkkoviestimiä käytetään organisaatioviestinnässä paljon pienimuotoiseen, toiminnalliseen viestintään sekä tietojen etsintään välittömästi silloin, kun tiedontarve syntyy. Sähköposti mahdollistaa kätevästi, ilman suurta vaivaa yksittäisten työntekijöiden, tietyn osaston tai koko organisaation tavoittamisen. (Åberg 1997: 106). Lisäksi sähköposti on käyttökustannuksiltaan edullista verrattuna esimerkiksi postitukseen tai puhelimitse aiheutuviin kuluihin. Sähköpostin käytön tavoitteena on vähitellen luopua paperitiedotteista. (Ikävalko 1999: 66).

Sisäisten radioiden ja televisioiden tehokas käyttö edellyttää, että vastaanottimia on riittävästi. Niiden tehtävänä on kuitenkin monesti olla vain mielenkiinnon herättäjiä. Koska sanomat voivat jäädä usein pinnallisiksi, voidaan niitä täydentää muiden viestimien, esimerkiksi tiedotteiden tai ilmoitustaulujen, avulla. (Ikävalko 1999: 63).

Sisäisen radion käyttö on vähentynyt organisaatioissa. Radion etuna on se, että samanaikaisesti tavoitetaan kaikki työpaikalla olijat. Haittana voi pitää sitä, että vastaanottaja ei kykene varmistamaan sanoman perillemenoä sekä kaikki ulkopuoliset, rakennuksessa olijat kuulevat saman viestin. Parhaimmillaan radio toimii viestintäkanavana onnettomuushetkellä, kun mahdollisimman moni pitää tavoittaa. (Åberg 1989: 191). Television etuna voidaan pitää sen havainnollistamiskykyä. Viestin perillemeno tehostuu, kun mahdollisimman moni aisti on käytössä. (Ikävalko 1999: 63).

Puhelinuutiset ovat nopea ja kätevä tapa hoitaa sisäistä viestintää verrattuna radioon ja televisioon. Se ei kuitenkaan sovellu kuin lyhyiden sanomien lähettämiseen, koska yhden viestin pituus voi olla maksimissaan vain 2-3 lausetta, jotta viesti ei menetä tehokkuuttaan. (Ikävalko 1999: 63). Monissa yrityksissä henkilöstölle on annettu mahdollisuus välittää omia uutisiaan puhelimitse. (Åberg 1989: 191.)

Uutistaulu on suurikokoinen ja monissa tapauksissa valotaulu. Sen sanomat voivat muuttua nopeasti, mikä erottaa sen perinteisestä ilmoitustaulusta. Organisaatioiden sisäisen viestinnän käytössä ei juuri ole uutistauluja. Lähinnä niitä näkee suurien kaupunkien vilkkaissa keskuksissa. Yrityksissä käytetään vastaavanlaisia näyttöpäätteitä, jotka ovat sähköpostin sovellus. (Åberg 1989: 191; Åberg 1993: 113).

Yritysten käytössä olevat aktiiviset tietokannat edustavat uudempia yrityksen käytössä olevia sähköisiä viestimiä. Niiden tehtävänä on taata yrityksen työntekijöille tarpeellinen tieto muun muassa yrityksen toimintatavoista henkilöeduista ja miten menetellä sairastapauksissa silloin kun tiedontarve syntyy. Organisaation jäsenillä tulisi olla vaivaton pääsy yrityksen tietovarantoihin. Tärkeää on, että tietoja päivitetään jatkuvasti. Aktiivinen tietokannan voi näppärästi toteuttaa verkkoversiona yrityksen sisäisessä tietoverkossa. (Åberg 1997: 107–108).

3.4 Sanomien sisällöt

Sanomaa voidaan kutsua informatiiviseksi silloin, kun se vähentää vastaanottajan tiedontarvetta ja epätietoisuutta sanoman kuvaaman kohteen osalta. Sanomien informatiivisuus vaihtelee tilanteittain. Riippuu sanoman sisällöstä, vastaanottajan aikaisemmista tiedoista ja itse viestintätilanteesta, kuinka paljon vastaanottaja ymmärtää sanomasta. Sanoman sisällön merkitystä vähentää se, että vastaanottaja tietää jo paljon

kyseessä olevasta aiheesta tai viesti on niin ylimalkainen, ettei siitä saa mitään irti. Kun organisaatiossa syntyy tiedon tarve, on syytä olettaa, että siihen vastataan. (Åberg 1989: 16).

Sanoman perillemenoon vaikuttaa sen sisällön ymmärtäminen. Vasta kun vastaanottaja ymmärtää sanoman, on sen hyväksikäyttö mahdollista. Erilaisten tutkimusten perusteella on löydetty ymmärrettävyyteen vaikuttavia osatekijöitä, joita ovat käsitteellisyuden aste, samastumisen mahdollisuus, sanoman kieliasu, sanoman kiinnostavuus ja ulkoasu, typografia. (Erholm 1986: 56; Wiio 1989: 131).

Wiion (1989: 131–132) käsitteellisyydellä tarkoitetaan sitä, missä määrin sanoma on nähtävissä, kosketettavissa, kuultavissa ja yleensä aistittavissa. Sanoman havainnollisuudesta eli mitä konkreettisempi sanoma on, sitä paremmin se ymmärretään. Jos sanoma on kovin käsitteellinen, on sitä vastaavasti vaikeampi ymmärtää. Ymmärrettävyytutkimusten mukaan käsitteellisyydellä on suuri merkitys tutkittaessa vastaanottajien koulutustaustaa. Mitä korkeammin koulutettu vastaaja on, sitä enemmän käsitteellinen ajattelukyky lisääntyy. (vrt. Erholm 1986: 56).

Koulutustaustalla on huomattu myös olevan vaikutusta samastumisen asteeseen. Samastumiselle kuvataan vastaanottajan mahdollisuutta samastaa itsensä ja ympäristönsä sanomassa esitettyihin asioihin. Tämän tekijän merkitys siis kasvaa riippuen siitä, miten vähän vastaanottaja on käynyt kouluja. Käytännössä samastuminen tarkoittaa tuttujen käsitteiden käyttämistä. Esimerkiksi jos puhutaan tutuista ihmisistä ja asioista, on ymmärtäminen helppoa. Aikakauslehtien suosio perustuu juuri tähän temppuun. Ihmisiä kiinnostavat sellaiset tapahtumat ja ihmiset, joihin he voivat samastaa itsensä. (Erholm 1986: 56; Wiio 1989: 132).

Kieliasulla on ratkaiseva vaikutus sanoman ymmärrettävyyteen. Ongelmia ymmärrettävyydessä aiheuttaa lähinnä sanojen valinta eli niin sanottu sanatekijä ja kielen monimatkaisuus. Jos käytetään paljon vierasperäisiä tai muuten vaikeita sanoja, tekee se ymmärtämisen hankalaksi. (Erholm 1986: 56). Wiio mukaan (1989: 133) niillä on myös eräänlainen tartuntavaikutus, joka saattaa vaikeuttaa koko lauseen tai tekstin ymmärtämistä. Myös monimutkaiset lauserakenteet ja virkkeet on vaikeampi ymmärtää kuin lyhyet ja yksinkertaiset. (Erholm 1986: 56–57; Wiio 1989: 133). Sanoman kiinnostavuus on myös ymmärrettävyystekijä. Se liittyy ymmärrettävyyteen sen vaikeusasteen kautta. Kiinnostavan sanoman hyväksi ollaan valmiita tekemään

enemmän töitä, jotta se ymmärretään. Vähemmän kiinnostavan sanoman vuoksi ei viitsitä nähdä sellaista vaivaa. (Wiio 1989: 133).

Juholin jakaa organisaation sanomien sisällöt perusoletuksiin ja arkiasioihin. Perusoletukset ovat organisaatiota yleisellä tasolla olevia asioita, kuten visio, arvot, strategiat ja niiden viestinnällinen sisältö. Arkiasiat tukevat organisaation jokapäiväistä toimintaa ja pitävät ihmisten kiinnostusta yllä niin omaa työtään kuin ympäristöään kohtaan. (Juholin 1999a:133.) Sanomat koostuvat erilaisista merkeistä ja merkityksistä. Käytetyt merkit voivat olla sanoja tai muita käsitteitä esimerkiksi kuvia. (Erholm 1986: 8.)

Sisäisen viestinnän käsite on tärkeä ymmärtää tutkimuksen kannalta. Sisäisen viestinnän kohderyhmä on aina yrityksen jäsenet. Sen tehtävänä on varmistaa, että jokaisella on yhtäläinen tietopohja organisaatiossa tapahtuvista asioista sekä omista tehtävistä ja tavoitteista. Siksi sanomien sisältöön tulee kiinnittää myös huomiota. Koska sisäisellä viestinnällä on vaikutusta organisaation jäsenten työtyytyväisyyteen, työpaikan ilmapiiriin ja työmotivaatioon, tuli ne myös tutkimuksen kannalta liittää sisäisen viestinnän käsitteeseen. Viestintätyytyväisyyden on monesti todistettu olevan hyvä mittari osoittamaan tietyt ongelmat organisaation sisäisessä viestinnässä. Tuloksien tulkinnan kannalta tämä käsite piti oli tärkeää selventää. Sisäisen viestinnän kanavien luokittelussa käytetty Åbergin jakoa sisäisen viestinnän muotoihin ja kanaviin on käytetty tukemaan kyselylomakkeessa käytettyä OCD-menetelmää.

4 MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Yrityksillä on ongelmia muutoksen loppuun viemisessä ja siitä johtuen harvoin pääsee näkemään muutoksen lopputulemaa. Tällöin muutosprosessissa ei missään vaiheessa päästä siihen vaiheeseen, jolloin uusi työkäytäntö vakiintuisi, mikä rasittaa työyhteisöä. Näin kirjoittaa Satu Rämö artikkelissaan *Ekonomilehdessä* (5/06) ”Ei muutoksia muutoksen vuoksi”. Kirjoittajan näkemys on olennainen nykyajan organisaatioille, koska niitä ympäröivä dynaaminen ympäristö aiheuttaa jatkuvasti muutospaineita yrityksille. (Hersey&Blanchard 1990: 321). Aina ei kuitenkaan muisteta, että siinä missä muutos merkitsee uuden luontia, tarkoittaa se samalla myös sitä, että joudutaan luopumaan vanhoista tavoista ja toimintamalleista. Onnistuneessa muutoksessa vanhasta luopumisen on toimittava yhtä aikaa uutta luovan muutosprosessin kanssa. (Martola ym.1997: 22). Suurin haaste nykypäivänä ei koske siis niinkään vain muutoksen suunnittelua. Tärkeää on oppia elämään jatkuvan muutoksen kanssa, ennakoida ja aina myös pyrkiä tekemään voittoa muutoksen seurauksena. (Daly et al. 2002: 48.)

Stephen P. Robbinsin (2002: 264–265) mukaan on kuusi tekijää, jotka ajavat organisaatioita muutokseen. Yrityksistä on tullut yhä enemmän monikulttuurisia, koska työvoima koostuu monen maalaisista ja yritykset toimivat useammalla maantieteellisellä alueella. Tämä luo organisaatiolle ja henkilöstöpolitiikalle muutospaineita, jotta pystytään pitämään parhaat työntekijät itsellä ja houkuttelemaan uusia kykyjä. Kehittynyt teknologia on muuttanut monia työnkuvia ja jopa kokonaisia liiketoiminta aloja. Se on mahdollistanut työn tekemisen lähes joka maailman kolkassa. Robbinsin mukaan eletään jatkumattomuuden aikakautta. Ennen pystyttiin hyvin ennustamaan, mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Tänä päivänä se on kuitenkin mahdotonta. Esimerkiksi it-kupla teki monet nopeasti rikkaaksi ja yhtä nopeasti he taas menettivät rahansa. Kilpailu on muuttumassa. Pahimmat kilpailijat tuskin ovat samassa kaupungissa tai edes samassa maassa. Kasvavan kilpailun vaikutukset näkyvät muun muassa tuotteiden elinkaarien lyhentymisenä ja uusien tuotteiden nopeasta tulosta markkinoille. Yritysten on oltava siis äärimmäisen joustavia. Sosiaaliset trendit ja maailman politiikka aiheuttavat osaltaan myös vaatimuksia yrityksille. Kiina ja Etelä-Afrikka ovat avautuneet ja terrorismin uhka on kasvanut. Yrityksillä on yhä enemmän haasteita kohdattavanaan.

Muutoksen johtamista käsitellään tutkimuksessa yleisluonteisella tasolla. Tärkeää olisi ymmärtää, mitä muutoksella tarkoitetaan, kuinka sitä tulisi johtaa ja mitä asioita ottaa huomioon. Muutos- ja kriisiviestintä ovat merkittäviä käsitteitä tutkimukseni kannalta, joista kerron myös tässä luvussa.

4.1 Muutosprosessi

Muutos mielletään usein prosessiksi. Kurt Lewin on tunnistanut muutosta tutkiessaan kolme vaihetta: sulattamisen, muutoksen ja vakiinnuttamisen. Sulattamisella tarkoitetaan yksilön tapojen, tottumusten ja perinteiden murtamista sillä tavoin, että he ovat valmiita hyväksymään uusia vaihtoehtoisia toimintatapoja. Voimakenttäanalyysia voidaan käyttää apuna ilmaistaessa sulattamisen esiintymistä. Sitä esiintyy joko silloin, kun muutosta vastustavat voimat vähentyvät tai edistävät voimat lisääntyvät. Voimakenttäanalyysi on Lewinin kehittämä ja sitä käytetään tilanteiden diagnosoimiseksi. Hän olettaa, että kaikissa muutostilanteissa vaikuttaa sekä muutosta edistäviä että sitä vastustavia voimia. Tasapainoon voidaan vaikuttaa nostamalla tai laskemalla edistävien ja vastustavien voimien suhteita tapahtuvien muutosten mukaan. (Hersey et al.1990: 130–131, 334–335.)

Prosessin toinen vaihe on muutos. Yksilöiden tulee motivoitua muutokseen ennen kuin he pystyvät sisäistämään uusia käytösmalleja. Motivoituminen esiintyy yleensä kahden mekanismin, samaistumisen ja sisäistämisen, kautta. Tehokas muutos on seurausta näiden molempien mekanismien yhdistämisestä. Viimeisessä vakiinnuttamisen vaiheessa omaksutusta käytöksestä tulee mallin mukaista. (Hersey et al.1990: 335–336)

Muutosviestinnässä tulisi kertoa asian tausta, mistä on kyse ja miten tähän tilanteeseen on päädytty sekä mitä on jo tapahtunut ja mitä tulevaisuudessa tulee tapahtumaan. Usein unohdetaan, kuinka tärkeää on viestiä myös silloin, kun ei ole uutisia. Tavoitekuvan tulee olla hyvin rakennettu ja viestitty, jotta se luo uskoa asiaan ja toiminnan jatkuvuuteen. (Åberg 1993: 127–128.) Maslown tarvehierarkian mukaan turvallisuus on ihmisille tärkeä ja konkreettinen asia. Jos alemman tason tarpeet eivät tyydyty, näyttävät myös muut seikat vähemmän tärkeiltä.(Hersey et al.1990: 31–32.)

Muutosprosessiin osallistuvilta henkilöiltä edellytetään kahta asiaa, jotka ovat luonteeltaan hyvin erilaisia. Muutoksen sponsoreiden eli muutoksen tukijoiden, päivittäiseen muutostyöhön osallistuvien muutosagenttien ja muuttuvan organisaation

muiden työntekijöiden on ymmärrettävä muutosprosessin tarkoitus ja mistä on kysymys sekä hallittava liiketoiminta. Nämä ominaisuudet eivät välttämättä henkilöidy samaan ihmiseen, vaan prosessin läpivientiin tarvitaan useampi osaaja. Muutosten toteuttajien henkilökohtaiset roolit poikkeavat toisistaan riippuen asemasta ja omasta erikoistumisesta. Sponsorin kuuluu ylimpää johtoon. Hänellä on valtaa päättää asioista ja käynnistää muutos luomalla otolliset olosuhteet ja varmistaa resurssien riittävyys koko muutosprosessin ajan. Viime kädessä sponsorilla on vastuu muutoksen toteutumisesta. Muutosagentin tehtävänä on vastata käytännön toteutuksesta kuten delegoinnista ja toiminnan koordinoinnista. Hän johtaa ihmisiä ja tästä syystä muutosagentin pitää hallita sekä liiketoiminta kokonaisuudessaan että ymmärtää muutosprosessin merkitys henkilötasolla. Muutosagentin roolin voi ansaita vain omalla toiminnallaan. (Martola 1997: 67–70). Muutosagentti voi olla esimerkiksi johtaja, suorittavan tason työntekijä tai ulkopuolinen konsultti (Robbins 2002: 266). Muutoksen tekijät ovat ne, jotka käytännössä muuttavat organisaatiota tahdonvoimalla ja konkretisoimalla ideoita, joiden avulla muutokset pystytään juurruttamaan organisaatioon. Puhemiehet auttavat muutoksen toteutuksessa ilman, että todellisuudessa voivat vaikuttaa siihen johtuen esimerkiksi asemastaan. (Martola 1997: 70–71).

4.2 Johtamiskäytännöt

Johtajilta vaaditaan paljon muutostilanteissa. Muutoksen johtamisessa on pitkälti kysymys siitä, kuinka ihmisten reaktioita kyetään hallitsemaan ja ennakoimaan. Muutosvastarinta on tavallinen ilmiö, joka lähtee liikkeelle yksilöstä tai ryhmästä. Johtajien on kuitenkin syytä muistaa, että muutosvastustuksen syntyyn ja sen voimakkuuteen vaikuttaa myös johtamistapa, jolla tilannetta ennakoidaan ja hoidetaan. (Martola ym.1997: 103). Filosofin Maija-Riitta Ollilan mukaan karismaattiset ihmiset saavat muut mukaansa ja saavat aikaan yhteistoimintaa. Karismaattisen henkilön yksi luonteenpiirre on kyky intensiiviseen läsnäoloon. Kun keskustelukumppanin läsnäolo on intensiivistä, tulee sanomastakin helpommin ymmärrettävä ja yksinkertainen. (Rämö 2006: 51). Karismaattista henkilöä olisi hyvä käyttää muutoksen johtamisessa apuna muutosagenttina.

Kurt Lewinin muutosprosessin mallia voi hyvin soveltaa myös johtamiskäytäntöihin. Edgar Schein (1994: 244–245) ja Stephen Robbins (2002: 267–268) ovat molemmat käyttäneet Lewinin mallia esitellessään muutoksen johtamisen menetelmiä. Sulattamisvaiheessa edellytetään normaalin, tasapainoisen tilanteen järkkymistä, joka

johtaa uuteen vaiheeseen, muutokseen. Lopuksi muutos vakiinnutetaan normaaleihin käytäntöihin. Teorian mukaan sulattamisvaiheessa työntekijä huomaa omien asenteidensa olevan vääriä eikä hän enää saavuta toivottuja tuloksia omien toimintatapojensa kautta. Tämä on työntävä eli edistävä tekijä, joka motivoi häntä muutokseen. Muutoksen torjunta silloin, kun se aiheuttaa tarpeeksi voimakasta syyllisyyttä tai mielipahaa, voi olla myös tarpeeksi voimakas tekijä motivoidakseen työntekijää muutoksen hyväksymiseen. Kysymyksessä on vastustava tekijä. Kolmas, edelliset yhdistävä, tekijä synnyttää motivaatiota muutokseen luomalla turvallisuuden tunnetta ja sitä kautta madaltaa esteitä muutokselle ja pienentää uhkakuvia mahdollisista menneisyyden epäonnistumisista. Muutosagentilla on merkittävä rooli tässä asiassa. Robbinsin (2002: 270) mukaan pelko tuntematonta kohtaan ja tarve turvallisuuteen ovat merkittäviä tekijöitä muutosvastarinnan aiheuttajina. Tästä syystä johtajien on syytä ottaa ne huomioon.

Vasta kun sulattamisvaihe on käyty läpi ja luotu motivaatio muutokseen, voidaan siirtyä muutosvaiheeseen. Tässä vaiheessa voidaan käyttää apuna samaistumista esimerkiksi roolimalliin, mentoriin tai ystävään ja sitä kautta oppia ymmärtämään asiat toisen näkökulmasta. Tämä on kuitenkin melko rajoittunut keino, koska se keskittyy liikaa vain yhteen tietolähteeseen. Toinen tapa on kiinnittää ihmiset organisaatioon keskittymällä juuri heidän ongelmiinsa ja hakea vastauksia useista lähteistä. Tämä on huomattavasti edellistä parempi tapa, koska se, mitä tässä opitaan, sopii täydellisesti henkilön persoonallisuuteen, koska keinot on sovitettu juuri hänelle. Oleellista on muistaa, että muutos on oppimisprosessi, jossa pyritään sisäistämään uusia uutta tietoa ja toimintatapoja. (Schein 1994: 245). Oppimisessa voidaan käyttää hyväksi muutosagentteja. Myös jarruttelijoita tulee kuunnella, koska heitä tarvitaan muutoksen käynnistämässä ja he myös pakottavat katsomaan asioita uudesta näkökulmasta. Vasta, kun muutos on heidän mielestään järkevä ja perusteltu, lähtevät he mukaan. (Suomalainen 2007: 14).

Muutos on vakiinnutettava normaaleihin käytäntöihin, koska usein käy niin, että kun muutosprosessiin käytetty aika päättyy, palataan helposti takaisin vanhoihin, tuttuihin toimintamalleihin. Jotta voitaisiin taata uusien toimintamallien pysyvyys, tulee ihmisten asenteisiin kiinnittää erityistä huomiota. Työntekijöille pitäisi järjestää mahdollisuus testata uusien mallien sopivuus heidän persoonallisuuteensa, jotta sulautuminen tapahtuisi mukavasti. Kiinnittäminen toimii tukena tässä, jos sitä on käytetty muutosvaiheessa. Ryhmän vaikutusta voidaan käyttää myös hyödyksi. Jos ryhmän

jäsenet ovat vakiinnuttaneet toimintamallit, vahvistaa se tietyn yksilön käyttäytymistä, mikäli hän kokee kuuluvansa ryhmään. (Schein 1994: 246.)

KTT Visa Huuskonen korostaa niin sanottujen pehmeiden asioiden tärkeyttä muutosprosessissa. Johtajilla on yleensä yhtenevä näkemys muutosprosessista etukäteen, mutta toteutus vaiheessa alkavat ongelmat nousta esiin. Huuskosen mukaan, kun sopusointuinen konsensus yrityksessä hajoaa ja johtajat huomaavat, että joutuvat luopumaan heille tärkeistä asioista, toimintatavoista ja ihmisistä, aiheuttaa se ongelmia muutoksen johtamisessa ja läpiviennissä. Hän esittää Balance Scorecard-malliin perustuvan johtamistavan, jolla pyritään hallitsemaan kokonaisuutta tasapainoisesti eikä keskity vain kustannuksiin. Hänen nelikenttä on nimeltään muutoshallinnan onnistumisen avaimet. Sen viesti on lyhyesti ja ytimekkäästi: opasta ihmiset, anna eväät, osallista ja johda asiat. Opastamisella tarkoitetaan konkreettista, arkista, kannustavaa johtamista, jolla on selvät tavoitteet. Ihmisille selvitetään, miksi vanhoista toimintamalleista luovutaan. Resurssien riittävyys pitää kiinnittää huomiota. Anna eväät eli aikaa, rahaa, välineitä ja ihmisiä toteutukseen. Muutos vaatii johdon sitoutumista. Jos johto ei usko muutokset, kasvavat ihmisten pelot ja epäluulot eli muutosvastarinta. (Eila Hietanen 2006: 50–51).

4.3 Muutosvastarinta

Henkilökohtaisesti koettu muutos herättää lähes poikkeuksetta voimakkaita tunteita. Muutosvastarintaa aiheuttavat muun muassa pelko tuntemattomasta, tiedon puute, pelko epäonnistumisesta sekä aseman menetyksestä. (Doukakis Ioanna & Proctor Tony 2003: 268; vrt. Elving 2005: 133). Ihmisen ensimmäinen reaktio muutokseen on aluksi epäluulo. Organisaatiossa sen ilmentymismuoto on muutosvastarinta. Muutos herättää tunnereaktioita siis koko organisaation tasolla sekä yksittäisissä henkilöissä. Muutoksen syvällisyys ja laajuus vaikuttavat vastustamisen ilmenemiseen. Vastarintaa syntyy, vaikka muutos olisikin positiivisen suuntaan ja se aiheuttaisi parannusta nykyiseen. Tämä johtuu monesti siitä, että työntekijä näkee mahdollisuuksien lisäksi myös uhkia. (Martola ym. 1997: 102, 104).

Organisaation muutoshistoria, muutospainne ja muutostavoitteiden haluttavuus vaikuttavat siihen, kuinka helposti syntyy muutosvastarintaa. Muutostoimenpiteet tulisi aloittaa heti muutoksesta tiedottamisen jälkeen, kun muutoksia odotetaan eniten. Se vähentää vastarinnan määrää. (Martola ym.1997:103.) Tavallaan muutosvastarintaa

voidaan pitää hyvänä asiana, koska se tuo pysyvyyttä ja ennakoitavuutta ihmisten käytökseen. Lisäksi se luo tarvetta kyseenalaistaa uudet päätökset ja sitä kautta mahdollistaa parempien toimintamallien kehittymisen. Yleensä vastustamisen seurauksena sopeutuminen ja vakiinnuttaminen kuitenkin hidastuvat. (Robbins 2002: 269).

Muutosvastarintaa voidaan ennakoida ja valmistautua etukäteen. Muutosvastarinnan hallinnassa keskeisellä sijalla on henkilöstön osallistaminen. Heidän tulisi pitää mukana suunnittelemassa ja toteuttamassa muutosta, koska silloin henkilöstö on sitoutuneempi muutosprosessin toteutukseen. Muutosviestintä eli riittävä ja avoin tiedottaminen vähentää epävarmuuden tunnetta. Muutosvastarinnan syynä pidetäänkin tehotonta ja epätarkkaa viestintää. Sama vaikutus on myös kouluttamisella. Kun henkilöstölle lisää osaamistaan, vähentää se epäluuloja. Henkilöstön motivaation voidaan vaikuttaa myös palkitsemalla esimerkiksi muutoksen hyväksi tehdyistä toimista. Asenteisiin vaikuttaminen on kuitenkin kaikista pysyvin keino. Tämä voidaan tehdä esimerkiksi kouluttamisen ja vaikuttamismahdollisuuksien lisäämisen kautta. Myös tuen tarjoaminen ja aktiivinen kuuntelu muutosagenttien toimesta vähentää muutosvastarintaa organisaatiossa. (Martola ym.1997:105–106; Robbins 2002: 271–272).

Muutosvastarinta ei aina ilmene perinteisin reaktioin. Se voi toki ilmetä konkreettisenä asioiden vastustamisena, jolloin työntekijä esimerkiksi osoittaa mieltään valittaen, tehden huonolaatuista työtä tai menemällä lakkoon. Tällaiseen muutosvastarintaan on helppo reagoida. Organisaatioilla on suurempi haaste silloin, kun vastustus epäsuoraa muun toiminnan tai käyttäytymisen kautta. Se esimerkiksi ilmenee motivaation heikkenemisenä, kasvaneina virheinä tai sairauspoissaoloina. Vaikeinta muutosvastarintaa ilmenee silloin, kun se työntekijä on torjunut sen mielessään. Vastarinnan saattaa laukaista esimerkiksi jokin pieni muutos tai asia, johon reaktio on suuresti liioiteltu usean kuukauden tai jopa vuoden kuluttua. (Robbins 2002: 269).

Martolan ja Santalan (1997: 106–107) mukaan muutosvastarinta on seurausta kolmesta seikasta. Henkilön taidot ja kyvyt eivät riitä ongelmien ja työtehtävien ratkaisuun. Tällöin kyse on kyvyttömyyskriisistä. Päätöksien perustelu ja koulutukseen panostaminen poistavat yleensä tämän ongelman. Taloudelliset tekijät aiheuttavat vastusta, mikäli henkilö pelkää esimerkiksi tulojensa heikentyvän. Tämä on suuri syy varsinkin silloin jos palkka on sidottu omaan työpanokseen. (Robbins 2002: 270). Ulkoisen motivaation puutteesta aiheutuvassa muutosvastarinnassa on kyse

motivaatiokriisistä. Muutosvastarintaa aiheutuu myös silloin, kun muutos on ristiriidassa vallitsevan organisaatiokulttuurin kanssa. Ihmiset eivät ole sitoutuneita organisaation visioon periaatteellisella tasolla ja siihen mitä se tuo mukanaan. Sisäisen motivaation puuttuminen aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuskriisin. (Martola ym.1997: 108). Organisaatiotasolla muutosvastarintaa voi aiheuttaa moni tekijä. Erikoistuneet työntekijät tai tiimit kokevat muutoksen uhkana esimerkiksi ulkoistettaessa palveluita. Heillä saattaa hallita myös merkittävää osaa yrityksen resursseista ja budjettileikkaukset vahingoittaisivat suuresti heidän toimintaansa. Valtasuhteet ovat merkittävä tekijä muutoksen vastustamisessa. Tämä koskee monesti keskijohtoa. Organisaatioissa on monesti sisäänrakennettu mekanismi, joka luo pysyvyyttä. Tämä ilmenee rekrytoinneissa, perehdytyksessä ja organisaatiokulttuurissa. Myös ryhmän painostus aiheuttaa muutosvastarintaa. (Robbins 2002: 270–271).

4.4 Muutosviestintä

Organisaatioviestintä elää reaaliajassa ja yhä useammin viestinnän tulisi toimia etujassa eli suunnitelmista sekä muutoksista pitäisi tiedottaa etukäteen henkilöstölle sekä sidosryhmille. Koska viestintä on muuttunut niin etupainotteiseksi, olisi yritysten oleellista kiinnittää huomiota suunnitelmallisuuteen sekä muutos- ja kriisitilanteiden hallintaan. Muutokset tulevat eteen yhä lyhyemmällä varoitusajalla, joten organisaatioilta vaaditaan nopeaa reagointikykyä. Siihen vaaditaan hyvät materiaaliset ja henkiset valmiudet. Viestintäosaamista tulisi olla johdolla, esimiehillä ja ylipäätään kaikilla, jotka ovat tehtävänsä vuoksi kanssakäymisessä muiden ihmisten ja tahojen, sekä sisäisten että ulkoisten sidosryhmien, kanssa. Suunnitelma on siis laadittava etukäteen. (Ikävalko 1999: 9). Myös Wiio (1978: 15) on todennut, että ”Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta.”

Muutos herättää aina kiinnostusta sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella, sillä muutos on kaiken uutisoinnin alkuvoima. David Bernstein on todennut ”No news is bad news. Good news is no news.” Tämä pätee myös muutosviestinnässä. (Ikävalko 1999: 76). Tästä syystä muutoksen tiedottamiseen on paneuduttava perusteellisesti. Muutoksesta tiedottaessa tulisi olla sekä avoin että rehellinen, oli kyse sitten sisäisestä tai ulkoisesta viestimisestä. Ikävalko (1999: 112, 114) painottaa muutoksen onnistumisen takaamiseksi yhteisöllisyyttä ja koko organisaation panosta. Tämä onnistuu vain jos

asian viestimisestä on huolehdittu ja koko ylin johto on mukana viestinnässä. Se ei saa siirtää viestintävastuutaan viestintäyksikölle missään vaiheessa. Jos yritys toimii fyysisesti monella paikkakunnalla tai useassa maassa, pitää viestintä organisoida siten, että informaatio menee perille koko organisaatioon samanaikaisesti ja samanlaisena. Yksi keino tämän asian takaamiseksi on yhteistyöverkosto, joka koostuu viestinnän ammattilaisista. Verkosto on tehokas keino varmistaa, että tiedotteet eivät jää makaamaan esimerkiksi telefax-laitteen luo.

Muutosviestinnän voi mieltää projektiksi tai prosessiksi kuten muutoksenkin. Se voi olla joko kertaluonteinen tai jatkua jopa useita vuosia. Projektia ja prosessia voi olla hankalaa erottaa toisistaan, koska useimmiten lyhyemmät projektit yhdessä muodostavat pidemmän aikavälin prosessin. Muutosviestinnän tulisi olla ennakoivaa eli proaktiivista viestintää. Muutosvaiheessa olevalla organisaatiolla tarvitsee olla erillinen muutosviestintäpolitiikka ja – strategia, koska muutoksien alkaessa vanhat suunnitelmat ja taktiikat eivät enää päde ellei niihin ole sisällytetty muutosviestintää. Muutosvaiheessa täytyy seurata tilannetta jatkuvasti ja olla valmiina nopeisiinkin ratkaisuihin. (Ikävalko 1999: 112). Muutosviestinnässä on pidettävä huolta, että vältyttäisiin tietoaukoilta ja – vajeilta. On myös huomioitava ettei synny turhia päällekkäisyyksiä. Muutosviestinnässä johdolla on keskeinen rooli.

Muutosviestinnällä on tärkeä tehtävä valmistaessaan organisaation jäseniä tulevaan muutokseen sekä innostaessaan heitä työskentelemään sen onnistumisen puolesta. Samalla myös yritetään vähentää mahdollista muutosvastarinnan syntymistä. Jotta työyhteisöä voitaisiin motivoida muutokseen, on tärkeää kertoa heille mitä tehdään ja miksi. Heille pitää myös perustella muutoksen seuraukset ja mitä tapahtuisi ilman muutosprosessia. Tärkeää on aina kertoa, miten tuloksia tullaan seuraamaan sekä miten ja kuinka usein niistä tiedotetaan työntekijöille. (Ikävalko 1999: 116–117). Tehokas muutosviestintä kasvattaa organisaation jäsenten sitoutumista sekä vähentää hämmennystä ja muutosvastarintaa. Tästä syystä yhteisen kielen merkitys korostuu muutoksen viestinnässä. Organisaation tulisi luoda yhteiset kommunikointi säännöt viestinnän helpottamiseksi. (Daly et al. 2002: 50.)

4.4.1 Muutosviestinnän edellytykset

Viestinnän tavoitteet pitää määritellä konkreettisesta ja sama koskee myös muutosviestintää sekä ulkoista että sisäistä. Jotta tavoitteet voidaan toteuttaa, tarvitsee yritys tietyt pelisäännöt eli vastuun ja työnjaon tulisi olla kaikille selvä muutoksesta viestittäessä. Muutosviestinnän tärkeimpänä tavoitteena on jatkuvasti tiedottaa meneillään olevasta tilanteesta ja tulevaisuuden suunnitelmista organisaation jäseniä sekä muita keskeisiä sidosryhmiä. Ikävalko esittää muutosviestinnän periaatteena kolmen o:n sääntöä: oitis, oikein ja oma-aloitteisesti. Tämän lisäksi tarvitaan vielä kolme a:ta: aktiivisuutta, ammattimaisuutta ja ajankohtaisuutta. (Ikävalko 1999: 112–113).

Tehokas muutosviestintä edellyttää tietoa, osaamista ja myönteistä asennetta. Esimiehet toimivat eräänlaisina solmukohtina johdon ja alaisten välillä. Siksi he ovat tärkeässä asemassa. Tässä kohdin syntyy myös monesti pullonkauloja tiedottamisessa eli viestintävajeita. Esimiehiltä tämä edellyttää käytännössä riittävää tietoa omilta esimiehiltä sekä keinoja perehtyä itse siihen ja sovittaa se oman yksikön tarpeisiin. Esimiesten tulee osata kertoa asiat ymmärrettävästi ja tarvittaessa myös kirjoittaa tekstejä sekä hoitaa ne jakeluun riittävän nopeasta, mikä vaatii yhteistyötä tiedottajan kanssa. Oleellista on, että esimies luo myönteisen ilmapiirin keskustelulle ja mielipiteiden vaihdolle, johon vaikuttaa sekä esimiehen viestintätaidot että persoonallisuus. (Ikävalko 1999:116). Professori Riitta Viitala toteaaakin esimiehellä olevan kaikkein arvokkain tehtävä. Esimies voi olla joko katalysaattori tai tulppa. (Suomalainen 2007: 13.)

Muutosviestinnässä kuten muussakin viestinnässä on oleellista, että sanomat ymmärretään. Siksi käsitteillä on siis keskeinen merkitys. Kotoaron (1991) mukaan ammattitermejä voidaan käyttää vain ryhmässä, jossa tiedetään kaikkien hallitsevan ne. Hän painottaa johdonmukaisuutta käsitteiden käytössä eli samassa yhteydessä käytetään samoja termejä. (Ikävalko 1999: 117).

4.4.2 Myönteisestä muutoksesta tiedottaminen

Myönteisestä muutoksesta tai käänteestä tiedottaminen ei yleensä tuota vaikeuksia. Se ei kuitenkaan tarkoita ettei positiivisen uutisen kertominen vaatisi valmistelua. Jos sisäinen tiedotus ei onnistu oikea-aikaisesti tai sanomaa ei ymmärretä, voi olla ettei

viesti mene perille ollenkaan tai se tulkitaan väärin. Huhupuheet organisaation sisällä voivat aiheuttaa sen, että sanomaa kohtaan on yliodotuksia jolloin tulee vain pettymyksiä. (Ikävalko 1999: 112, 118–119).

Myönteiseksi asiaksi tarkoitettu uutinen saattaa aiheuttaa samalla tavalla muutosvastarintaa siinä missä kielteinenkin. Tällöin sanomaa voidaan vastustaa tai sitä ei uskota todeksi. Kyse on usein torjunnasta. Positiivisen asian kertomisessa tulee vahvistaa viestijän ja sanoman uskottavuutta sekä asian painoarvoa. Näitä voidaan tehostaa perustelemalla muutoksen tarpeellisuus organisaation jäsenille erilaisin taustaselvityksin ja vertailuin. Johdon on pystyttävä esittämään ulkopuolisia tosiasioita ja visioita, jotka tukevat heidän perustelujaan ilman epäilyjä lähteen aitoudesta. Oma organisaatiota voi verrata myös laajempaan ympäristöön. Esimerkkeinä voi käyttää koko toimialaa, talouselämää yleisellä tasolla tai johonkin muuhun yleisesti tunnettuun yhteyteen. (Ikävalko 1999: 119).

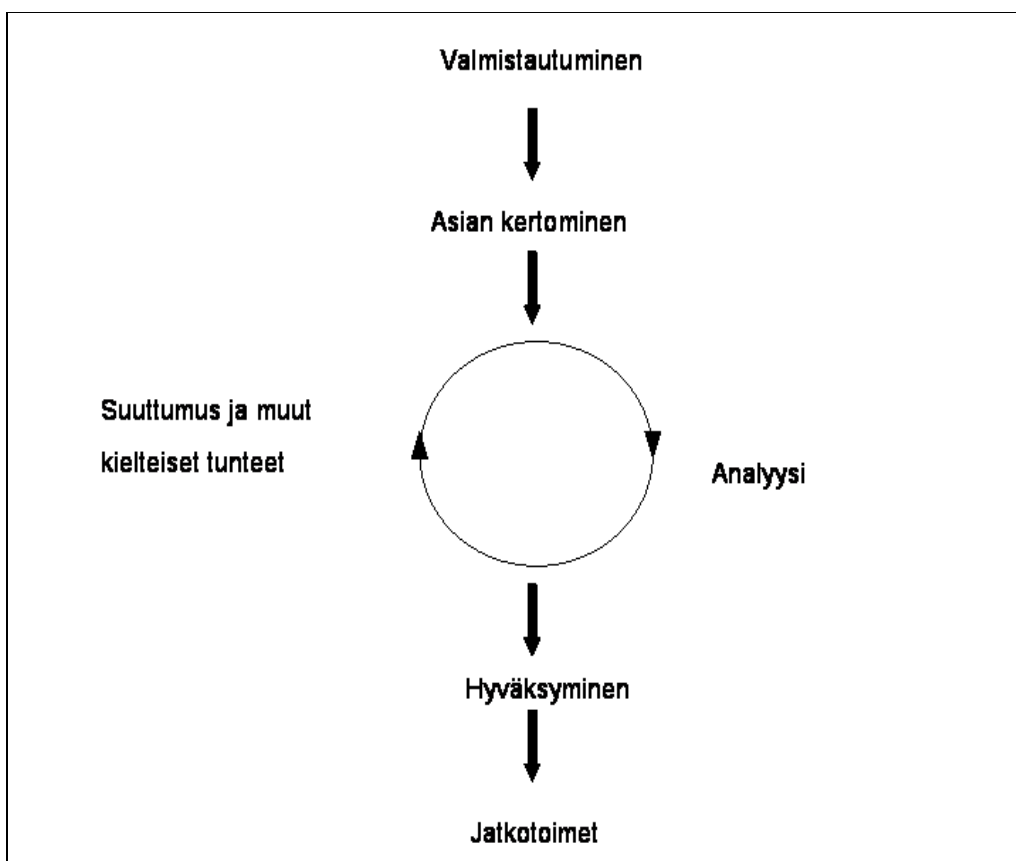
Joukkoviestimet esittävät samanlaisia epäilyjä positiivisen muutosuutisen kohdalla kuin sisäiset sidosryhmät. Usein positiivinen muutos vaatii enemmän syvempiä perusteluja kuin negatiivinen sanoma. Tämä johtuu siitä, että positiivisia muutosuutisia tarjotaan huomattavasti useammin. Kyse on puhtaasti uutisarvosta ja – kriteereistä. (Ikävalko 1999: 119.)

4.4.3 Kielteisestä muutoksesta tiedottaminen

Ikävistä asiasta tai muutoksesta kertominen ei ole helppoa. Monesti siitä päätetään jopa vaieta tai ainakin yritetään olla kertomatta. Henkilökohtainen vuorovaikutus on kaikista tehokkainta ikävän asian kertomisessa. (Ikävalko 1999: 112, 120). Kirjallisten tiedotteiden tai sähköpostin taakse on helppo piiloutua, mutta pitkällä tähtäimellä ratkaisu on huono. Ainoastaan suulliset kanavat mahdollistavat palautteen ja keskustelun. Lähettäjä ei voi olla varma, onko viesti mennyt perille ja onko se ymmärretty ilman vuorovaikutusta vastaanottajan kanssa. Jos kysymyksiä ilmenee, voidaan niihin vastata heti eikä epäilykset ja huhut lähde saman tien kulkemaan. Åbergilla on muutama ohje ikävien asioiden kertomiseksi. Hän neuvoo suhtautumaan vaikeisiin asioihin vakavasti. Kertomisen kanssa ei sovi viivytellä, koska aika vain kärjistää ongelmia. Viestin välittäjän tulee ottaa huomioon vastapuolen tunteen eikä jättää häntä yksin kielteisten tunteiden kanssa. Asiat pitäisi keskustella loppuun asti. Yksi tärkeimmistä ohjeista on itsensä likoon laittaminen. Asiat tulee ottaa puheeksi

mahdollisimman aikaisin, hoitaa loppuun asti ja pistää persoonallisuus peliin. (Åberg 1993: 83).

Hodson (1990) esittää mallin ikävien asioiden kertomisesta. (Kuvio 4.) (Ikävalko 1999: 120). Se pitkälti noudattelee Åbergin antamia ohjeita samasta asiasta. Malli on kuitenkin viety hieman pidemmälle. Sen mukaan viestin välittäjän on syytä valmistautua huolella ennen asian kertomista, jotta hän voi perustella muutoksen tarpeellisuuden ja ymmärtää mahdolliset vastalauseet. Analyysivaiheessa käsitellään vastaanottajan kielteisiä tuntemuksia, jotka tulee käydä läpi ennen muutoksen hyväksymistä ja toimeenpanoa.



Kuvio 4. Ikävien asioiden kertominen. (Hodson 1990).

4.5 Kriisiviestintä

Kriisi on tilanne, jossa yrityksen normaali liiketoiminta vaarantuu tai estyy. Kriisitilanne on usein yllättävä ja ennakoimaton. Se voi aiheuttaa yritykselle suurta aineellista vahinkoa tai turmella sen mainetta. Kriisitilanteiden hallinnassa avainasemassa ovat johto ja esimiehet. Viestinnän tehtävä on minimoida kriiseistä aiheutuneet haitat ja samalla hoitaa tärkeää sisäistä tiedotusta. Avointa, nopeaa ja vastuullista viestintää tarvitaan jokaisen ongelmatilanteen hoitamiseksi. (Jollas Instituutti 2005: 4). Kriisiviestintä on siis jatkoa muutosviestinnälle, joka kulminoituu ennalta odottamattomaan tilanteeseen ja vaatii nopeita toimenpiteitä sekä ratkaisuja.

Ikävalko (1999: 122–123, 128) esittää hyvän ohjeen kriisitilanteessa tiedottamiseen: kerro kaikki ja heti. Kriisitilanteessa täytyy antaa vain oikeita tietoja. annetut tiedotteet ja lausunnot eivät saa sisältää minkäänlaisia olettamuksia eikä arvioita mahdollisista tilanteen aiheuttaneista syistä. Tärkeää on, että tietoja annetaan sitä mukaan, kun asiat varmistuvat ja niille löytyy selitys. Pahinta, mitä voidaan tehdä, on kertoa liian myöhään vain osa totuudesta. ”Kaikki ja heti” -periaate edellyttää, että johto ottaa tiedottamisen ohjat alusta lähtien. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstölle ja sidosryhmille on tiedotettava tapahtumista ennen, kun he ehtivät kuulla niistä muuta kautta. Ensimmäiset tunnit ovat kriittisimmät viestinnän kannalta. Jos ei siinä ajassa anna tietoa tapahtumista, menettää luottamuksen, kunnes toisin todistaa. Jatkuva tiedon virta on välttämätön kriisiviestinnässä. Lausuntojen antajien pitää myös kiinnittää huomiota sanoman sisältöön ja ymmärrettävyyteen, jotta se ei herätä epäluuloja tai hämmennystä.

Kriisin kohdatessa tilanne on saatava hallintaan nopeasti. Tämä edellyttää yhteisesti sovittua strategiaa ja taktiikkaa. Toimintamalli tulee olla testattu etukäteen ilman kriisiä, jotta tarvittavat parannukset voidaan tehdä. Toimintamallissa määritellään kriisitoimintaryhmä, joka koostuu johtajista, asiantuntijoista ja tiedottajista. Heidän koollekutsuminen on tarkoin suunniteltu eli missä järjestyksessä kenellekin ilmoitetaan ja milloin sekä miten henkilöstöä on tarkoitus asiasta informoida. Lehdistötilaisuuksien hoitaminen ja muun ulkoisen tiedottamisen vastuualueet on kaikilla selvillä, jotta tiedotteet, yhteystiedot ja kaikki organisaatiota koskeva materiaali ovat ajan tasalla. Tämä on erityisen tärkeää kriisinhallinta tilanteissa. (Ikävalko 1999: 128).

Koska tutkimuksen kohteena oleva yritys koki organisatorisen muutoksen, teki se muutoksen johtamisen sekä erityisesti muutosviestinnällisen näkökulman ja toimenpiteiden käsittelyn oleelliseksi tutkimuksen kannalta. Muutosviestintä on

muutosjohtamisen ja –prosessin onnistumisen kannalta tärkein tekijä. Se ehkäisee myös muutosvastarinnan syntymistä. Ilman kommunikointia muutoksen implementointi on mahdotonta. Muutosviestinnässä tulee kiinnittää huomiota erityisesti proaktiiviseen viestintään ja pidettävä huolta, että välttyttäisiin tietoaukoilta ja –vajeilta. Tutkimuksen kannalta oli oleellista selvittää myös myönteisen ja kielteisen muutoksen tiedottamisessa olevat erot, koska tutkimuksen vastaajat ovat kokeneet muutoksen eri tavalla. Ikävien asioiden kertomista esittämä kuvio kuvaa hyvin, miten vastaajat ovat organisatoriseen muutokseen suhtautuneet mikäli ovat sen kielteiseksi kokeneet.

5 ORGANISAATIOVIESTINNÄN TUTKIMINEN

Organisaatioviestinnän tutkimus on jaettu viiteen osa-alueeseen. Käyttämäni OCD-menetelmä on osa ilmastotutkimuksia, kuten johdantokappaleessa jo aiemmin kerroin. Ilmastotutkimukset perustuvat mielipidemittauksiin organisaation sisäisestä viestinnästä henkilökohtaisesti koettuna ilmiönä. Niiden tarkoituksena on löytää viestinnän hyvät ja huonot puolet. Varhaisimmat tutkimukset olivat yksittäisiä tutkimuksia, joissa jokaista tutkittavaa organisaatiota kohden laadittiin oma auditointilomakkeensa. 1970-luvulla tapahtui ilmastotutkimuksissa muutos, kun Suomessa ja Yhdysvalloissa otettiin käyttöön standardoidut lomakkeet, jotka mahdollistivat laaja-alaisen vertailun eri yritysten välillä. (Juholin 1999a: 73).

Tässä luvussa kerron tarkemmin kohteena olevasta organisaatiosta ja itse tutkimuksen suorittamisesta. Esittelen myös käytetyn tutkimusmenetelmän, miten sitä on sovellettu tutkittavaan yritykseen sekä viimeaikaisia tutkimustuloksia.

5.1 OCD-menetelmä

Organisaatioviestintä ja sen eri osa-alueet voidaan käsittää prosesseiksi. Organisaation prosesseilla tarkoitetaan tietyllä hetkellä käynnissä olevia toimintoja yrityksen sisällä. Viestintä voidaan erotella prosesseiksi. Tämä mahdollistaa sen, että sitä voidaan tutkia ensisijaisesti tiedonvälityksenä, jolloin huomio voidaan keskittää informaatiota välittäviin tietorakenteisiin eli organisaation tiedotuskanaviin. (Leena Lintilä 2002: 19). Tämä huomio puoltaa OCD-lomakkeen käyttöä tutkimusmetodina tutkittaessa organisaation jäsenten tyytyväisyyttä tiedotuskanaviin.

Professori Osmo A. Wiio on kehittänyt OCD – menetelmän. OCD – käytäntö (Organizational Communication Development) on kehittynyt LTT – lomakkeesta, jonka Wiio kehitti yhdessä Martti Helsilän kanssa vuonna 1970-luvun alussa. Alun perin lomake kehitettiin vastaamaan organisaatioiden muuttuviin tarpeisiin koskien sisäistä

viestintää, kun työmarkkinajärjestöt pääsivät sopimukseen sisäisestä viestinnästä organisaatioissa vuonna 1971. Lomakkeen piti selvittää, kuinka hyvin henkilöstö koki työnantajansa noudattavan yhteistoimintalain periaatteita tiedottamalla säännöllisesti työntekijöille sopimuksen piiriin kuuluvista asioista, kuten odotettavissa olevista suurista muutoksista. (Åberg 2000: 179; Wiio 1977: 8-9).

OCD- mittarin avulla pyritään selvittämään henkilöstön yleinen viestintätyytyväisyys. Mittariston avulla kartoitetaan, minkälaisia kanavista henkilöstö saa tietoa tietyistä aihealueista. Menetelmällä selvitetään henkilöstön kokemat tieto- ja kanavavajeet eli saadun ja halutun tietomäärän poikkeamat toisistaan. (Åberg 1989:286–287, 2000:181.) OCD-menetelmässä käytetään standardoitua kyselylomaketta, jonka tarkoituksena on kerätä yhteneväistä tietoa eri organisaatioiden viestinnästä. Menetelmä on nopea ja yksinkertainen sekä suhteellisen halpa tapa kerätä tietoa. Se osoittaa hyvin organisaatioviestinnän ongelmakohtat. Muita etuja OCD-menetelmässä ovat sen henkilöstöä viestinnän kehittämiseen kannustava luonne sekä tutkimuksen yhteydessä saatava palaute. Lisäksi se mahdollistaa vertailun yrityksen sisällä eri ajankohtina sekä eri organisaatioiden välillä. (Wiio 1978: 96; 1977: 6).

OCD-menetelmän tutkimuksen osa-alueita ovat viestintätyytyväisyys, kanava- ja tietovajeet, työtyytyväisyys, esimiesviestintä, tiedonkulun ongelmat, viestintäverkot ja viestintäjärjestelmän rakenne. (Juholin 1999a: 77–78). OCD-menetelmän avulla ei saa suoraan parannuskeinoa organisaatioviestinnän ongelmakohtiin. Tästä syystä sitä ei pidetä kovin tehokkaana keinona mitata viestinnän tehokkuutta ja organisaation sosiaalisia suhteita. Menetelmän avulla voidaan kuitenkin nopeasti ja helposti löytää organisaatioviestinnän heikkoudet, jonka jälkeen voidaan keskittyä yrityksen sisäisen viestinnän ongelmiin ja pyrkiä kehittämään ratkaisuja niiden parantamiseksi. (Wiio 1978: 94.)

Organisaation sisäistä viestintää tutkittaessa ei ole olemassa mitään yhtä pätevää sääntöä tutkimusajankohdaksi. Yleensä OCD:n kaltaisia menetelmiä ryhdytään hyödyntämään vasta ongelmien ilmennettyä, kun järkevämpää olisi keskittyä niiden ennaltaehkäisemiseen. Wiio on listannut oireita, jotka kuvastavat organisaation alhaista

tiedonkulun tasoa. Nämä on jaettu kolmeen ryhmään. Toiminnallisella tasolla heikko viestintä voi johtaa lopputuotteen virheisiin, myöhästymisiin ja vääränlaisiin toimituksiin. Alhainen työtyytyväisyys, epävarmuus ja katkeruus, työntekijöiden keskinäiset erimielisyydet sekä suoranaiset valitukset sisäisen viestinnän heikkoudesta ovat selviä merkkejä sisäisen viestinnän heikkoudesta, jotka ilmenevät henkilöstöpuolen ongelmina. Molemmat oireet kertovat ongelmista operationaalisessa viestinnässä sekä organisaation sosiaalisissa suhteissa. Kolmas oire, jota Wiio myös painottaa enemmän, on organisatorisesta näkökulmasta esiintyvät ongelmat. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset aiheuttavat usein ongelmia, jollei niitä tarkastella sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tällaisia muutoksia ovat muun muassa fuusioiden tai yritys ostojen aiheuttamat organisaatorakenteiden muutokset sekä muutokset teknologiassa tai tuotannossa. Johdon tasolla on syytä miettiä viestinnän tehokkuusanalyysin suorittamista muutosten yhteydessä. Myös henkilöstö voi ilmaista halukkuutensa sisäisen viestinnän kehittämiseen. (Wiio 1978a: 95.)

5.2 Auditointiprosessin kuvaus

Auditointiprosessi muodostuu neljästä vaiheesta. Ensimmäisessä, aloitusvaiheessa, on ilmennyt tarve tutkia organisaation viestintätyytyväisyyttä ja tehokkuutta. Tässä vaiheessa tehdään päätös OCD-metodin käytöstä ja valitaan aineiston analysointimenetelmät. Diagnosointivaiheessa suoritetaan varsinainen OCD-metodin kyselylomaketta hyväksikäyttäen. Standardoitujen kysymysten lisäksi vastaajista selvitetään myös taustatietoja ja heidät identifioidaan. (Wiio 1977: 15).

Kolmannessa vaiheessa analysoidaan vastaajilta tulleet vastaukset ja esitellään ne organisaatiolle. Tässä vaiheessa tutkijat antavat ehdotuksia organisaation sisäisen viestinnän parantamiseksi sekä mahdollisesti myös ehdotuksia, kuinka muutokset voitaisiin toteuttaa käytännön tasolla ja saada ne vakiinnutettua uusiksi toimintamalleiksi. Lopuksi analyysin tulokset tarkistetaan tietyn ajan kuluttua ja jos on tarpeen, annetaan ehdotuksia jatkotoimenpiteille, miten viestintätyytyväisyyttä voitaisiin kehittää organisaatiossa. (Wiio 1977: 16).

5.3 Vahinkovakuutusyhtiö Pohjola Oyj

Pohjola on vakavarainen kotimainen vahinkovakuuttaja. Yhtiö on perustettu vuonna 1891. Vahinkovakuutusyhtiö Pohjola Oyj on OKO Osuuspankkien Keskuspankki Oyj:n tytäryhtiö ja osa OP-ryhmää. Pohjolaan kuuluvat myös vuoden 2002 alussa liitetty A-Vakuutus, sekä Seesam-vahinkovakuutusyhtiöt Baltian maissa. (Pohjola Oyj 2007b).

Pohjolan tehtävä on luoda asiakkailleen turvallisuutta ja hyvinvointia. Pohjolan vakuutukset tarjoavat sekä yksityis- että yritysasiakkaille kattavan vahinkovakuutusturvan. Lisäksi Pohjola tarjoaa laajasti riskienhallintaan ja turvallisuuteen liittyviä palveluja. Pohjolalla on kaikkiaan noin 1,6 miljoonaa yritys- ja yksityisasiakasta. Pohjola on runsaan neljänneksen markkinaosuus Suomessa vahinkovakuuttajana. Pohjolan liikevaihto oli vuonna 2006 1 063,9 miljoonaa euroa ja vakuutusmaksutulo 876,9 miljoonaa euroa. Pohjolassa työskentelee noin 2 000 henkilöä eri puolilla Suomea erilaisissa ammateissa muun muassa vakuutus- ja korvauskäsittelyssä sekä asiakaspalvelu- ja myyntitehtävissä. Baltiassa työskentelee noin 180 henkilöä. Kaikkiaan OP-ryhmässä työskentelee 12 200 henkilöä. (Pohjola Oyj 2007b).

Toimipaikkoja ja -pisteitä Pohjolalla on ympäri Suomea. Viime vuoden aikana ja edelleen tänä vuonna tavoitettavuutta on laajennettu ja laajennetaan entisestään, kun Pohjolan ja Osuuspankkien konttoreita on yhdistetty. Asiakkaita palveleva verkosto koostuu 170 yhteiskonttorista, eli osuuspankki ja Pohjolan konttori, asiamiespiste tai A-Vakuutus, palvelevat saman katon alla. Lisäksi Pohjolalla ja A-Vakuutuksella on parisenkymmentä erillistä konttoria. Vuoden 2007 lopussa yhteiskonttoreita arvioidaan olevan noin 250. (Pohjola Oyj. 2007a).

5.4 Pohjola Oyj:n viestintäjärjestelmä osana OP-ryhmää

Pohjolassa on aiemmin ollut oma viestintä- ja markkinointiyksikkönsä, joka on huolehtinut sekä ulkoisesta että sisäisestä viestinnästä. OKO:n ostettua Pohjolan osake-enemmistön on toimintoja yhdistetty paljon. Näin kävi myös viestintä- ja markkinointiyksikölle. Pohjolalla ja Osuuspankkikeskuksella on tällä hetkellä yhteinen viestintäyksikkö, joka huolehtii viestinnästä. Pohjolalla on olemassa kuitenkin pieni, kolmen hengen yksikkö, joka osaltaan vastaa Pohjolan sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Heidän tehtävänä on tukea liiketoimintaa ja uudistumista viestinnän keinoin. Lisäksi heidän vastuullaan on Pohjolan henkilöstön Sinisen lehden sisältö. Osuuspankkikeskuksen Viestintäyksikkö vastaa OPK:n ja OKOn sekä ryhmätasolla OP-ryhmän sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Viestintäyksikön tehtävät jakaantuvat neljään alueeseen: sisäiseen viestintään, talousviestintään, mediasuhteisiin ja julkaisuihin. (Osuuspankki 2007, Pohjola Oyj 2007b)

Sisäisen viestinnän käytössä on useita kanavia. Sisäisen viestinnän pääkanava on työyhteisökohtainen tiedottaminen, joka on esimiehen vastuulla. Kokonaisvastuu OP-ryhmän sisäisestä viestinnästä on OPK:n johtokunnalla ja käytännön toteutuksesta vastaa OPK:n Johdon tuki ja viestintä-osasto. Tärkein rooli sisäisessä viestinnässä on työyhteisöviestinnällä, joka perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen esimiehen ja alaisen välillä. Säännölliset keskustelut osapuolten välillä luovat pohjan vuorovaikutteisen viestinnän kehittämiseksi. Työyhteisöviestintää tukevat muut sisäiset viestintäkanavat, joita ovat muun muassa Opinet, Verkkolehti, Osuuspankkilainen ja Andelsbanknytt Osuuspankin puolelta ja Pohjolassa Intra sekä Sininen lehti. OP-ryhmän Opinet ja Pohjolan Intra ovat tärkeä kanava ryhmän päivittäisviestinnässä sekä ne toimivat tietovarastoina. Osuuspankkilainen on OP-ryhmän ammattilehti. Sen tehtävänä on tukea strategia- ja vuositavoitteiden toteutumista, välittää pankkitoimialaan liittyvää ajankohtaista ammatillista hyötytietoa sekä edistää ryhmän me-henkeä ja yhteistä arvomaailmaa. Pohjolan Sininen lehti ajaa samaa asiaa, mutta on vaan verkkolehden muodossa. (Osuuspankki 2007, Pohjola Oyj 2007b)

Ulkoisen ja sisäisen viestinnän tavoitteena on tukea OP-ryhmän strategisia ja liiketoiminnallisia tavoitteita erityisesti ydinliiketoiminnan osalta sekä rakentaa ja ylläpitää osaltaan OP-ryhmän vahvaa yrityskuvaa ja edistää ryhmän toimintaa. Sisäinen viestintä on keskeinen osa johtamista ja esimiestyötä. Sisäisen viestinnän lähtökohtana on antaa laajaa ja monipuolista asiantietoa OP-ryhmän, OPK-konsernin ja sen eri yksiköiden tavoitteista, suunnitelmista, taloudellisesta tilanteesta ja toimintaympäristöstä. Sisäinen viestintä on osa OP-ryhmän ja sen jäsenpankkien kokonaisviestintää ja tukee omalta osaltaan ulkoista viestintää. Sisäisen viestinnän avulla pyritään tukemaan asiantuntijaorganisaatiolle ominaista keskustelevaa johtamiskulttuuria. Täten henkilöstöä pyritään kannustamaan toiminnan aktiiviseen kehittämiseen ja avoimeen vuoropuheluun. (Osuuspankki 2007)

Sisäisen viestinnän on tarkoitus tukea OP-ryhmän strategian jalkauttamista viestinnällisin keinoin. Strategian sisältö ja siihen liittyvät tulkinnat viestitään henkilöstölle mahdollisimman selkeästi ja konkreettisesti henkilöstön tiedontarpeet huomioon ottaen. Avoimella viestinnällä pyritään eliminoimaan väärinkäsityksiä ja lisäämään ryhmän sisäistä luottamusta. Tarkoituksena on samalla kehittää toimintamalleja, joiden avulla tuetaan aktiivista sisäistä viestintää palveluiden kehittämisestä ja tuottamisesta. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on tukea OP-ryhmän yhtenäisyyttä ja sisäistä lojaalisuutta sekä ennaltaehkäistä mahdollisia ryhmän sisäisiä ristiriitatilanteita syntymästä. (Osuuspankki 2007)

Ulkoisen viestinnän tavoitteena on tukea OP-ryhmän strategisia ja liiketoiminnallisia tavoitteita erityisesti ryhmän ydinliiketoimintojen osalta sekä rakentaa ja ylläpitää osaltaan OP-ryhmän yrityskuvaa ja edistää ryhmän yhteistoimintaa. Viestinnässä pyritään korostamaan OP-ryhmän tavoiteyrityskuvan ominaisuuksia, joita ovat luotettava kumppani, menestyjä, asiantuntija ja kansainvälisesti suuntautunut suomalainen. (Osuuspankki 2007)

Viestinnän pääperiaatteet ovat luotettavuus, aloitteellisuus, pitkäjänteisyys ja avoin vuorovaikutus. Ne on johdettu OP-ryhmän arvoista sekä aikaisemmin käytössä olleista viestinnän periaatteista. Periaatteet ohjaavat sekä ulkoista että sisäistä viestintää.

Viestinnän on oltava luotettavaa ja tosiasioihin pohjautuvaa, koska sen avulla annetaan oikea kuva asioista noudattamalla OP-ryhmän eettisiä periaatteita. Viestinnän on oltava ennakoivaa ja aktiivista. Viestinnällä välitetään oma-aloitteisesti sidosryhmille oikeaa tietoa yrityksen tavoitteista ja toiminnasta. Uutiset tulee julkaista myös ilman aiheetonta viivytystä. Viestinnän tulee olla suunnitelmallista ja yhdenmukaista. Sen avulla luodaan pitkäaikaisia suhteita keskeisiin sidosryhmiin. Tästä syystä viestintäkanavat valitaan siten, että avoin vuorovaikutus toteutuu mahdollisimman hyvin.

5.5 Viimeaikaisia tutkimustuloksia

OCD-metodilla tehtyjä tutkimuksia on tehty paljon lomakkeen kehityksestä asti. Tällä hetkellä OCD-menetelmän käyttöoikeudet ovat Inforviestintä Oy:llä. Heidän suorittamat tutkimukset 1990-luvulla ovat osoittaneet, että noin puolet suomalaisista organisaatioissa työskentelevistä on tyytyväisiä. Sen sijaan viestinnän osalta tulokset tyytymättömyys vaihtelee 20 prosentista 80 prosenttiin. Tutkimusten avulla on selvitetty, miten tieto etenee organisaatioissa eli tyytyväisyyttä viestinnän rakenteeseen, eri viestintäkanavien toimivuutta ja sanomien puutteellisesta ymmärrettävyydestä aiheutuvaa tietovajetta. Tutkimuksissa selvitettiin myös viestinnän puutteita ja sen vaikutuksia työmotivaatioon. (Ikävalko 1999: 47).

Viestintätyytyväisyydellä on todettu olevan selkeä yhteys esimiesten johtamistapoihin sekä työyhteisön henkeen ja ilmapiiriin. Työmotivaation syntyyn ja säilymiseen viestintä vaikuttaa välillisesti vielä muutoksen tai kriisin jälkeenkin. Suulliset kanavat aiheuttavat eniten viestintävajeita. Tietoa kaivattiin eniten omaa työtään ja yritystä koskevista asioista lähimmältä esimieheltään. Tässä kohdin on havaittu kuitenkin suuria puutteita. Myös luottamusmiehiltä toivotaan nykyistä enemmän tietoa. Ongelmana on, että luottamusmiehet eivät tiedosta informaatiovelvollisuuttaan. He pitävät itseään vain henkilökuntaryhmän edustajina. Epävirallista kautta eli työtovereilta saadaan eniten tietoa. Työtovereiden tieto perustuu pitkälti huhuihin ja spekulatioihin, joten sitä ei arvosteta yhtä paljon kuin ylhäältä, esimerkiksi esimiehiltä tai johdolta, tullutta tietoa. Kuitenkin ”puskaradion” kautta tullut tieto on monesti hyvin paikkaansa pitävää.

(Ikävalko 1999: 47–48). Schweiger ja Denisi ovat löytäneet tutkimuksissaan positiivisen yhteyden organisaation sisäisen viestinnän ja poissaolojen määrän sekä työn tuottavuuden välillä. (Daly et al. 2002: 47). Tämä tukee myös Wiion tekemiä OCD-tutkimuksien perusteella saatuja havaintoja.

5.6 Tutkimuksen suorittaminen

Tätä tutkimusta varten empiirinen tutkimusaineisto hankittiin Pohjolan ja Osuuspankkikeskuksen työntekijöille tehdyn muokatun OCD-kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka organisaatiomuutos on vaikuttanut sisäiseen viestintään ja kuinka muutosviestinnässä on onnistuttu. Vastaajilta kysyttiin yleistä tyytyväisyyttä viestintäkanaviin, kanavien käyttö- ja lukutiheyttä sekä mikä on heidän tarvitun ja saadun tiedon nyky- sekä toivottua tilaa ennalta annetuista aihealueista ja viestintäkanavista. Kyselyssä käytettiin sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, joten kaikille annettiin mahdollisuus kertoa mielipiteensä anonymisti tiedonkeruumenetelmästä johtuen. Muokattu kyselylomake löytyy liitteenä (Liite 1.).

Tutkimusote on kvantitatiivinen eli määrällinen. Tutkimus suoritettiin otantatutkimuksena, koska perusjoukko on hyvin suuri. Otantamenetelmänä on käytetty ositettua otantaa. Perusjoukko on jaettu sopiviin ositteisiin etukäteen ja jokaisesta ositteesta valittiin otokseen tilastoyksiköitä suhteellisen kiintiöinnin mukaisesti. (Heikkilä 2001: 35–39). Pyrin vertailemaan eri toimintoja keskenään. Toiminnot jaoin korvaus- ja puhelinpalveluihin, konsernitoimintoihin sekä myyntitehtävissä toimiviin myyntineuvojiin. Myös vaihtoehto *muu, mikä* oli mahdollinen, jos mikään valmiista vaihtoehtoista ei vastannut omaa toimenkuvaa.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin internetin kautta tehtyä www-kyselyä. Tätä tiedonkeruumenetelmää voidaan pitää perusteltuna, koska kaikilla perusjoukon jäsenillä on mahdollisuus ja riittävät taidot internetin käyttöön jo työnsä puolesta. (Heikkilä

2001: 69). Kysely perustui formaatiltaan OCD-tutkimusmenetelmään, mutta kysymykset muokattiin Pohjolan ja Osuuspankkikeskuksen toimintaan sopiviksi. Kyselylomake oli lähes täysin strukturoitu lukuun ottamatta lopussa olevia kahta avointa kysymystä. Strukturoiduissa kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa, joka on mielipideväittämissä käytetty, tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikollinen asteikko. Toisena ääripäänä on yleensä *täysin samaa mieltä* ja toisena ääripäänä *täysin eri mieltä*. Siinä vastaaja valitsee parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehdon. Asteikolla voi kuitenkin olla arvoja enemmänkin kuin viisi. (Heikkilä 2001: 53). Omassa tutkimuksessani käytin 7-portaista vastausvaihtoehdoskaalaa. Avoimilla kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan tarkemmin muutosviestintää. Erityisesti sitä, että miten se on hoidettu yleisesti ja kuinka se on koskettanut henkilökohtaisella tasolla.

Tutkimus suoritettiin lomakekyselynä keväällä 2007, joka perustui formaatiltaan OCD-menetelmään. Kysymykset muokattiin Pohjolan toimintaan sopiviksi. Virallinen OCD-tutkimus on suojattu ja sitä saavat käyttää ainoastaan Inforviestintä Oy sekä Helsingin Yliopiston viestinnän laitos. Siksi kysely muotoiltiinkin uudelleen hyödyntäen ideaa ja mallia viestintäytyyväisyyden tutkimisesta. Kyselylomakkeen valmistelin ensin itse OCD-menetelmän pohjalta, jonka jälkeen kävin lomakkeen läpi Pohjolan yhteyshenkilöni kanssa. Tein tarvittavat korjaukset ja tarkennukset kyselyyn, jonka jälkeen testasin lomaketta viidellä Pohjolan työntekijällä, jotka kuuluvat muutamiin eri toimintoihin. Otin heidän kommenttinsa huomioon ja kävin lomakkeen läpi vielä graduohjaajani kanssa. Pyrin pitämään lomakkeen melko lyhyenä ja selkeänä, jotta vastausten määrä ja laatu eivät kärsisi.

Oletuksena www-kyselyä tehtäessä on, että kaikkia otokseen kuuluvia on tiedotettu tutkimuksesta ja sen tiedonkeruutavasta etukäteen. (Heikkilä 2001: 19). Tästä johtuen kyselyn yhteydessä lähti saate myös Pohjolan yhteyshenkilöltäni, henkilöstön kehittämisspäälliköltä, joka kannusti kaikkia vastaamaan ja kertoi hieman tutkimuksen taustasta sekä myös, että lupa kyselyn lähettämiseen on saatu kaikkien esimiehiltä. Hänen saatteensa alla oli minun saatteeni, jossa kerroin tarkemmin tutkimuksesta ja aikataulusta. Saatteesta löytyi myös linkki www-kyselyyn. Vastaamisaikaa kyselyyn oli 10 arkipäivää. Vastausaika oli melko pitkä, mutta samaan aikaan Pohjolassa oli myös henkilöstöytyyväisyys kysely, joten en saanut kyselyyni tarpeeksi vastauksia vastausajan puitteissa. Pohjolan puolelta yhteyshenkilöni laittoi ”karhukirjeen”

vastaajille ja sain riittävästi vastauksia takaamaan tilastollisesti merkitsevät tulokset aineistosta.

Vastaajat sain henkilöstön kehittämispäälliköltä. Kyselyyn vastasi yhteensä 229 Pohjolan ja Osuuspankkikeskuksen työntekijää. Kysely lähetettiin jokaisen vastaajan henkilökohtaiseen sähköpostiosoitteeseen, joten kukaan ulkopuolinen ei pystynyt vastaamaan kenenkään toisen koneelta. Toisaalta on vaikea estää saman henkilön vastaaminen useaan kertaan. Vaikka vastaamisprosentti oli pienempi kuin mitä oli tarkoitus saada, voidaan aineistoa pitää riittävänä.

5.7 Aineiston käsittely ja analysointimenetelmät

Aineiston pääasiallinen käsittely tapahtui SPSS-ohjelmalla. Aineistoa kuvataan sanallisesti sekä muutamalla keskiarvo- ja frekvenssitaulukolla. Lisäksi vastauksille laskettiin hajonnat ja suorat jakaumat. Niiden käyttö tutkimustulosten analysoinnissa on kuitenkin vähäinen. Vastaaminen kyselylomakkeen avoimiin kysymyksiin oli aktiivista ja niitä on käytetty tukemaan tilastollisia analyyseja. Muokattu kyselylomake frekvensseineen löytyy tutkimuksen liitteenä (Liite 1.).

5.7.1 Ristiintaulukointi

Ristiintaulukoinnin avulla on tutkimuksessa selvitetty kahden luokitellun muuttujan välistä yhteyttä. Ristiintaulukoinnin yhteydessä on haluttu selvittää, onko taustamuuttujien sekä vastauksien välillä riippuvuutta. Tämän tiedon saamiseksi on tutkimuksessa käytetty Khiin neliö-testiä eli χ^2 -riippumattomuustestiä, jonka avulla pystytään selvittämään, onko taustamuuttujien välillä tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Khiin neliö-testi on parametrinen menetelmä, johon sisältyy tiettyjä edellytyksiä testin käytettävyydelle. Ensinnäkin muuttujiksi riittävät nominaaliasteikon

tasoiset muuttajat. Toiseksi korkeintaan 20 % odotetuista frekvensseistä saa olla pienempiä kuin 5 ja näiden lisäksi jokaisen odotetun frekvenssin on oltava suurempi kuin 1. Mikäli nämä edellytykset eivät ole voimassa, on olemassa riski, että testi johtaa liian helposti nollahypoteesin hylkäämiseen ja näin ollen virheellisen johtopäätöksen tekemiseen. Tähän voi kuitenkin auttaa alkuperäisten luokkien yhdistely tai jättää pois luokat, joiden frekvenssi on liian pieni. (Heikkilä 2001: 210–213). Tutkimuksessa nollahypoteesina on, että taustamuuttujien ja rivimuuttujien eli vastausten välillä ei ole riippuvuutta. Tutkimuksessa on haluttu välttää nollahypoteesin liian helppoa hylkäämistä siten, että aluksi testi suoritettiin alkuperäisillä frekvensseillä. Riippuvuutta esiintyi eli testin ehdot täyttyivät ja merkitsevyystaso (0,05) alittui muutamissa kohdissa.

Kun Khiin neliö-testin edellytykset täyttyvät, tarkastellaan lopuksi vielä p-arvoa eli merkitsevyystasoa, joka mittaa johtopäätöksen tilastollista luotettavuutta ja kuinka suuri riski on, että saatu riippuvuus johtuu sattumasta. P-arvon ylittäessä tutkimuksessa käytetyn merkitsevyystason todetaan, että muuttujien välillä ei ole tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta. Tässä tutkimuksessa käytetään 5 %:n merkitsevyystasoa ($p < 0,05$). Tilastollinen merkitsevyys voidaan vielä jakaa tarkemmin kolmeen osaan. Tässä tutkimuksessa riippuvuuden voimakkuutta on eritelty vain, mikäli se todella merkitsevää. Tuolloin p-arvo on pienempi tai yhtä pieni kuin 0,001. Merkitsevyystestauksia tehdessä on syytä muistaa, että testit eivät ilmoita, kuinka merkittävää riippuvuus on. Se ainoastaan ilmaisee, että tilastollista riippuvuutta löytyy. Korrelaatiokerroimen avulla saadaan tutkittua riippuvuuden suuntaa ja voimakkuutta. (Heikkilä 2001: 194–195, 206, 212–213).

5.7.2 Korrelaatiokerroin

Tavallisimpia tapoja ilmaista kahden muuttujan välinen yhteys on korrelaatiokerroin. Useimmiten käytetty on niin sanottu Pearsonin korrelaatiokerroin, jota on käytetty myös tässä tutkimuksessa. Se osoittaa kuitenkin vain lineaarisen riippuvuuden suuruutta. Silloin, kun korrelaatiokerrointa vastaava p:n arvo alittaa 0,05 merkitsevyystason, on se

tilastollisesti merkitsevä. Korrelaatiokerroimet vaihtelevat -1:n ja +1:n välillä. Etumerkit ilmentävät muuttujien välisen riippuvuuden suuntaan eli pienenevätkö vai kasvavatko toisen muuttujan arvo toisen kasvaessa. Mikäli korrelaatiokerroin on tasan nolla, ei muuttujien välillä ole lainkaan riippuvuutta. (Heikkilä 2001: 195, 203).

Tieteellisesti pätevällä mittarilla on myös tiettyjä vaatimuksia. Mittarin validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä eli sen hyvyttä mitata juuri sitä, mitä sillä halutaan mitata. Mittaria on osattava käyttää oikeaan kohteeseen, oikealla tavalla ja oikeaan aikaan, jotta se tavoittaa kohteen. Mittarin on oltava myös luotettava mittauksia toistettaessa eli sillä on oltava pysyvyyttä. Mittarin eduksi luetaan se, että se mittaa kokonaisuudessaan samaa asiaa toisin sanoen mittarin konsistessi on hyvä. Nämä ominaisuudet liittyvät mittarin reliabiliteettiin. (Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto). Koska tutkimuksessa käyttämäni mittari on todistetusti mitannut viestintätyytyväisyyttä ja sitä on käytetty toistuvasti saaden samansuuntaisia tuloksia, voidaan mittarin todeta olevan validiteetiltaan ja reliabiliteetiltaan luotettava.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSIA

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen varsinaisia tuloksia. Aloitan kertomalla vastaajien taustatietoja, jonka jälkeen keskityn tarkemmin varsinaisiin tuloksiin. Tuloksista ilmenee, mistä tietolähteistä vastaajat saavat tällä hetkellä tietoja ja mistä toivoisivat niitä saavan nykyistä enemmän. Lisäksi tuloksista selviää, mistä asioista saadaan tietoa ja mistä haluttaisiin saada enemmän informaatiota.

6.1 Vastaajien taustatietoja

Tutkimuksen kannalta oli tärkeää selvittää vastaajien taustaa, jotta tuloksia pystytään analysoimaan. Tätä kartoitettiin kyselylomakkeen loppuun sijoitetuilla neljällä kysymyksellä. Tärkeäksi katsottiin selvittää vastaajien sukupuoli, ikä, yrityksessä työskentelyaika sekä missä toiminnossa vastaaja työskentelee. Taustamuuttujien avulla tarkastettiin myös otoksen edustavuus. Tämä selvitettiin vertaamalla otoksen ja perusjoukon jakaumaa keskenään.

Kyselyyn vastasi 229 henkilöä, joiden enemmistö koostui naisista. Heitä oli 192 (84 %) ja miehiä 26 (11 %). Vastaajista 11 (5 %) ei ilmoittanut sukupuoltaan. Kysely lähetettiin 350 työntekijälle, joten vastaamisprosentti oli 65,4 %. Vastanneista 4 % oli alle 25-vuotiaita. 25–34-vuotiaita oli 16 % ja lähestulkoon saman verran oli 55–64 vuotta täyttäneitä (18 %). 35–44-vuotiaita työntekijöitä on yrityksessä 26 % vastaajista. Suurin ikäluokka oli 45–54-vuotiaat, joita oli 36 % vastaajista. Ikäluokkia jouduttiin kuitenkin vielä muokkaamaan paremman kokonaiskuvan saamiseksi. Vastaajien jakautuminen ikäluokkiin näkyy seuraavan sivun taulukosta (Taulukko 1.).

Taulukko 1. Vastaajien jakaantuminen ikäluokkiin.

	Lukumäärä	Prosenttia vastaajista
alle 25-vuotiaat	9	4
25–34 -vuotiaat	36	16
35–44 -vuotiaat	59	26
45–55 -vuotiaat	81	36
55–64 -vuotiaat	39	18
Yhteensä	224	100

Taustamuuttujana yrityksessä työskentelyaikaa tarkoitetaan nimenomaan henkilön työhistoriaa täysissä vuosissa Pohjolassa ja OP-ryhmässä. Vastaajat on luokiteltu viiteen luokkaan, jotta havainnointi helpottuisi. Vastaajien jakautuminen yrityksessä työskentelyaika-luokkiin noudatti suurelta osin ikäjakaumaa. Näiden kahden taustamuuttujan välillä on tilastollista riippuvuutta ja voimakasta korrelaatiota. Alle vuoden työskennelleitä oli 11 % vastaajista. Yrityksessä työskentelyaika oli melko tasaisesti jakautunut kahdesta viiteen vuoteen (15 %), kuudesta kymmeneen vuoteen (13 %) ja yhdestätoista yhdeksääntoista vuoteen (15 %) luokissa. Selvästi suurin vastaaja määrä on työskennellyt organisaatiossa kaksikymmentä vuotta tai pidempään. Heitä oli vastaajista melkein puolet eli 46 %.

Yrityksen toiminnot jaoin viiteen luokkaan: myyntityö, korvauspalvelu, puhelinpalvelu, hallinnolliset tehtävät sekä muu toiminto, mikä. Suurin osa vastaajista työskentelee myyntityössä esimerkiksi konttorissa. Heitä oli vastaajista reilu puolet (57 %). Muut vastaajat jakautuivat tasaisesti korvauskäsittelyyn (12 %), puhelinpalvelun (10 %) ja hallinnollisissa tehtävissä (10 %) toimivien kesken. Lisäksi muissa tehtävissä vastaajista toimii 11 %. Muita tehtäviä ovat muun muassa asiantuntijatehtävät, henkilöstön kehittämispalvelut, back office toiminnot, internetpalveluissa työskenteleminen, esimiestehtävät ja assistenttina toimiminen.

Otoksen edustavuus on tutkimusongelman kannalta tutkittu lähes kaikkien taustamuuttujien, sukupuolijakauman, ikäryhmien ja yrityksessä työskentelyajan, osalta (Taulukko 2.). Toiminnoittain tätä ei pysty tekemään, koska tarkkoja lukuja ei ole

tiedossa. Henkilöstöä ei ole eritelty enää yksityiskohtaisesti toiminnoittain. Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa vastaajien eroja tiedotustoiminnoissa taustamuuttujien osalta.

Taulukko 2. Otoksen edustavuus.

	Otos		Perusjoukko	
	lkm	%	lkm	%
Sukupuoli				
miehet	26	11	645	32
naiset	192	84	1358	68
Ikäluokat				
alle 25-vuotiaat	9	4	232	12
25–34 -vuotiaat	36	16	378	19
35–44 -vuotiaat	59	26	643	32
45–54 -vuotiaat	81	36	624	31
55–64 -vuotiaat	39	18	126	6
Työskentelyaika				
alle vuoden	25	11	169	8
1-5 vuotta	33	15	361	18
6-10 vuotta	28	13	227	11
11–19 vuotta	34	15	467	23
yli 20 vuotta	104	46	779	39

Saadut vastaukset edustavat melko hyvin perusjoukkoa. Sukupuolen osalta otoksen edustavuus ei vastannut niin hyvin perusjoukkoa, vaikka kyseessä onkin naisennemistöinen organisaatio. Toimintojen kohdalla voidaan sanoa, että luvut vastaavat pääpiirteittäin organisaation tämänhetkistä tilannetta. Myyntityössä toimii tällä hetkellä selvästi eniten ihmisiä suhteessa muihin. Konttoriverkostossa työskentelevien määrä on huomattavasti suurempi kuin puhelin- ja korvauspalveluiden osuus varsinkin nyt, kun on perustettu suuri määrä yhteiskonttoreita Osuuspankkien konttoreiden yhteyteen. Tämä on lisännyt osaavan myyntihenkilöstön tarvetta asiakaspinnassa.

6.2 Tyytyväisyys viestintään

Ensimmäiseksi vastaajilta kysyttiin yleiskuvan saamiseksi, mitä mieltä he ovat pääpiirteisellä tasolla Pohjolan ja Osuuspankkikeskuksen sisäisestä viestinnästä eli tietojen kulusta sekä tietojen saantimahdollisuuksista. Neliportaisella asteikolla vastausten odotetuksi keskiarvoksi muodostuu 2,5. Tästä ylöspäin olevat arvot osoittavat, että viestintään ollaan enemmän tyytyväisiä kuin tyytymättömiä. Pohjolan ja Osuuspankkikeskuksen työntekijät arvioivat sisäisen viestinnän odotettua keskiarvoa paremmaksi (2,92), eli vastaajat ovat yleisesti ottaen tyytyväisiä kuin tyytymättömiä viestintään ja tiedonkulkuun. Kukaan vastaajista ei ollut hyvin tyytymätön viestintään, mutta melko tyytymättömiä oli 12,7 % vastaajista. Vastaavasti erittäin tyytyväisiä oli 5,2 % vastaajista.

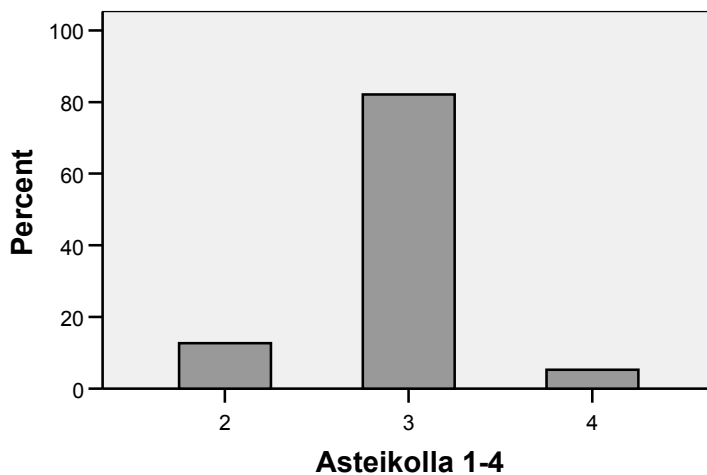
Mikään taustamuuttuja ei ole tilastollisesti merkittävä verrattuna sisäiseen viestintätyytyväisyyteen ja tiedonkulkuun organisaation sisällä. Kuitenkin eroja löytyi kaikkien taustamuuttujien osalta, kun katsottiin tarkemmin ikää, työskentelyaikaa, sukupuolta ja toimintoa, jossa työskentelee suhteessa kunkin ryhmän vastaajien lukumäärän suhteen.

Iän vaikutus yrityksen sisäiseen viestintään näkyi nuorilla ja iäkkäimmillä työntekijöillä. Alle 25-vuotiaista erittäin tyytyväisiä viestintään oli 11 prosenttia. 55–64-vuotiaat oli suurin ryhmä, joka oli melko tyytymätön tiedonkulkuun organisaatiossa. Heitä oli 15 prosenttia. Sukupuolen osalta naiset olivat pääosin melko tyytyväisiä, kun taas miesten vastaukset jakautuivat enemmän. Heistä oli erittäin tyytyväisiä 8 prosenttia ja vastaavasti tyytymättömiä viestintään oli 15 prosenttia.

Työskentelyajalla kyseisessä organisaatiossa ei ollut juurikaan merkitystä, kuinka vastaajat kokivat yrityksen sisäisen viestinnän ja tiedonkulun onnistuneen. Kuitenkin erittäin tyytyväisiä viestintään oli eniten pisimpään talossa olleilta eli yli 20-vuotisen uran talossa tehneiltä (8 %). Melko tyytymättömien enemmistö oli työskennellyt talossa 6-19 vuotta (16 %). Melko tyytyväisiä viestintään oli suhteellisesti vastaajien

lukumäärään nähden kussakin ryhmässä yhtä paljon. Noin 70 prosentin luokkaa kunkin työskentelyhistorian vastaajien määrään nähden. Tämän osoittaa myös keskiarvon nousu odotettua keskiarvoa paremmaksi yleistä viestintätyytyväisyyttä tarkasteltaessa. Toiminnoittain tutkittaessa yleistä viestintätyytyväisyyttä erittäin tyytyväisiä viestintään oli eniten myyntityössä toimivissa henkilöissä (8 %). Hallinnollisissa ja muissa tehtävissä toimivissa kukaan ei ollut erittäin tyytyväinen sisäiseen tiedonkulkuun. Melko tyytyväisiä oli kaikissa toiminnoissa suurin osa vastaajista. Tyytymättömiä viestintään olivat puhelinpalveluissa ja korvauspalveluissa toimivat työntekijät (18 %).

Tyytyväisyys yrityksen sisäiseen viestintään

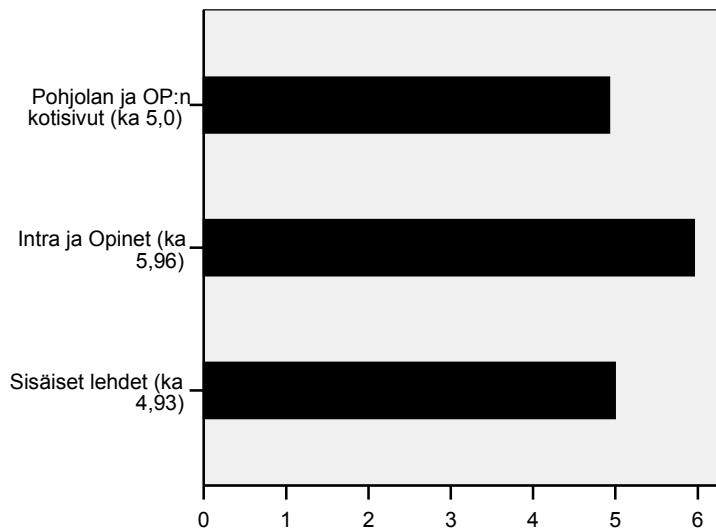


Kuvio 5. Yleinen tyytyväisyys viestintään (%).

6.3 Vastaajien tyytyväisyys tietolähteisiin

Kyselyssä selvitettiin yrityksen työntekijöiden tiedon tarvetta eri tietolähteistä. Kyselyn avulla saatiin selville, mistä kanavista työntekijät saavat tietoa ja mistä toivoisivat saavan enemmän ja mistä vähemmän. Keskiarvoprofiilit saadun ja halutun tiedon määristä eri tietolähteistä löytyy liitteistä (Liite 2).

Kyselyn toisessa vaiheessa selvitettiin, kuinka usein vastaajat lukevat tai seuraavat tutkimuksen kohteena olevia sisäisiä tiedotuskanavia. Vertailussa oli mukana sisäiset lehdet, eli Sininen lehti ja Osuuspankkilainen, Pohjolan intra ja Osuuspankin opinet sekä Pohjolan ja OP:n kotisivut. Kaikkien kolmen kohdalla laskettiin näiden vastausten aritmeettiset keskiarvot, jotka näkyvät kuviossa 6. Vastaajat lukevat selvästi eniten intraa ja opinetiä (ka 5,96, asteikolla yhdestä seitsemään). Sisäisiä lehtiä, eli Pohjolan Sinistä lehteä ja Osuuspankin Osuuspankkilaista, (ka 5,0) sekä Pohjolan ja OP:n kotisivuja (ka 4,93) luetaan lähes yhtä paljon.



Kuvio 6. Tietolähteiden luku- ja käyttötiheys.

Ristiintaulukoinnin avulla selvitettiin, että taustamuuttujilla ei ole tilastollista merkitystä sisäisten lehtien käytössä. Naiset ja miehet lukevat sisäisiä lehtiä lähes yhtä paljon. Noin puolet kaikista vastaajista käyttää sisäisiä lehtiä silloin tällöin tai melko säännöllisesti. Ikäluokissa alle 34-vuotiaat lukevat vähemmän sisäisiä lehtiä suhteessa heitä vanhempiin työntekijöihin. Sama suuntaisia tuloksia on yrityksessä työskentelyajan kohdalla. Alle vuoden talossa olleet eivät osanneet hyödyntää sisäisiä lehtiä niin hyvin kuin kauemmin talossa olleet. Heistä 32 % käytti kyseistä tietolähdettä harvoin tai ei juuri koskaan. Toiminnoittain ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä eroja.

Pohjolan intra ja Osuuspankin opinet olivat suosituimpia. Niitä luettiin selvästi eniten verrattuna sisäisiin lehtiin ja yritysten kotisivuihin. Miehillä ja naisilla ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa intran sekä opinetin luku- ja käyttötiheydessä. Molemmat käyttävät niitä melko säännöllisesti tai säännöllisesti. Muidenkaan taustamuuttujien osalta ei löytynyt tilastollisesti merkitseviä tuloksia.

Pohjolan ja Osuuspankin kotisivuja luetaan näistä tietolähteistä vähiten. Naiset (31 %) käyttävät kotisivuja kuitenkin miehiä enemmän (15 %). Tämä on ainut taustamuuttuja, jolla on tilastollista merkitsevyyttä. Iällä ja yrityksessä työskentelyajalla ei ollut merkitystä. Vastaukset jakautuivat tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen välille.

6.3.1 Tietolähteet paremmuusjärjestyksessä

Vastaajat kokivat saavansa yleisellä tasolla eniten tietoa työstään ja työnantajastaan tällä hetkellä Pohjolan intrasta ja Osuuspankin opinetistä (keskiarvo 5,63). Sähköpostia pidettiin myös merkitseväenä tietolähteenä (ka 5,45). Lähin esimies oli vasta kolmannella sijalla (ka 5,37) nykyhetken tietolähteenä. Lisäksi työtovereilta saatiin melko paljon tietoa omaa työtä ja työnantajaa koskien (ka 5,1). Huonoimmaksi tietolähteeksi nykytilanteessa koettiin selvästi luottamusmiehet. Heiltä ei saatu tietoa juuri koskaan (ka 2,93). Muilta esimiehiltä (ka 3,79) samoin kuin myös joukkoviestimistä (ka 3,94), eli sanomalehdistä, radiosta ja televisiosta, tietoa saadaan harvoin.

Naiset kokevat saavansa tietoa lähimmältä esimieheltään paljon (38 %) tai erittäin paljon suhteessa miehiin. Miehet vastasivat naisia useammin saavansa tietoja lähimmältä esimieheltään silloin tällöin (15 %). Ikä ei vaikuttanut siihen, miten lähin esimies koettiin tiedonvälittäjänä. Vastaukset olivat jakautuneet samansuuntaisesti kaikissa ikäluokissa. Valtaosa vastaajista sai lähimmältä esimieheltään melko paljon (30 %) tai paljon (36 %) tietoa. Tuloksista ilmeni, että pisimpään yrityksessä työskennelleet, yli 20 vuotta, saivat erittäin paljon tietoa esimieheltään (21 %) suhteessa lyhyemmän aikaa talossa olleisiin. Yrityksessä alle viisi vuotta työskennelleet saivat paljon tietoa

esimieheltään (43 %). Pohjolassa 6-19 vuotta työskennelleet kokivat lähimmän esimiehen tyydyttävän heidän tiedontarpeensa melko hyvin. Toiminnoittain jaoteltaessa myyntityössä toimivat olivat tyytyväisimpiä lähimmän esimiehen toimintaan viestintäkanavana.

Muilta esimiehiltä vastaajat eivät saa kovin paljon tietoa. Alle 25-vuotiasta lähes kolmannes (33 %) ei koe saavansa heiltä lainkaan tietoa. Muissakaan ikäluokissa tietoa saadaan harvoin tai silloin tällöin. Yrityksessä työssäoloaika osoitti, että alle vuoden työskennelleistä 20 prosenttia ei saa lainkaan tai juuri ollenkaan (28 %) tietoa muilta esimiehiltä. Kuitenkin kaikki muut, jotka ovat olleet yrityksessä vuoden tai pidempään kokivat tilanteen paremmaksi. He saivat tietoa silloin tällöin ja melko paljon. Hallinnollisissa ja muissa tehtävissä toimivat vastaajat pitivät muiden esimiesten asemaa tiedonvälittäjinä suhteellisen hyvinä. Heistä 41 prosenttia sai tietoa melko paljon. Muiden toimintojen osalta tilanne ei näyttänyt niin hyvältä, mikä laski keskiarvoa.

Suurin osa vastaajista ikään, sukupuoleen, työtehtäviin ja työssäolovuosiin katsottuna eivät saaneet luottamusmiehiltä juuri lainkaan tietoa. Naisista kuitenkin 20 prosenttia sai melko paljon informaatiota kyseisestä tietolähteestä. Sukupuoli osoittautui tässä kysymyksessä tilastollisesti merkitseväksi taustamuuttujaksi ($p < 0,05$). Iän kohdalla oli havaittavissa, että nuoremmat ikäluokat kokivat luottamusmiehet selvästi vieraammaksi kuin vanhemmat vastaajat. Alle 25-vuotiaista yli puolet (56 %) ja 25–34-vuotiaista neljännes (25 %) ei saanut luottamusmiehiltä lainkaan tietoa omaa työtään ja työnantajaansa koskien.

Toiminnosta riippumatta kaikki saavat työtovereiltaan tietoa paljon (35 %) tai melko paljon (35 %). Naiset jakavat tietoa työtovereilleen suhteessa miehiä enemmän. Yli puolet alle 25-vuotiaista ja lähes puolet 55–64-vuotiaista saavat tietoa melko paljon kun väliin jäävät ikäluokat kokevat saavansa paljon tietoa. Nuorempien korkea osuus alemmassa luokassa alentaa yleistä keskiarvoa ($p < 0,05$). Työskentelyajasta riippumatta vastaajat saivat tietoa työtoveriltaan melko paljon tai paljon (69 %).

Sisäisiä lehtiä käytettiin tietolähteinä melko paljon (ka 4,38). Myyntityössä ja hallinnollisissa tehtävissä työskentelevät saivat selvästi enemmän tietoa sisäisistä lehdistä kuin puhelin- ja korvauspalveluissa olevat vastaajat. Nuoret kokivat sisäiset lehdet huonommiksi tietolähteiksi verrattu vanhempiin vastaajiin. Yli 35-vuotiaat hyödynsivät paljon sisäisiä lehtiä (20 %). Sama suuntaus oli myös yrityksessä työskentelyajalla. Mitä kauemmin on ollut talossa, sitä paremmin osaa käyttää sisäisiä lehtiä sisäisenä viestimenä. Pohjolan ja OP:n kotisivut olivat lähes yhtä hyödyllisiä sisäisten lehtien kanssa (ka 4,39). Yrityksessä työskentelyaika oli tilastollisesti merkitsevästi eroava taustamuuttuja ($p < 0,05$) tarkasteltaessa kotisivujen merkitystä. Alle vuoden yrityksessä olleet kokivat kotisivujen antavan heille erittäin paljon tietoa, kun vastaavasti enemmistä vastaajista sai mielestään vain melko paljon hyödyllistä tietoa nettisivujen kautta.

Yrityksessä työskentelyaika toimii jakavana tekijänä hyödynnettäessä intran ja opinetin tietoja. Alle vuoden työssä olleista melkein puolet käyttää tätä kanavaa erittäin paljon, kun taas pidempään yrityksen palveluksessa olleista vain vajaa 20 %. Kokouksien ja neuvotteluiden osalta ratkaisevaa tilastollisen merkityksellisyyden kannalta on se, missä toiminnossa työskentelee ($p < 0,05$). Hallinnollisissa ja muissa tehtävissä toimivat saivat niistä melko paljon (47 %) tai paljon (35 %) tietoa. Muiden toimintojen osalta tietoa noin 60 prosenttia vastaajista saivat lähiverkon kautta paljon tietoa.

6.3.2 Toivotut tiedotuskanavat

Lähes kaikista kanavista toivottaisiin nykyistä enemmän tietoa. Selvästi eniten vastaajat halusivat saada tietoa lähimmältä esimieheltä (ka 6,5), kun on kyse omasta työstä ja työnantajasta. Toinen toivotuimmista tiedotuskanavista oli Pohjolan intra ja OP:n opinet (ka 6,15). Sähköpostia (ka 5,56) sekä kokouksia ja neuvotteluita (ka 5,39) pidettiin myös tärkeinä. Selkeimmin vähiten tietoa toivottiin tulevan huhujen eli niin sanotun puskaradion kautta (ka 1,73) sekä joukkotiedotusvälineistä eli sanomalehdistä, radiosta ja televisiosta (ka 3,66). Muut edellä mainitsemattomat tiedotuskanavat, kuten

työtoverit, sisäiset lehdet, kotisivut, luottamusmiehet ja muut esimiehet, koettiin lähes yhtä tärkeiksi ja kaikkien keskiarvo oli noin 5. Sisäiseen tiedotukseen siis kaivattaisiin yleisellä tasolla parannusta.

Vaikka naiset saivat miehiä enemmän tietoa lähimmältä esimieheltään, he myös toivovat saavansa sitä erittäin paljon (60 %) kyseisestä tietokanavasta. Vastaava luku miehillä oli 46 prosenttia. Ikäluokissa tulos oli samanlainen kaikenikäisillä. Lähimmältä esimieheltä toivotaan erittäin paljon (58 %) informaatiota. Pitkä työssäoloaika samassa yrityksessä ei vähennä esimiehen tarpeellisuutta, koska vastaajat työhistoriastaan riippumatta tarvitsevat esimiestään kertomaan asioista erittäin paljon (59 %) tai paljon (36 %). Toiminnoittain tiedontarpeet olivat samansuuntaisia kuin muillakin taustamuuttujilla.

Muilta esimieheltä kaivattaisiin enemmän tietoa kuin tällä hetkellä saadaan. Tietolähteenä muut esimiehet eivät kuitenkaan ole niin suosittuja kuin oma esimies, mikä näkyy siinä, että muilta esimiehiltä toivotaan tietoa melko paljon (27 %) tai paljon (33 %). Naiset pitävät tätä tietolähdettä miehiä parempana, samoin kuin vanhemmat vastaajat suhteessa nuorempiin. Naiset halusivat huomattavasti enemmän tietoa luottamusmiehiltä kuin miehet. Naiset toivoivat saavansa melko paljon (28 %) tai paljon (25 %) miesten osuuden lähennellessä nollaa. Naisten osuus nosti luottamusmiehiä toivottuna tietolähteenä, mikä oli tilastollisesti merkitsevää ($p < 0,05$). Myyntityössä toimivat halusivat eniten tietoa luottamusmiehiltä. Vähiten sitä kaipaavat hallinnollisissa tehtävissä työskentelevät.

Työtovereiltään suhteessa enemmän tietoa saivat naiset ja he myös sitä toivoivat (36 %) miehiä enemmän (12 %). Tämä vaikutti keskiarvoa korottavasti yleistulokseen ja taustamuuttujana sukupuoli oli tilastollisesti merkitsevä tekijä ($p < 0,05$). Työtovereita pidettiin kaikissa ikäluokissa toivottuna tietolähteenä. Hallinnollisissa ja muissa tehtävissä toimivat vastaajat arvostivat työtovereitaan paljon (41 %) jaettaessa informaatiota, kun myyntityössä tätä tietokanavaa toivoi 29 prosenttia vastaajista ja puhelin- ja korvauspalveluissa 35 prosenttia.

Sisäiset lehdet, Pohjolan Sininen lehti sekä Osuuspankin Osuuspankkilainen, ovat toivotuimpien tietolähteiden listalla keskivaiheilla. Sukupuoli oli tämän tietolähteen kohdalla myös tilastollisesti merkitsevä ($p < 0,05$) niin kuin kotisivujenkin kohdalla. Tosin miehet (46 %) toivoivat sisäisten lehtien hyödyntämistä naisia enemmän (38 %). Iällä ei juuri ollut merkitystä, mutta 45–54-vuotiaista puolet (51 %) oli selvästi innokkaimpia käyttämään sisäisiä lehtiä tiedotuskanavanaan. Puhelin- ja korvauspalveluissa työskentelevät vastaajat toivoivat eniten erittäin paljon tietoa tätä kautta (20 %). Pohjolan ja OP:n kotisivut eivät olleet toivotuimpia miehillä juuri koskaan (31 %). Naiset sitä vastoin halusivat tietoa paljon (30 %), samoin yli 45-vuotiaat halusivat hyödynnettävän kotisivujen informatiivisuutta. Tietolähteen toivottavuus kasvoi mitä kauemmin on yrityksessä työskennellyt.

Intra ja opinet olivat yhtä suosittuja kaikkien taustamuuttujien kesken. Kaikkien tekijöiden osalta tietoa haluttiin paljon tai erittäin paljon nykyistä enemmän tietoa koskien omaa työtä ja työnantajaa. Sähköpostin osalta ainoastaan sukupuoli aiheutti hajontaa tiedonlähteen toivottavuuden suhteen. Naiset halusivat miehiä selvästi enemmän sähköpostitse tietoa. Naiset toivoivat tietoa paljon (37 %), kun miehille riittäisi silloin tällöin (31 %). Muut taustamuuttujat eivät poikenneet toisistaan.

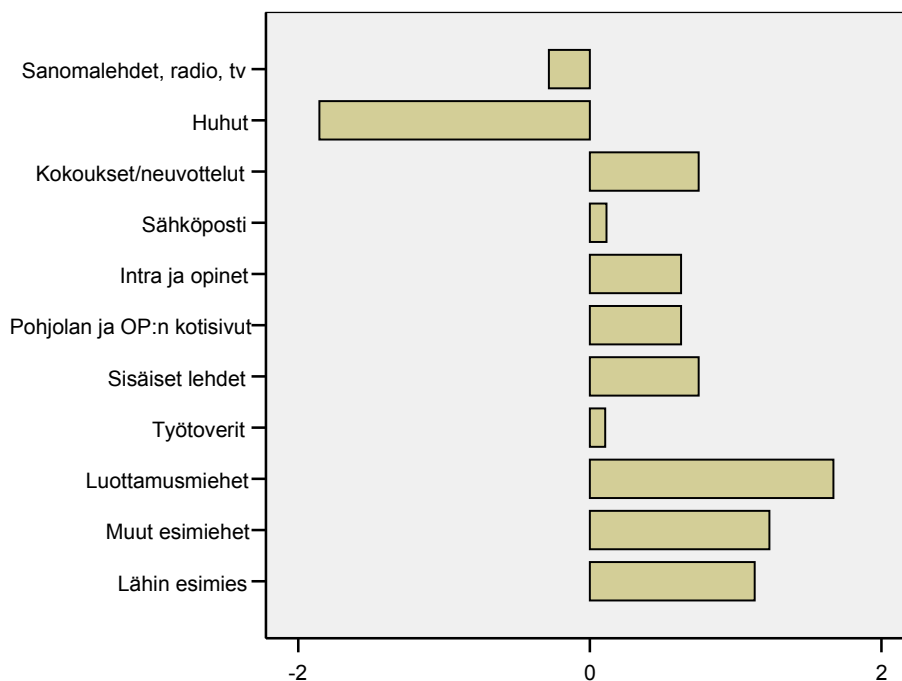
Kokouksien ja neuvotteluiden kautta sekä myyntityössä (23 %) että hallinnollisissa tehtävissä olevat (22 %) vastaajat toivoivat erittäin paljon tietoa tätä kautta verrattuna puhelin- ja korvauspalveluissa toimiviin vastaajiin (14 %). Naiset kokivat tämän tietokanavan mielekkäämmäksi kuin miehet. Kukaan miehistä ei halunnut tästä kanavasta tietoa erittäin paljon ($p < 0,05$).

Huhupuheet tietolähteenä oli vähiten toivottu sisäisen viestinnän kanava (ka 1,73). Naiset kuitenkin olivat hieman suopeampia niitä kohtaan, koska suurin osa miehistä (77 %) oli sitä mieltä, ettei kaipaa huhujen kautta minkäänlaista informaatiota ja loput eivät juuri koskaan. Naisista sen voisi hyväksyä muutamat harvoin (11 %) ja silloin tällöin (7 %). Samoin alle 34-vuotiaat eivät olleet niin ehdottomia, kuin vanhemmat työntekijät. Toiminnoittain tiukimpia huhujen suhteen ovat korvaus- ja puhelinpalvelussa työskentelevät vastaajat. Sanomalehdistä, radiosta ja televisiosta

toivottiin melko paljon tietoa alle 25-vuotiaiden keskuudessa (44 %). Muissa ikäluokissa kyseistä tiedotuskanavaa haluttaisiin käytettävän harvoin tai ei juuri koskaan. Uran pituus yrityksessä vähensi myös halua joukkotiedotusvälineiden käytöstä sisäisenä viestintäkanavana.

6.3.3 Saadun ja halutun tiedon kanavavaje

Jotta viestintää olisi mahdollista parantaa henkilöstön näkökulmasta, on syytä tarkastella tietolähteistä saadun ja halutun tiedon määrällistä erotusta eli kanavavajetta. Kanavavajeessa sanomien vastaanottajat kokevat saavansa liian vähän tietoa jonkin tietyn kanavan kautta. (Åberg 2000: 181). Eri kanavien vajeet on esitetty kuviossa 7. Tästä kuviosta voidaan päätellä, että kaikista kanavista lukuun ottamatta joukkotiedotusvälineitä ja huhuja, halutaan enemmän tietoa kuin tällä hetkellä on saatavissa.



Kuvio 7. Kanavavaje: saadun ja halutun tiedon erotus tietolähteittäin.

Suurin parannustarve oli luottamusmiehiltä tulevassa tiedon määrässä. Tässä kanavavajeeksi keskiarvoilla mitattuna tuli 1,66. Muita suuren kehittämistarpeen kohteita olivat esimiehiltä, sekä lähimmältä esimieheltä (1,13) että muilta (1,22), tulevan tiedonkulun parantaminen. Sisäisien lehtien (0,75) sekä kokouksien ja neuvotteluiden (0,73) osalta on suurin piirtein yhtä paljon kehitettävää. Sama tilanne on myös intralla ja opinetillä sekä kotisivuilla. Molempien kanavavaje on 0,63. Lähinnä optimitilannetta ovat sähköpostitse (0,12) ja työtovereiden (0,1) välillä kulkeva informaatio. Niihin kuitenkin kaivattaisiin hieman parannusta. Päinvastainen tilanne oli kahden tiedonlähteen osalta. Huhuista (-1,86) sekä joukkoviestimistä (-0,28) kaivattiin tällä hetkellä vähemmän tietoa kuin saatiin.

Taustamuuttajien suhteen vertailtaessa kanavavajeita yli 45-vuotiaat (73 %) haluavat huomattavasti enemmän tietoa lähimmältä esimieheltään verrattaessa nuorempiin vastaajiin (27 %). Nuoremmat olivat tyytyväisempiä normaaliin tasoon vanhempien halutessa jopa huomattavaakin parannusta nykyiseen. Yrityksessä työskentelyajan suhteen jakauma oli hieman erilainen kuin ikäluokissa. Suurin osa pisimpään talossa olleista kaipasi vain hieman enemmän tietoa lähimmältä esimieheltään. Koska selvästi suurin osa vastaajista on työskennellyt yli 20 vuotta talossa, laskee tämä keskiarvoa lähimmän esimiehen suhteen muiden kuitenkin halutessa enemmän tietoa. Yrityksessä työskentelyaika oli tilastollisesti merkitsevä tulos kanavavajeen kokemisen kohdalla ($p < 0,05$). Sukupuolen ja toimintojen osalta ei löytynyt merkittäviä poikkeuksia tämän tietolähteen kohdalle. Kaikki toivoivat tasaisesti tämän suhteen parannusta.

Muiden esimiesten kohdalla ei ikäluokkien kesken ollut hajontaa. Sukupuolen osalta miehet (41 %) olivat tyytyväisiä muiden esimiesten toimintaan viestintäkanavana, kun naiset olisivat kaivanneet enemmän tietoa. Toiminnoittain tutkittaessa muita esimiehiä kaikista vastaajista 33 prosenttia lukee yritysten kotisivuja melko säännöllisesti. Vähiten kotisivuja luetaan korvauskäsittelyssä johtuen varmasti työn vaatimasta erikoistumisesta kapean alan asiantuntijuuteen.

Taustamuuttajilla ei ollut merkitseviä eroja luottamusmiesten suhteen tiedotuskanavana. Yleisesti ottaen saadun ja halutun tiedon välillä oli huomattava ero ja luottamusmiehiltä toivottaisiin nykyistä enemmän tietoa koskien omaa työtä ja

työnantajaa. Työtovereiden suhteen tietolähteenä oltiin yleisesti tyytyväisiä nykytilanteeseen. Alle 34-vuotiaat kuitenkin kaipaisivat vanhempia hieman enemmän tietoa ja tukea kollegoiltaan. Sama asia näkyi työssäolovuosia tarkasteltaessa. Alle viisi vuotta Pohjolan tai Osuuspankkikeskuksen palveluksessa olevista työntekijöistä (31 %) kaipaisi lisää tietoa kollegoiltaan.

Sisäisten lehtien osalta taustamuuttujilla ei ollut mitään merkittäviä eroja. Viestintäkanavana toivottaisiin yleisellä tasolla enemmän informatiivisuutta. Kolmannes (36 %) vastaajista oli kotisivujen palvelujen nykytasoon tyytyväisiä, kun katsottiin ikäluokkien mukaan ja vastaavasti kolmannes toivoi parannusta tilanteeseen. Eniten parannusta toivoivat 6-19 vuotta yrityksen palveluksessa olleet vastaajat. Tilastollisesti merkittävää oli, että miesten mielestä kotisivuja voisi parantaa enemmänkin ($p < 0,05$).

Tyytyväisimpiä intran ja opinetin informatiivisuuteen olivat nuorimmat vastaajista. Heistä 43 prosentin mielestä tietoa saadaan tällä hetkellä riittävästi kyseisestä tiedotuskanavasta. Suuntaus on samanlainen työskentelyajan suhteen. Uusimmat työntekijät organisaatiossa (44 %) kokivat nykytilanteen parhaimmaksi. Hallinnollisissa tehtävissä toimivat (35 %) kaipaavat eniten parannusta intran ja opinetin hyödynnettävyydessä. Myös myynnin parissa (32 %) työskentelevät toivovat parannusta tämän suhteen. Korvaus- ja puhelinpalvelussa toimivat vastaajat ovat suhteellisen tyytyväisiä tilanteeseen. Miesten ja naisten vastauksissa ei ollut juurikaan eroja.

Sähköpostin osalta tulokset olivat samansuuntaisia kuin intranetin ja opinetin kohdalla. Nuorimmat vastaajista (45 %), alle 34-vuotiaat, olivat tyytyväisiä sähköpostin kautta tulevan tiedon määrään. Parannusta toivottiin erittäin vähän. Heidän kohdallaan onkin toivottu, että tietoa tulisi jopa nykyistä vähemmän tämän tiedotuskanavan kautta (20 %). Myös työhistorialla pituus vaikutti tyytyväisyyteen. Alle viisi vuotta Pohjolan tai Osuuspankkikeskuksen palveluksessa olleet tyytyivät olemassa olevaan tasoon. Työssäolovuosien kohdalla erot eivät kuitenkaan ole kovin suuria. Pääosin sähköpostiin oltiin tyytyväisiä, jonka huomasi myös saadun ja halutun tiedon keskiarvon jäädessä alhaiseksi (ka 0,12). Toiminnoittain sähköpostin informatiivisuutta tutkittaessa ei

löytynyt eroja. Yhteistä kaikilla kuitenkin on, että tiedonsaantiin oltiin tyytyväisiä ja jopa vähempikin riittäisi. Kaikista vastaajista lähes 60 prosenttia oli tätä mieltä

Kokoukset ja neuvottelut koettiin tärkeämmiksi vähiten aikaa (33 %) yrityksen palveluksessa olleiden keskuudessa suhteessa pidemmän työhistorian omaaviin (21 %). Nuorimmat (33 %) toivoivat selvästi enemmän panostusta kokouksissa jaettavan tiedon määrään ja laatuun. Vanhemmat työntekijät (23 %) pitivät tätä tiedotuskanavaa myös tärkeänä ja toivoisivat sen suhteen kehitystä, mutta eivät niin voimakkaasti kuin nuoremmat. Viestimen tärkeyden osoitti myös suhteellisen korkea kanavavajeen keskiarvo 0,73. Puolet miehistä oli tyytyväisiä kokouksiin tiedotuskanavana, kun vastaava luku naisilla oli (31 %). Toiminnoittain ei eroja ollut lähes lainkaan.

Huhujen eli puskaradion kanavavajeen suunta oli huomattavan negatiivinen. Tämä tarkoittaa sitä, että tietoa saadaan tätä kautta huomattavasti enemmän kuin haluttaisiin. Kaikkien taustamuuttujien osalta tulokset olivat samansuuntaisia. Minkään muuttajan kohdalla ei ilmennyt tilastollista merkitsevyyttä eikä hajontaa eri arvojen kohdalla. Tämän tiedotuskanavan käyttöä toivottaisiin vähennettävän. Organisaatioiden on vain vaikea kontrolloida epävirallisia ryhmittymiä organisaation sisällä ja valvoa heidän kommunikointiaan.

Kanavavaje oli negatiivinen myös joukkotiedotusvälineiden kohdalla (ka-0,28). Tällä viestintäkanavalla tarkoitetaan muun muassa radiota, televisiota ja sanomalehtiä. Yrityksessä alle viisi vuotta työskennelleet (21 %) toivoivat vähän parannusta joukkotiedotusvälineiden viestintäkykyyn, kun pidempään talossa olleista lähes puolet oli tyytyväisiä nykytilanteeseen tai halusivat tietoa jopa vähemmän julkisen median kautta. Työssäolovuodet osoittautuikin tilastolliseksi merkitseväksi tulokseksi ($p < 0,05$).

6.4 Organisaation työntekijöiden tiedontarve

Kyselyn avulla selvitettiin yrityksen työntekijöiden tiedon tarvetta eri aihealueista. Kyselyn avulla saatiin selville, mistä aiheista työntekijät saavat tietoa ja mistä toivoisivat saavan enemmän ja mistä vähemmän. Keskiarvoprofiilit nykyisistä ja toivotuista aihealueista ja tiedon määrästä löytyy liitteistä (Liite 2).

6.4.1 Nykyinen tiedonsaanti aihealueittain

Eniten tietoa vastaajat saivat tällä hetkellä kannustinjärjestelmistä (ka 5,02). Tämä aihealue sisältää muun muassa tulospalkkauksen ja myyntipalkkiot. Melko paljon tietoa saatiin vakuutus- ja pankkialan tilanteesta (ka 4,59) sekä oman ammattitaidon kehittämismahdollisuuksista (ka 4,55), kuten erilaisista koulutuksista ja kursseista. Melko paljon tiedotetaan myös yhtiön taloudellisesta tilanteesta (ka 4,38) ja oman toimipaikan tulevaisuuden hankkeista (ka 4,22). Tyytymättömmimpiä työntekijät olivat tiedonsaantiin koskien työllisyystilannetta (ka 3,78). Lisäksi he kokivat vastuuhenkilöiden ja asiantuntijoiden yhteystietojen olevan epäselviä (ka 3,95). Yleisesti ottaen keskiarvot olivat korkeampia aihealueittain verrattuna kuin viestintäkanavien osalta. Aihealuissa ei mikään kohta saanut myöskään negatiivisia arvoja. Tietoa ei siis saada liikaa mistään asiasta. Kaikessa on varaa parantaa.

Ristiintaulukoinnin avulla selvitettiin taustamuuttujien vaikutuksia siihen, kuinka hyvin miltäkin aihealueelta saadaan tietoa organisaatiossa tällä hetkellä. Tuloksena saatiin, että kaikilla taustamuuttujilla paitsi vastaajan iällä oli merkitystä vastaajan tiedontarpeeseen eri aihealueista. Vastaajan sukupuolella ja yrityksessä työskentelyajalla ei kuitenkaan ollut merkitsevää riippuvuutta vastaajan tiedontarpeeseen. Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta esiintyi molempien taustamuuttujien kohdalla ainoastaan yhden aihealueen kohdalla.

Vastaajan sukupuolella oli vaikutusta siihen, että miehet kokevat saavansa naisia harvemmin tietoa henkilöstöpolitiikan muutoksista organisaatiossa. Miehistä 31 % saavat harvoin tietoa kyseisestä aihealueesta. Työssäolovuodet yrityksen palveluksessa vastaavasti vaikutti siihen, kuinka vastaajat kokevat tarvitsevansa tietoa yhtiön taloudellisesta tilasta. Alle 5 vuotta talossa olleista 12 prosenttia koki, ettei ole saanut lainkaan tietoa aihealueesta. Samoin kokivat myös alle 34-vuotiaat vastaajat. Vastaukset ovat hajonneet eri vaihtoehtojen välillä kyseisen aihealueen kohdalla erittäin paljon.

Tulokset osoittivat, että vastaajan työtehtävät vaikuttavat merkitsevästi siihen, kuinka paljon he kokevat saavansa tietoa. Hallinnollisissa tehtävissä työskentelevät saivat huomattavasti enemmän tietoa erilaisista organisaatiossa tapahtuvista muutoksista kuin myyntihenkilöstö sekä puhelin- ja korvauspalvelussa toimivat vastaajat. Aihealueiden sisällöstä riippuen eri toiminnoilla on erilaisia tiedontarpeita, mikä näkyi myös tuloksissa. Hallinnollisissa tehtävissä työskentelevät henkilöt saivat muissa tehtävissä toimivia enemmän tietoa henkilöstöpolitiikan muutoksista. Kyseisissä tehtävissä työskentelevistä vastaajista 33 % koki saavansa tietoa paljon tai erittäin paljon. Tulos johtui siitä, että osa vastaajista työskentelee henkilöstöhallinnon tehtävissä. Vaikka hallinnon puolella työskentelevät ihmiset saivat tietoa työllisyystilanteesta melko paljon (33 %), ei se riittänyt nostamaan keskiarvoa (3,78) ylemmäksi, koska muut kokivat saavansa tietoa liian vähän. Tulos on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,016$).

Työtehtävien erilaisuudesta johtuva erilainen tiedontarve näkyy muun muassa riippuvuudessa vastaajan toiminnon ja yhteystietojen tarpeen välillä. Riippuvuus näiden kahden välillä on tilastollisesti merkitsevää ($p=0,035$). Myynnin parissa toimivat kokevat tilanteen kaikista huonoimmaksi. Heistä ainoastaan 19 prosentilla on riittävästi tietoa vastuuhenkilöiden ja asiantuntijoiden yhteystiedoista. Organisaatiomuutos ja vaihtuneet vastuualueet sekä tehtävät ovat varmasti vaikuttaneet tähän asiaan huonontavasti. Erilainen tiedontarve näkyy myös siinä, miten paljon kannustinjärjestelmistä saadaan tietoa. Myyntihenkilöstö saa paljon (43 %) tietoa kyseistä aihealueesta, kun taas puhelinpalvelussa 25 % ja hallinnollisissa tehtävissä toimivista 27 % saa paljon tietoa. Tämä johtuu siitä, että myyntihenkilöstön palkka perustuu suurelta osin tulospalkkaukseen ja erilaisiin myyntipalkkioihin, jotka ovat kannustejärjestelmien keskeinen osa-alue.

6.4.2 Halutut aihealueet

Yleisesti ottaen voidaan todeta, että kaikista aihealueista tiedontarve on huomattavan korkea. Erityisesti pehmeät asiat korostuivat halutuimmista aihealueista. Eniten vastaajat halusivat tietoa oman toimipaikan tulevaisuuden hankkeista (ka 6,60). Toiseksi halutuin asiasisältö oli selvästi henkilöstöpolitiikan muutoksia koskevat asiat (ka 6,46). Tietoa kaivataan erittäin paljon myös koko yhtiötä koskevista tulevaisuuden suunnitelmista ja mahdollisista muutoksista (ka 6,23). Oman ammattitaidon kehittämistä pidetään tärkeänä (ka 6,15). Juuri koettu suuri muutos on varmasti lisännyt tiedontarvetta vastaajien keskuudessa ja oman ammattitaidon kehittäminen katsotaan tärkeäksi muuttuvassa yritysmaailmassa, jossa on tärkeää sopeutua muutoksiin. Päivittäisen työn helpottamiseksi vastuuhenkilöiden ja asiantuntijoiden yhteistietoja kaivataan erittäin paljon (ka 6,14). Myös kannustinjärjestelmistä halutaan paljon lisää tietoa (ka 6,14). Yrityksessä vallitsevasta työllisyystilanteesta tiedottamiseen halutaan lisää panostusta (ka 5,83). Asiasisällöistä vähiten tiedon lisäämistä haluttiin niin sanotusti kovemmissa asioista eli vakuutus- ja pankkialan tilanteesta (ka 5,71) sekä yhtiön taloudellisesta tilanteesta (ka 5,67). Keskiarvot eivät kuitenkaan näidenkään kohdalla ole alhaisia, joten parantamisen varaa on.

Ristiintaulukoinnin avulla selvisi, mitkä ovat taustamuuttujien vaikutukset halutun tiedon määrään tietystä aihealueesta. Nykyisestä tiedonsaannista poiketen työssäolovuosilla ja työtehtävillä ei ollut tilastollista merkitsevyyttä ollenkaan. Vastaajan sukupuolella oli tilastollisesti riippuvuutta, mutta se vaikutti vain yhden aihealueen valintaan tilastollisesti merkitsevästi ($p < 0,05$). Ikä, joka ei vaikuttanut nykytilanteen aihealueen valintaan lainkaan, oli merkittävin haluttuun tiedon määrän aihealueeseen vaikuttava taustamuuttuja.

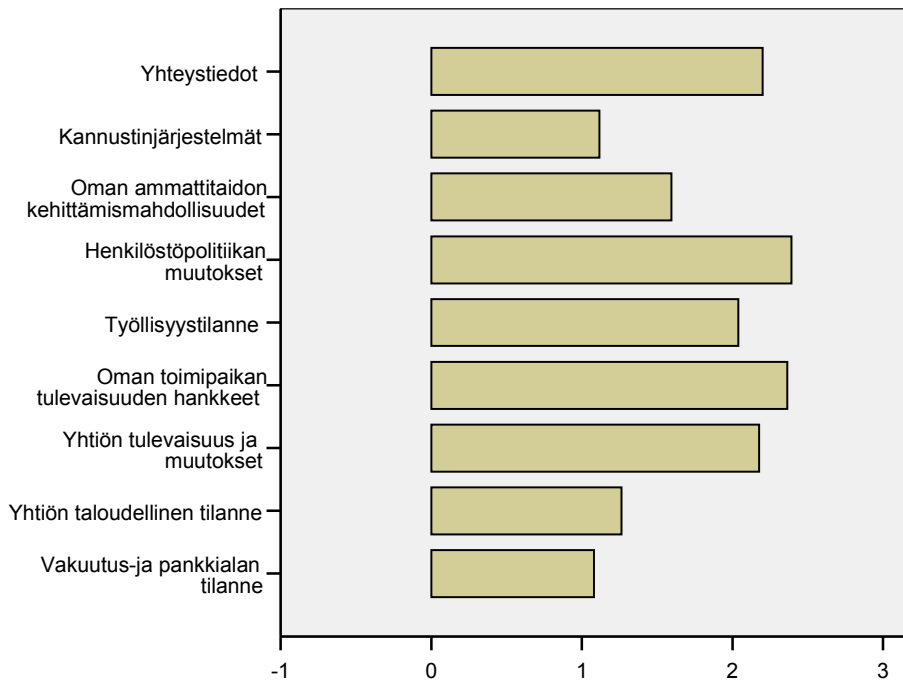
Sukupuolella oli vaikutusta työllisyystilanteesta tiedottamisen toivottavuuteen. Naiset halusivat huomattavasti miehiä enemmän tietoa yrityksen työllisyystilanteesta. Naiset 37 % haluaa aiheesta tietoa erittäin paljon, kun enemmistölle miehistä riittää melko paljon tai silloin tällöin. Tulos oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ($p = 0,000$). Sukupuolten välillä ei muuten juurikaan ollut eroja aihealueiden kohdalla. Ainoastaan

yhtiön tulevaisuudesta ja muutoksista miehet haluavat paljon tai erittäin paljon tietoa. Kaikki miehet jakaantuivat tasaisesti näihin kahteen kategoriaan. Naisten vastaukset jakaantuivat useampaan vaihtoehtoon.

Tuloksista selviää, että ikä on merkittävin taustamuuttuja tutkittaessa haluttuja aihealueita. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että nuorimmille vastaajista, alle 34-vuotiaille, riittää vähempikin tieto yritystä yleisesti koskevista asioista kuten vakuutus- ja pankkialan tilanteesta ja taloudellisesta tilanteesta. Vanhempien kohdalla kyseisten aihealueiden sisältö korostui. Vastaavasti kun kyse on vastaajaa henkilökohtaisesti koskettavasta asiasta kuten oman toimipaikan tulevaisuuden suunnitelmista tai mahdollisista henkilöstöpolitiikan muutoksista, kokevat nuoremmat selvästi enemmän haluavan tietoa näistä asiasisällöistä. Esimerkiksi henkilöstöpolitiikan muutoksista 79 % alle 34-vuotiaista haluaa erittäin paljon tietoa. Vastaajista 35–44-vuotiaista 59 % ja yli 45-vuotiaista 51 % haluaa erittäin paljon kyseisestä aiheesta tietoa. Vaikka nuorempien osuus on suurempi muutoksiin kohdistuvissa asiasisällöissä, se ei kuitenkaan tarkoita etteivät vanhemmat olisi niistä kiinnostuneita. Heille vain riittää hieman vähempi tieto. Tuloksien perusteella voidaan kuitenkin yleisesti todeta, että tiedontarve kaikista aihealueista on korkea. Sen osoittaa keskiarvojen keskittyminen 5,67–6,6 välille ja se tarkoittaa, että tietoa halutaan paljon, osasta jopa erittäin paljon.

6.4.3 Saadun ja halutun tiedon tietovaje

Tietovaje kertoo epäsuhdasta saadun ja halutun tiedon välillä aihealueittain. Vastaanottajat saavat tällöin liian vähän tietoa jostain tietystä aiheesta. (Åberg 2000: 181–182). Kuviossa 8 esitetään tarkemmin tutkimuksessa ilmenneet tietovajeet, kun halutun tiedon määrästä on vähennetty saatu tieto eri aihealueittain.



Kuvio 8. Tietovaje: saadun ja halutun tiedon erotus aihealueittain.

Kaikista aihealueista haluttaisiin selvästi nykyistä enemmän tietoa. Eniten vastaajat toivoisivat saavansa tietoa henkilöstöpolitiikan muutoksista yrityksessä. Keskiarvoilla mitattuna lukema on korkealla, 2,42. Lähes samoissa luvuissa on tiedontarve oman toimipaikan tulevaisuuden hankkeista (2,38). Tietovajetta on paljon myös vastuuhenkilöiden ja asiantuntijoiden yhteystietojen saatavuudessa (2,19), yhtiötä koskevien muutoksien tiedottamisessa (2,18) sekä yleisessä työllisyystilanteen tiedostamisessa (2,05). Muissa aihealueissa saadun ja halutun tiedon erotus ei ole niin suuri, vaikka tietoa kaivataan lisää. Mistään aihealueesta ei koeta saavan liikaa tietoa, kuten viestintäkanavien osalta on muutaman tietolähteen kohdalla. Oman ammattitaidon kehittämismahdollisuuksien tiedonsaantiin tulisi kiinnittää enemmän huomiota (1,6). Samoin myös yhtiön taloudellisesta tilanteesta tiedottamiseen (1,29). Vähiten tietovajetta on kannustusjärjestelmien (1,11) sekä vakuutus- ja pankkialasta viestimisen kohdalla. Tämä tulos tukee saadun tiedon määrää nykyhetkellä. Eniten tietoa koetaan saavan juuri kannustinjärjestelmistä sekä vakuutus- ja pankkialan tilanteesta.

Taustamuuttujista kaikilla paitsi työtehtävillä on merkitystä siihen, minkälainen tietovaje on aihealueiden kohdalla. Työssäolovuodet, sukupuoli ja vastaajan ikä ovat tilastollisesti merkitseviä taustamuuttujia. Työllisyystilanne on aihealue, jolla sukupuolella on tilastollisesti merkitystä ($p=0,005$). Naisten kohdalla tietovaje on huomattavasti miehiä suurempi. Naisten saadun ja halutun tiedon korkea erotus nostaa myös osaltaan työllisyystilanteen kokonaistietovajetta, joka on 2,05. Myös yhteystietojen kohdalla tulos on tilastollisesti merkitsevä ($p=0,002$). Naiset kokevat tietovajeen olevan miehiä suurempi.

Vastaajien ikä vaikutti tietovajeen syntymiseen tiettyjen aihealueiden kohdalla. Yleisesti voidaan sanoa, että suurin ero halutun ja saadun tiedon välillä on nimenomaan nuorimpien vastaajien kohdalla. Sama suuntaus näkyy myös työssäoloajan kohdalla. Vastaajista alle 25-vuotiaat vastaajat kokevat tietovajeen olevan suurin, kun on kyse yhtiön taloudellisen tilanteen tiedottamisesta. Samoin kokevat alle 34-vuotiaat oman toimipaikan tulevaisuuden hankkeiden kohdalla.

Tulokset osoittavat myös työssäoloajan suhteen samansuuntaisia tuloksia. Nuorimmat vastaajista ovat useammin myös ne, jotka ovat olleet vähiten aikaa organisaation palveluksessa. Tämä voidaan päätellä siitä, että suurimmalla osalla vastaajista on yli 10 vuoden ura takanaan, jollei jo kahdenkymmenenkin vuoden ura. Silloin he eivät voi olla enää kovin nuoria. Yrityksessä alle vuoden työskennelleet vastaajat kokevat suurta tiedon puutetta vakuutus- ja pankkialan tilanteen kohdalla. Toinen yleisempi aihealue eli yhtiön taloudellinen tilanteen tiedottamisessa koetaan tietovajetta erityisesti alle 34-vuotiaiden keskuudessa.

6.5 Tietolähteiden ensisijaisuus aihealueittain

Tietolähteet on asetettu paremmuusjärjestykseen siten että frekvenssitaulukosta katsotut vastaajien ensisijaisten vastausten lukumäärä saa arvon kaksi. Tällöin ne painotetaan

kaksinkertaisina, kun toissijaiset saavat arvon yksi. Esimerkiksi ensimmäisen aihealueen kohdalla 70 vastaajaa on valinnut Pohjolan intran ja Osuuspankin opinetin ensisijaiseksi tietolähteekseen. Luku 70 kerrotaan kahdella vastaajien valinnan ensisijaisuuden painottamiseksi. Siihen lisätään vielä toissijaisten vastausten määrä 24, jolloin saadaan intran ja opinetin kokonaisarvoksi 124. Samalla lailla voi laskea myös saatavien prosenttiosuuksien kanssa. Tuloksien havainnollistamiseksi käytän sekä vastaajien lukumäärää sekä prosenttiosuuksia.

Taulukossa 3 kuvataan, miten vastaajien suosimat aihealueet jakautuvat toivottujen tietolähteiden osalta. Yleisesti voidaan todeta, että Pohjola Oyj:n viestintäkanavien käyttö on todella keskittynyttä. Usean aihealueen kohdalla vaihtoehdot keskittyvät vain kahteen tiedotuskanavaan ja muutamassa vain yhteen. Vastaajat toivoivat eniten tietoa tulevan omalta esimieheltään sekä Pohjolan intrasta ja Osuuspankin opinetistä. Sisäisten tietoverkkojen merkitys korostuu monesti toissijaisena tietolähteenä. Tämän perusteella voidaan päätellä, että suurimmat odotukset vastaajilla on omia esimiehiään kohtaan. Esimiehiltä vaatii paljon, jotta alaisten odotukset täyttyisivät. Vaikka sähköisten viestinten suosio on kasvanut, arvostavat vastaajat selvästi henkilökohtaista kanssakäymistä toisen ihmisen kanssa.

Esimiehen asema viestintäkanavana korostuu etenkin viestittäessä vaikeista asioista kuten muutoksista omaa työtä ja yritystä koskien. Omaa työtä, koulutusmahdollisuuksia ja tulevaisuutta koskevat tiedot toivotaan myös tulevan lähimmältä esimieheltä. Kyse on siis lähinnä pehmeiden asioiden tiedottamisesta. Vastaajista noin puolet valitsi ensisijaiseksi tietolähteekseen lähimmän esimiehen kyseisistä asioista tiedotettaessa. Oman toimipaikan tulevaisuuden hankkeista peräti 84 prosenttia vastaajista toivoi tiedon tulevan omalta esimieheltään. Myös kannustinjärjestelmistä tulevaa informaatiota kannatettiin voimakkaasti tulevan kyseisestä lähteestä (82 %). Muut tietolähteet jäivät näiden aihealueiden tiedottamisessa selkeästi taka-alalle. Henkilöstöpolitiikan muutoksissa Oma esimies oli selvästi ensisijaiseksi toivottu tietolähde (324 pistettä). Prosentteina tämä sama tarkoittaa, että vastaajista 64 prosenttia haluaisi saada tarvitsemansa tiedon lähimmältä esimieheltään. Oman ammattitaidon kehittämismahdollisuuksista vastaajat toivoivat tiedon tulevan mielellään myös esimieheltään.

Ainoastaan kolmen asiasisällön tiedot vastaajat hakisivat mieluiten intranetistä. Sisäisten tietoverkkojen eli intran ja opinetin ensisijaisuus korostuu enemmän tiedotettaessa ilmoitusluontoisista, selkeistä asioista kuten vakuutus- ja pankkialan sekä yhtiön taloudellisesta tilanteesta. Vakuutus- ja pankkialan tilanteesta 36 prosenttia vastaajista hankkisi tiedon intranetin kautta. Omalta esimieheltään ensisijaisesti tiedon toivoisi kuulevan kuitenkin 31 prosenttia. Myös yhteystietojen löytämisessä yli puolet vastaajista eli 53 prosenttia korosti kyseisen tiedotuskanavan merkitystä (279 pistettä). Toiseksi suosituin tämän aihealueen kohdalla oli toinen sähköinen kanava, sähköposti (17 %). Vastaajista 43 prosenttia haluaa lukea yhtiön taloudellisesta tilanteesta intrasta (244 pistettä). Toiseksi toivotuimmaksi tietolähteeksi tuli esimies 148 pisteellä.

Taulukko 3. Vastaajien ensisijaiset valinnat (%).

	Lähin esimies	Muut esimiehet	Luottamusmiehet	Työtoverit	Sisäiset lehdet	Pohjolan ja OP:n kotisivut	Pohjolan intra ja opinet	Sähköposti	Kokoukset ja neuvottelut	Huhut	Joukkotiedotusvälineet
Vakuutus- ja pankkialan tilanne	31	4	1	2	9	3	36	4	4	1	5
Yhtiön taloudellinen tilanne	26	11	1	0	7	4	43	1	3	0	1
Yhtiön tulevaisuus ja muutokset	45	10	1	0	3	3	27	2	5	0	0
Oman toimipaikan tulevaisuuden hankkeet	84	4	3	2	1	1	3	3	1	0	0
Työllisyystilanne	40	4	5	0	5	3	25	1	1	0	6
Henkilöstöpolitiikan muutokset (mm. työsuhde- ja henkilöstöetuudet)	64	4	7	0	1	1	14	3	3	0	0
Oman ammattitaitoni kehittämismahdollisuudet (mm. koulutus, kurssit)	56	11	0	0	1	2	29	5	5	0	0
Kannustinjärjestelmät (mm. tulospalkkaus)	82	2	0	1	2	0	8	2	12	0	0
Vastuuhenkilöiden ja asiantuntijoiden yhteystiedot (puh.nrot/osoitteet)	14	4	1	0	1	4	53	17	2	0	0

6.5.1 Tietolähteen ensisijaisuuden valinta

Tutkimuksen kannalta tarpeelliseksi katsottiin myös selvittää taustamuuttujien vaikutukset tietolähteen ensisijaisuuden valintaan. Selvyyden vuoksi ristiintaulukointi on suoritettu tutkimalla ainoastaan vastaajien ensisijaisia valintoja. Ristiintaulukoinnissa tarkastellaan vain kolmea mieluisinta tietolähdettä. Tähän uskallettiin ryhtyä, koska kolmen kärki erottui suhteellisen selvästi kaikkien asiasisältöjen kohdalla muiden

tietolähteiden osuuden jäädessä pieniksi. Vastausta haetaan varsinaisesti kysymykseen, mitkä tekijät erottelevat vastaajia heidän ensisijaisen tietolähteen valinnassa.

Eniten vastaajia tietolähteen valinnassa erottelevat tekijät ovat vastaajan organisaatiossa työskentelyaika sekä missä toiminnossa eli organisaatioryhmässä vastaaja työskentelee. Myös iällä on jonkin verran vaikutusta tietolähteen valintaan. Vastaajan sukupuoli vaikuttaa ainoastaan vastaajan tietolähteen valintaan silloin, kun halutaan saada tietoa oman ammattitaidon kehittämismahdollisuuksista. Riippuvuus kyseisten muuttujien välillä on tilastollisesti merkitsevää ($p=0,19$). Naiset toivovat saavansa esimieheltään kyseistä tietoa miehiä enemmän. Naisista 76 % ja miehistä 50 % halusi ensisijaisesti tietoa oman ammattitaidon kehittämismahdollisuuksista lähimmältä esimieheltään. Intra ja opinet ovat molempien keskuudessa toiseksi toivotuin tietolähde asiasta tiedottamiseen.

Ensisijaiset toiveet tietolähteeksi poikkeavat vain vähän eri ikäluokkien välillä. Tilastollisesti merkitsevää riippuvuutta ($p<0,05$) esiintyy kuitenkin kolmen asiasisällön kohdalla. Oman toimipaikan tulevaisuuden hankkeista vanhimmista työntekijöistä lähes kaikki (96 %) haluaisivat saada tiedon asiasta lähimmältä esimieheltään. Nuoremista työntekijöistä noin 85 prosenttia piti esimiestä ensisijaisena tietolähteenä. Alle 34-vuotiaista useampi suhteessa vanhempiin vastaajiin valitsi intranetin toissijaiseksi tietolähteeksi. Ikäluokat vaikuttavat myös henkilöstöpolitiikan muutoksissa tiedottamiseen. Alle 34-vuotiaat (92 %) toivovat muita enemmän tiedon asiasta tulevan lähimmältä esimieheltään. Kaikissa muissakin ikäryhmissä esimies on selvästi ensisijainen tietolähde ja intra on toiseksi suosituin. Se on myös asetettu usein toissijaiseksi tietolähteeksi. Kolmas asiasisältö, johon ikäryhmät luovat tilastollisesti merkittävää riippuvuutta, on yhteystietojen saatavuus. Intra ja opinet olivat vastaajien ensisijainen tietolähde, jonka kannalla oli yli puolet vastaajista. Yli 35-vuotiaista noin 80 % asettaa intranetin ensisijaiseksi tietolähteeksi. Nuorimpien vastaava osuus on 61 prosenttia. He asettavatkin sen muita useammin toissijaiseksi tietolähteeksi. Riippuvuus on tilastollisesti merkitsevää ($p=0,048$).

6.5.2 Työtehtävien eli toimintojen merkitys

Yrityksen toiminnot on jaettu myynnin parissa toimiviin, puhelin- ja korvauspalveluihin sekä hallinnollisissa tehtävissä toimiviin vastaajiin. Muiden osuus oli niin vähäinen, ettei niitä ole otettu huomioon tulosten analysoinnissa. Vastaajien työtehtävillä on huomattava vaikutus heidän valintoihinsa ensisijaiseksi tietolähteeksi. Lähin esimies on kuitenkin kaikissa ryhmissä eniten ensisijaiseksi tietolähteeksi toivottu. Vaihtoehtoisilla viestimillä on kuitenkin merkittävä rooli ottaen huomioon työtehtävien erilaisuuden. Työntekijöillä on hyvin erilaiset tiedon tarpeet, jotta he saavat tehtävänsä hoidetuksi. Esimerkiksi erikoistuminen vain tiettyyn alaan vaikuttaa myös tietolähteiden käyttöön.

Myynnin parissa toimivat vastaajat (57 %) valitsivat muita vähemmän intranetin ensisijaiseksi tietolähteeksi, kun oli kyse vakuutus- ja pankkialan tilanteesta. Tietolähteen ensisijaisuus korostui etenkin hallinnollisissa tehtävissä toimivien (75 %) tietolähteenä. Esimiehen läheisyys siis fyysisesti paikan päällä olo vaikuttaa tietolähteen ensisijaisuuteen. Myynnin parissa toimivat vastaajat ovat jatkuvassa kontaktissa esimiehensä kanssa ja tästä syystä käyttävät esimiestään tietolähteenä muita useammin. Tämä näkyy siinä, että he useammin asettavat esimiehen ensisijaiseksi tietolähteeksi muiden käyttäessä myös vaihtoehtoisia tietolähteitä.

Esimerkkinä vastaajan työtehtävien vaikutuksesta tietolähteen valintaan esitetään taulukko 4 kuvaamaan vastaajan työtehtäviä ja hänen valintaansa ensisijaiseksi tietolähteeksi koskien oman ammattitaidon kehittämismahdollisuuksia. Riippuvuus muuttujien välillä on merkitsevää ($p=0,17$). Siitä voidaan havaita, että esimiehen valitsi ensisijaiseksi tietolähteeksi huomattava osa myynnin parissa työskentelevistä vastaajista. Heistä 67 % haluaisi tiedon omista ammattitaidon kehittämismahdollisuuksista esimieheltään. Esimies on suosittu tietolähde kyseisen tiedon välittämiseen, mutta muiden tietolähteiden merkitys kasvaa muiden toimintojen osalta ja hallinnollisissa tehtävissä toimivat suosivatkin tässä asiassa intranetiä enemmän. Puhelin- ja korvauspalveluissa toimivien henkilöiden vastaukset hajautuvat huomattavasti myyntihenkilöitä enemmän.

Taulukko 4. Työtehtävien vaikutus ensisijaisen tietolähteen valinnassa.

			Toiminnot (työtehtävät)			Yht.
			Myynti	Puhelin- ja korv.palvelu	Hallinto	
Ensisijainen tietolähde: oman ammattitaidon kehittämismahdollisuudet	Lähin esimies	Lukumäärä %	88 67	22 51	19 42	129 59
	Intra ja opinet	Lukumäärä %	29 22	16 37	22 49	67 30
	Muut esimiehet	Lukumäärä %	15 11	5 12	4 9	24 11
Yhteensä		Lukumäärä %	132 100	43 100	45 100	220 100

6.5.3 Työssäolovuosien merkitys

Yrityksen palveluksessa oloaika on toinen huomattavasti tietolähteen ensisijaisuuteen vaikuttava tekijä. Yrityksen työntekijöistä huomattava osa on ollut organisaatiossa pitkään. Vastaajista 23 % on ollut 11–19 vuotta työnantajan palveluksessa ja yli 20 vuotta talossa olleita on 39 % vastaajista. Tämä vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka organisaation tietolähteitä osataan hyödyntää. He tietävät, milloin kannattaa etsiä tietoa mistäkin lähteestä. Konkreettisella tasolla sen huomaa siinä, että he pystyvät hyödyntämään useampia tietolähteitä ja kokoamaan niistä tarvitsemansa tiedon. Yli 20 vuotta yrityksen palveluksessa olleet hakevat tietonsa useammin intrasta. Useimmin omalta esimieheltä kysyvät alle 5 vuotta yrityksessä olleet. On kuitenkin todettava, että myös suurin osa pidempään yrityksen palveluksessa olevista käyttää esimiestä ensisijaisena tietolähteenä.

Työssäolovuosien merkitsevyydestä tietolähteen valintaan esitetään yksi tilannetta melkein kaikkien asiasisältöjen kohdalla hyvin kuvaava taulukko (Taulukko 5). Lähin esimies on ensisijainen tietolähde työssäolovuosista riippumatta. Alle viisi vuotta yrityksessä olleet turvautuvat usein esimiehiin tietolähteenä, kun on kyse yhtiön tulevaisuuden hankkeista ja muutoksista. Eniten intranetiä hyödyntävät 11–19 vuotta yrityksessä työskennelleet (39 %). Eniten eri tietolähteitä käyttävät yli 20 vuotta yritystä

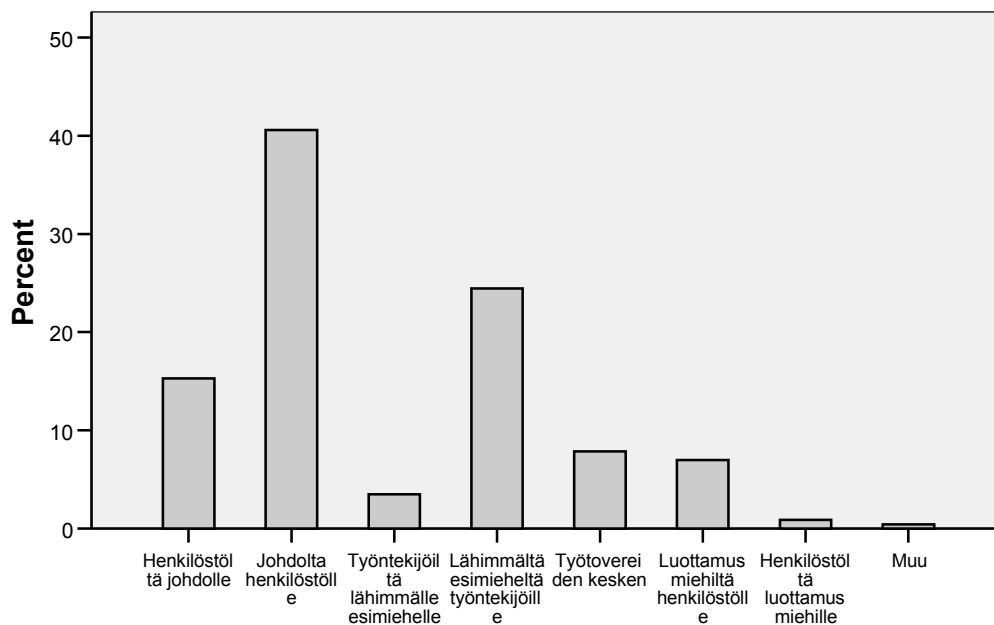
palvelleet. He myös käyttävät toisia useammin muita esimiehiä tietolähteinään kyseisestä asiasisällöstä.

Taulukko 5. Työssäolovuosien vaikutus ensisijaisen tietolähteen valinnassa.

			Työssäolovuodet			Yhteensä
			Alle 5 v	11–19 v	yli 20 v	
Ensisijainen tietolähde: yhtiön tulevaisuuden hankkeet ja muutokset	Esimes	Lukumäärä %	32 65	27 59	47 52	102 55
	Intra	Lukumäärä %	13 27	18 39	30 33	61 33
	Muut esimiehet	Lukumäärä %	4 8	1 2	13 14	22 12
Yhteensä		Lukumäärä %	49 100	46 100	90 100	185 100

6.6 Tietojen kulkuun parannusta

Vastaajat saivat arvioida, mistä tietokanavasta tuleva tieto ei vastaa kohderyhmän tarpeita. Vaihtoehdoista piti valita vain yksi, joka lähinnä vastaa omaa mielipidettä. Työntekijöiden osalta toivottaisiin erityisesti parannusta ylhäältä alaspäin tulevassa tiedossa. Tämä suuntaus erosi selvästi muista parannustarpeista. Johdolta henkilöstölle tulevaan tietoon tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Vastaajista 41 % koki tämän tärkeimmäksi. Myös lähimmältä esimieheltä kaivattaisiin parannusta tiedonkulkuun (25 %). Kuviossa 9 näkyvät tiedonkulun parannustarpeet yksityiskohtaisesti.



Kuvio 9. Tiedonkulun parannustarpeet.

Vastaajien mukaan alhaalta ylöspäin kulkeva tieto toimii paremmin. Henkilöstöltä johdolle suuntautuvaan tiedonkulkuun kehitystä toivoi 15 prosenttia vastaajista. Työtoverien keskinäistä viestintää parantaisi 8 prosenttia ja melkein yhtä moni kehittäisi luottamusmies-henkilöstö suhdetta (7 %). Työntekijöiltä esimiehille tieto kulkee suhteellisen hyvin, koska vain 4 prosenttia haluaisi tässä tapahtuvan parannusta. Alle prosentti vastaajista kaipaasi parannusta tiedonkulussa henkilöstöltä luottamusmiehille tai jossain muussa asiassa.

Taustamuuttujien kesken on eroja siinä, minkä osa-alueen kohdalla vastaajat kokevat suurimman parannustarpeen. Esimerkiksi sukupuolen osalta miehet haluavat kehitystä enemmän alhaalta ylöspäin menevän tiedon kohdalla kuin naiset. Miehistä 16 % pitää tätä suurimpana kehitystarpeena, kun naisten vastaava osuus on 2 %. Ikäluokittain ainut huomattava ero on johdolta henkilöstölle kulkevassa tiedossa. Alle 25 vuotiaista vastaajista yli puolet (56 %) toivoo, että kyseistä osa-aluetta parannettaisiin. Myös yli

55-vuotiasta samaa mieltä on 46 %. Muiden ikäluokkien osuudet ovat vähäisempiä, vaikkakin tätä pidetään selvästi suurimpana kehitystarpeen osa-alueena. Työskentelyaika taustamuuttujana sai eroja aikaan ylhäältä alaspäin suuntautuvassa tiedossa sekä johdolta henkilöstölle tulevan tiedon että lähimmältä esimieheltä työntekijöille kulkevan informaation kohdalla. Alle 5 vuotta organisaatiossa työskennelleistä 56 % kokee johdolta tulevassa tiedossa olevan eniten parantamisen varaa, kun on kyse yrityksen sisäisestä tiedotuksesta. Yleinen keskiarvo on myös melko korkea. Vastaajista 41 % riippumatta työssäoloajasta valitse kyseisen osa-alueen. Esimiehen viestinnän alaisilleen suurimmaksi parannustarpeeksi kokevat 6-10 vuotta organisaatiossa työskennelleet (36 %) verrattuna muihin (21 %). Toiminnoittain ainoan huomattavan eron aiheutti se, että hallinnollisissa tehtävissä toimivat vastaajat (30 %) kokevat henkilöstöltä johdolle menevän tiedon olevan huomattavan kehittämistarpeen edessä.

6.7 Tiedonkulun pahimmat puutteet

Kyselyssä vastaajilta tiedusteltiin lisäksi myös oman toimipisteen ja yrityksen tiedonkulun suurimpia puutteita. Työntekijä sai itse määritellä, kuinka monta asiaa hän valitsee eri vaihtoehtoista. Vaihtoehtoja oli kymmenen. Tiedon ristiriitaisuus eri tietolähteistä oli suurin puute vastaajien keskuudessa. Kaikista vastaajista 38 prosenttia oli tätä mieltä. Tietojen saatavuus koettiin myös ongelmana (34 %), mutta toisaalta asian kääntöpuolena monet kokevat saavansa liikaa tietoa (29 %).

Yleisesti ottaen tiedon laatua pidettiin huonona. Vastaajista 14 prosenttia piti saamaansa tietoa epäluotettavana ja epätarkkana. Melkein yhtä moni piti tekstissä käytettyä kieltä usein liian vaikeasti ymmärrettävänä (12 %). Saatavaa tietoa pidettiin jopa hyödyttömänä ja merkitykseltään vähäisenä (15 %). Osa koki viestintäkanavat suurimmaksi ongelmaksi työyhteisössä. Vastaajista 11 prosenttia oli sitä mieltä, että johto ja esimiehet salaavat tärkeitä asioita ja osa kokee, että tiedot eivät tule lainkaan perille saakka (12 %).

6.8 Muutoksen viestiminen

Muutoksen viestimisen onnistumisesta tiedusteltiin kyselylomakkeessa avoimien kysymysten avulla. Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien omakohtaisia kokemuksia ja tuntemuksia. Avoimien kysymysten avulla selvitettiin, miten Pohjolan ja OP:n yhdentymisen viestimisessä on onnistuttu sekä ovatko vastaajat saaneet riittävästi tietoa yhdentymisestä aiheutuista muutoksista ja miten muutokset ovat vaikuttaneet heihin henkilökohtaisella tasolla. Vastaajat olivat melko aktiivisia, kun saivat kirjoittaa vapaasti oman mielipiteensä aiheeseen liittyen. Yleisesti voidaan sanoa, että muutoksen viestintään oltiin melko tyytyväisiä. Tämä tukee myös tulosta, kun samaa asiaa kysyttiin arvoasteikon avulla. Asteikolla 1-4 keskiarvoksi tuli 2,92.

Muutosviestinnän onnistuneisuutta tiedusteltaessa 55 prosentilla vastaajista oli jonkinlainen kanta asiaan. Vastaavasti 45 % vastaajista jätti käyttämättä mahdollisuuden kommentoida. Suurin osa kantaa ottaneista (35 %) oli melko tyytyväisiä muutosviestintään organisaatiossa ja 4 prosentin mielestä viestinnässä oli onnistuttu erittäin hyvin. Parantamisen varaa viestinnässä on vastaajista 18 % mielestä, jotka olivat melko tyytymättömiä sisäisen viestinnän hoitoon. Täysin tyytymättömiä on vain prosentin verran.

Vastaajat kokivat viestinnän tulevan monesti yksipuolisena saneluna OP:n puolelta. Ylhäältä alaspäin tulevaa viestintää pidetään pääosin toimivana. Johdolta kaivataan kuitenkin enemmän näkyvyyttä ja tietoa tulevaisuuden suunnitelmista. Vastaajat toivoivat enemmän aitoa dialogia ja keskustelua asioista. Lisäksi he haluavat tietoa myös siitä, miten muutokset ovat toteutuneet. Huhupuheet liikkuvat usein varsinaista sisäistä viestintää nopeammin. Vastaajat olivat huomanneet myös, että vakuutus- ja pankkialan ihmiset puhuvat niin sanotusti eri kieltä. Tämä luo lisää haasteita viestinnälle. Moni vastaaja toivoikin, että puolin ja toisin saisi enemmän informaatiota toisen osapuolen toiminnasta. Osa vastaajista kokee joutuneensa informaatiotulvaan. Monesta kanavasta tulee tietoa samaan aikaan eikä oikein osata eikä ehditä käymään kaikkea aineistoa läpi. Vastaajien kokemusten mukaan muutoksesta tiedottamista ei ole

hoidettu niin, että vastaajat saivat tiedon muutoksista ennen joukkotiedotusvälineitä. Esimiesten tärkeyttä viestintäkanavana korostetaan paljon.

Sisäisen viestinnän riittävydestä koskien organisaatiomuutosta oltiin yleisluontoisesti tyytyväisiä, mutta ei niin selvästi kuin viestinnän onnistuneisuutta kysyttäessä. Melko hyvin tietoa oli saanut 28 % vastaajista. Tiedon riittävyden koki huonoksi 21 prosenttia vastaajista. Ero on hieman kapeampi tämän osion kohdalla. Kukaan vastaajista ei ollut erittäin tyytyväinen tiedon määrään, kun vastaavasti erittäin tyytymättömiä oli 2 prosenttia. Vastaajista lähes puolet (49 %) ei ottanut asiaan kantaa ollenkaan.

Muutoksesta tiedottamisen riittävydestä ei monikaan vastaaja ollut varma, koska he kokivat saavansa niin paljon tietoa etteivät tiedä mikä on oleellista ja mikä ei. Tiedon omaksumiseen ja oleellisen tiedon poimintaan kului paljon aikaa, mutta intraa pidettiin hyvänä viestintäkanavana ja se koettiin opinetiä paremmaksi tietolähteeksi. Opinet on kuitenkin vielä melko vieras Pohjolan työntekijöille, joten sitä ei osata hyödyntää samalla tavalla kuin heidän omaa sisäistä tietoverkkoaan. Suurimpia henkilökohtaisesti koettuja muutoksia on konttorien yhdentyminen eli muutto Osuuspankin kanssa saman katon alle. Työolosuhteet ovat monissa yhdentyneissä konttoreissa epäkäytännölliset ja vastaajat kokevat sen vievän energiaa, jolloin myös myynti kärsii. Toinen asia, mikä herätti paljon keskustelua, on henkilöstöetuisuuksien huonontuminen. Tämä sai paljon kritiikkiä suurelta osaa vastaajista. Epävarmuus on tekijä, joka koskettaa monia. He ovat joutuneet etsimään tietoa ja kyselemään paljon. Omin sanoin he odottavat sitä lopullista ”pommia”, että miten heidän tulee lopulta käymään.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kohdeyrityksen vastaajat olivat pääasiassa melko tyytyväisiä Pohjolan viestintään ja siihen, kuinka muutosviestinnästä on suoriuduttu. Vaikka organisaatiomuutos, Pohjolan ja Osuuspankin yhdentymisen, on tuonut monenlaisia haasteita sekä johdolle että henkilöstölle, ollaan sisäiseen viestintään ja viestinnän kanaviin edelleen pääosin tyytyväisiä. Muutoksia sisäisessä viestinnässä on kuitenkin ollut havaittavissa yhdentymisen myötä, joka on osaltaan alentanut vastaajien tyytyväisyyttä viestinnän ja sisäisen tiedottamisen hoitoon. Muutoksesta tiedottamiseen ollaan yleisellä tasolla suhteellisen tyytyväisiä, vaikka sitä ei koeta olleen riittävästi.

Viestintäkanavien käyttö on erittäin keskitettyä kohdeyrityksessä. Selvästi käytetyimmät viestintäkanavat ovat lähin esimies sekä Pohjolan intra ja Osuuspankin opinet. Sähköisiä kanavia käytetään eniten nuorempien vastaajien keskuudessa, kun vastaavasti lähin esimies koetaan tärkeäksi iästä, sukupuolesta, toiminnosta ja työskentelyvuosista riippumatta. Tutkimuskohteena olevassa yrityksessä vastaajien työskentely perustuu suurelta osin tietokoneen hyödyntämiseen ja käyttöön. Tästä syystä sähköiset kanavat koetaan melko helpoiksi hyödyntää, koska pääsy tietolähteelle on itsestäänselvyys. Vastaajat kuitenkin kokevat joskus vaikeaksi löytää hakemansa tiedon intrasta ja opinetistä, koska informaatiota on niin paljon. Sähköisten viestimien käyttö on selvässä nousussa, mutta sähköpostitse ei kuitenkaan haluta paljon tietoa, kun vertaa intran ja opinetin suosioon.

Keskinäisviestintä eli henkilökohtainen kanssakäyminen ja suora kontakti toiseen ihmiseen ovat suuressa arvossa. Työntekijät kaipaavat eniten tietoa lähimmältä esimieheltään etenkin niin sanotuista lähiaiheista eli omaa työtä ja yksikköään koskevista ajankohtaisista asioista ja muutoksista. Lähin esimies on selvästi toivotuin viestintäkanava monella aihealueella tai vähintään toiseksi suosituin intran ja opinetin jälkeen muutaman aihealueen kohdalla. Esimiehillä on merkittävä asema viestijänä ja sitä kautta motivoijana sekä ilmapiirin luojana. Tästä syystä olisi tärkeää kouluttaa myös esimiehiä viestijöinä. Oleellista olisi kiinnittää myös huomiota siihen, minkälaisia ihmisiä kyseiseen tehtävään palkataan, koska sillä on vaikutusta niin monen työntekijän panostukseen ja hyvinvointiin työyhteisössä sekä sitä kautta koko yrityksen tulokseen. Henkilökohtaisen kanssakäymisen tärkeyttä korostaa se, että luottamusmiesten toivottaisiin parantavan toimintaansa myös työntekijöiden parissa. Muutokset ovat

varmasti osaltaan vaikuttaneet siihen, että vastaajat haluavat saada enemmän tietoa oikeuksistaan luottamusmiehiltä ja siitä, kuinka työehtosopimusta sekä muita työnantajan ja työntekijöiden välisiä sopimuksia noudatetaan työpaikalla.

Kaikissa tietolähteissä voi kuitenkin todeta olevan parantamisen varaa. Ainoastaan joukkotiedotusvälineistä ja huhupuheiden kautta saadaan liikaa tietoa. Tehokas sisäinen viestintä ei aina auta estämään puskaradion toimintaa. Tietysti se vähentää huhujen merkitystä, mutta epävirallisia ryhmiä sekä verkostoja on aina organisaatiossa. Nämä ryhmittymät jakavat tietoa ja keskustelevat keskenään heidän ympärillään tapahtuvista asioista jatkuvasti, mikä vaikuttaa sisäiseen viestintään.

Kysymysosiossa tarkastelussa olleet aritmeettiset keskiarvot nostivat esille tärkeän asian. Tiedonsaantia koskevissa kysymyksissä vastaajien tärkeäksi kokemat asiat eivät menestyneet nykytilan arvioinnissa. Lähes kaikkien tutkimuksessa eriteltyjen tietolähteiden ja asiasisältöjen kohdalla esiintyy Pohjolan Oyj:ssä viestintävajetta. Tällä tarkoitetaan vastaajien kokemaa eroavuutta tietystä aihealueesta tai viestintäkanavasta heidän haluaman ja saadun tiedon välillä. Viestintävaje synnyttää organisaatiossa tyytymättömyyttä organisaation viestintää ja tiedotustoimintaa kohtaan. Viestintävaje voidaan jakaa kanava- ja tietovajeeseen kuten on myös tehty tässä tutkimuksessa. Kanavavajetta esiintyy Pohjola Oyj:ssä lähes kaikkien kanavien kohdalla. Kohdeorganisaatiossa tietovaje on suurin vastaajia läheisesti koskettavien asioiden kohdalla kuten puhuttaessa muutoksista, jotka koskettavat omaa toimipaikkaa tai henkilöstöpolitiikka. Myös koko yhtiön tasolla muutoksista halutaan enemmän tietoa.

Naiset ovat selvästi miehiä kiinnostuneempia työtä koskevista pehmeämmistä asioista. Näitä ovat esimerkiksi oma toimipaikkaa koskevat muutokset, henkilöstöpolitiikassa tapahtuvat muutokset sekä oman ammattitaidon kehittämismahdollisuudet. Wiio (1977:10) on aiemmissa tutkimuksissaan saanut samansuuntaisia tuloksia erityisesti vakuutusyhtiöissä ja pankeissa. Iällä ja sukupuolella on silloin todettu olevan tilastollista merkitsevyyttä viestintätyytyväisyyttä tutkittaessa kyseisillä aloilla. Vastaajan toiminto eli missä tehtävissä hän työskentelee, määrittelee pitkälti hänen tiedontarvettaan. Myyntitehtävissä toimivat vastaajat ovat tyytyväisimpiä lähimpään esimieheen ja toisaalta he kokevat saavansa liian vähän tietoa etenkin eri alojen asiantuntijoiden yhteystiedoista sekä henkilöstöpolitiikan muutoksista. Tulokset tyytyväisyyteen esimiestä kohtaan ovat samansuuntaiset kuin yrityksessä tammikuussa suoritettussa henkilöstötyytyväisyystutkimuksessa.

Ylhäältä alaspäin kulkevaan tietoon, eli johdolta henkilöstölle sekä lähimmältä esimiehiltä henkilöstölle, ei olla tyytyväisiä. Vastaajat kokevat tiedon tulevan yksipuolisena saneluna, johon ei voi itse vaikuttaa mitenkään. Tietojen ristiriitaisuus eri tietolähteistä on vastaajista sekavaa. Hämmennystä aiheuttaa myös toisaalta liiallisen tiedon saatavuus ja toisaalta informaation puute. Viestintäkanavia voisi kehittää siten että työntekijät osaisivat etsiä tiettyä tietoa aina tietyistä paikoista. Muutoksesta aiheutunut informaatiotulva monesta kanavasta on aiheuttanut vastaajille monenlaista vaivaa, kun he eivät ole tienneet, mikä tieto on milloinkin aiheellista.

Monet muutosviestinnän perusasiat tunnutaan unohtaneen, kun Pohjolan ja OP:n yhdentymisestä on lähdetty tiedottamaan. Sanomat ovat usein vaikeasti ymmärrettäviä, koska kohderyhmät ovat kovin erilaiset. Vastaajien mielestä monesti on tuntunut siltä kuin heille olisi puhuttu kieltä, jota he eivät ymmärrä. Lisäksi viestintä tuntuu olevan hajautettu liian monelle taholle. Tietoa tulee monesta kanavasta, jolloin ei enää tiedetä, mistä tietoa kannattaa etsiä eikä siihen usein ole edes aikaa. Vastaajat ovat huomanneet saman asian ja heidän mielestään monia asiaa on muuttunut. Päätöksenteko on hidastunut ja yhdentymisen koetaan lisänneen byrokratiaa. Viestintää tuntuu hoitavan moni eri taho, jolloin tieto on ollut muutosviestinnän osalta sirpaleista ja vastaanottajan kannalta oleellinen informaatio on monesti kenties jäänyt saamatta.

Tyytymättömyys sisäiseen viestintään ja tiedotustoimintaan on ollut osallisena nostattamassa organisaatiossa muutosvastarintaa. Työntekijöiden antamista vastauksista voi päätellä, että tiedon säännöstely ja ”sanelujohtaminen” eivät ole ainakaan edistäneet heidän myönteisyyttään organisaatiomuutosta kohtaan. Konttorien ja toimintojen yhdistäminen ovat olleet konkreettisempia toimenpiteitä, joita vastaajille on aiheutunut. Pohjolan puolen työntekijät ovat kokeneet viestinnän monesti tulevan vain tiedotuksena Osuuspankin puolelta. Monet, etenkin pitkään Pohjolan palveluksissa olleista vastaajista, kokevat henkilöstöetujen menneen huonoon suuntaan yhdentymisen myötä. Erittäin tärkeäksi asiaksi vastaajat kokevat muutoksen toteutuksesta tiedottamisen. Tämä on siis asia, johon tulisi nyt kiinnittää erityisesti huomiota, koska yhdentymisen tuomaa muutosta koetaan edelleen.

Jatkotutkimusehdotuksena suosittelisin, että yrityksen kannattaisi tehdä vielä uusi tutkimus OCD-menetelmää tai vastaavaa käyttäen, jotta he näkisivät onko muutoksia

tapahtunut suuntaan tai toiseen sekä miten viestintävaajeet ovat kehittyneet. Uuden ja vanhan tutkimuksen vertailtavuuden kannalta olisi hyödyllistä käyttää samaa kyselypohjaa kuin tässä tutkimuksessa. Muutokset organisaatiossa, kuten organisaatorakenteiden muutokset fuusioiden ja yritysostojen yhteydessä, aiheuttavat monesti ongelmia sisäisen viestinnän kannalta. Organisatorisella tasolla on syytä miettiä myös viestinnän tehokkuusanalyysin suorittamista muutosten yhteydessä. (Wiio 1978a: 95). Vastaavan tutkimuksen voisi suorittaa jo mahdollisimman pian, jotta näkisi, ovatko mielipiteet ja tuntemukset olleet vain sen hetkisiä vai kenties jo vakiintuneita ajatusmalleja. Näiden tulosten pohjalta tulisi kehittää suunnitelma ongelmakohtien ratkaisemiseksi ja tulevien konfliktien ennaltaehkäisemiseksi. Ikävalko (1999: 11) on sanonut, että viestintä on vuorovaikutusta viestijöiden ja vastaanottajien välillä. Se ei riitä, että tietoa vain lähetetään. Pitää myös varmistus siitä, että tiedolle on kysyntää eli puhutaan oikeista asioista oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Pohjola ja OPK ovat yleisellä tasolla onnistuneet sisäisessä viestinnässä melko hyvin. Vastaajilta on tullut paljon kehittäväää palautetta. Tutkimus osoittaa sisäisen viestinnän tärkeyden muutoksen johtamisessa ja organisaation päivittäiseen toimintaan vaikuttavana tekijänä.

LÄHTEET

- Daly, Finnbar & Kitchen, Philip J. (2002). *Internal communication during change management*. Corporate Communications: An International Journal 7:1, 46-53s. ISSN: 1536-3289.
- Doukakis, Ioanna & Proctor, Tony (2003). *Change Management: the role of internal communication and employee development*. Corporate Communications: An International Journal 8:4, 268-277 s. ISSN 1356-3289.
- Elving, Wim J.L. (2005). *The role of communication in organisational change*. Corporate Communications: An International Journal 10:2, 129-138 s. ISSN 1356-3289.
- Goldhaber, Gerald M. (1981). *Organisaatioviestintä*. Espoo: Weilin+Göös. 127 s. ISBN 951-35-2385-3.
- Heikkilä, Tarja (2001). *Tilastollinen tutkimus*. 3., uud. painos. Helsinki: Oy Edita Ab. 320 s. ISBN 951-37-3345-9.
- Helsilä, Martti (1978). Organisaatioviestinnän vaikeudet. Teoksessa: *Viestinnän virtauksia*. 112–139 s. Erholm, Erja & Åberg, Leif. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. ISBN 951-1-04678-0.
- Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth H. (1990). *Tilannejohtaminen: Tuloksiin ihmisten avulla*. 5. painos. Helsinki: Yritysvalmennus-kirjat. 447 s. ISBN 951-95761-0-X.
- Hietanen, Eija (09/2006). ”Pehmeät” asiat tärkeitä muutosprosessissa. *Ekonomi-lehti*. 50–51 s. Helsinki: Kynämies Oy.

Ikävalko, Elisa (1999). *Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän opas*. 4.painos. Jyväskylä: Inforviestintä Oy. 327 s. ISBN 952-5123-23-5.

Ikävalko, Elisa (1996). *Vaikuta viestilläsi. Tiedottajana yrityksessä*. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 121 s. ISBN 952-5091-01-5.

Jalonen, Hannu (2007). *Intranet* [online]. Saatavana World Wide Webistä:<URL:<http://www.mansoft.fi/intranet>>.

Jollas Instituutti (2005). *Opas kriisijohtamiseen ja –viestintään*. Turku: Hansaprint.

Juholin, Elisa (1997). *Paradise Lost or Regained?: Meanings and Perceptions of Organisational Communication of 1990's in Finnish Work Organisations* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.valt.helsinki.fi/comm/ytp/elisa.htm>>.

Juholin, Elisa (1999a). *Sisäinen viestintä*. Helsinki: Inforviestintä Oy. 255 s. ISBN 952-5123-21-9.

Juholin, Elisa (1999b). *Paradise Lost or Regained? The Meanings and Perceptions of Organisational Communication of 1990's in Finnish Work Organisations*. Jyväskylän Yliopisto, Viestintätieteiden laitoksen julkaisuja. Inforviestintä Oy. 148 s. ISBN 951-39-0413-X

Kunelius, Risto (1997). *Viestinnän vallassa*. 2.painos. Porvoo jne.: WSOY. 251 s. ISBN 951-0-22014-0.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Tellervo Korhonen (1994). *Viestillä tulokseen*. 1.-3. painos. Porvoo: WSOY. 265 s. ISBN 951-25-5365-5.

- Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Anja Rosenström (2003). *Yritysviestinnän ABC*. 4.-5.painos. Helsinki: Edita Prima Oy. 269 s. ISBN 951-37-3696-2.
- Laudon, Kenneth C. & Laudon, Jane P. (2004): *Management Information Systems - Managing the Digital Firm*. Pearson Education Inc. Prentice-Hall. 608 s. ISBN 0131014986.
- Lintilä, Leena (2002). *Organisaation sisäisen tietoverkon hyödyntäminen tiedonhankintaan ja viestintään*. Tampere: Tampereen Yliopisto. Informaatiotutkimuksen laitos. 224 s. ISBN 951-44-5246-1.
- Martola, Ulla & Santala, Riku (1997). *BPR-muutoksen johtaminen*. Helsinki: WSOY. 202 s. ISBN 951-0-21673-9.
- Menetelmäopetuksen valtakunnallinen tietovaranto (MOTV) (2007). *Mittarin operationalisointi*. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>>.
- Osuuspankki (2007). *Tietoa OP-Pohjola-ryhmästä ja OKOsta*. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<https://www.op.fi/op?id=81000&srcpl=3>>.
- Pohjola Oyj. (2007a). *Pohjolan henkilöstö*. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.pohjola.fi/Pohjola/PohjolaYhtiona/Henkilosto/default.htm>>.
- Pohjola Oyj. (2007b). *Pohjola yhtiönä*. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.pohjola.fi/Pohjola/PohjolaYhtiona/default.htm>>.
- Richards, William Jr. (1978). Organisaatioiden viestintäverkot. Teoksessa: *Viestinnän virtauksia*. 164–190 s. Erholm, Erja & Åberg, Leif. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. ISBN 951-1-04678-0.
- Robbins, Stephen P. (2002). *Essentials of Organizational Behavior*. 10th edition. Prentice-Hall, Inc. 283 s. ISBN 0-13-10069-1.

- Rämö, Satu (05/2006). *Ei muutoksia muutoksen vuoksi*. *Ekonomi-lehti*. 50–51s. Helsinki: Kynämies Oy.
- Schein, Edgar H. (1994). *Organizational Psychology*. 3rd edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc. 276 s. ISBN 0-13-641340-4.
- Suomalainen, Sari (08/2007). *Inventoi osaamista, satsaa menestymiseen*. *Ässä-lehti*. 12–14 s. Helsinki: Forssan Kirjapaino. ISSN 0781-7347.
- Suomen ammattiliittojen keskusjärjestö (2007). *Yhteistoimintalaki*. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<http://www.sak.fi/suomi/tyossa.jsp?lang=fi&location1=2&id=29965&sl2=14>>
- Yhteisöviestinnän areena (2007). *Organisaatio taloudellishallinnollisena toimijana*. Helsingin Yliopiston viestinnän laitos. Saatavana World Wide Webistä:
<URL:<http://www.valt.helsinki.fi/comm/areena/>>.
- Wii, Osmo A. (1993). *Viestinnän tutkimussuuntia*. 2. Painos. Helsinki: Yliopistopaino, Viestintätutkimuksen Seuran julkaisusarja n:o 12. 244 s. ISBN 951-570-107-4.
- Wii, Osmo A. (1989). *Viestinnän perusteet*. 5., uudistettu painos. Espoo: Weilin + Göös. 291 s. ISBN 951-35-4407-9.
- Wii, Osmo A. (1978a). *Contingencies in Organizational Communication*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulun kuvalaitos. 187 s. ISBN 951-699-163-7.
- Wii, Osmo A. (1978b). Organisaatioviestintä ja sen tutkiminen. 91–111. Teoksessa: *Viestinnän virtauksia*. 112–139 s. Erholm, Erja & Åberg, Leif. Keuruu. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset. ISBN 951-1-04678-0.
- Wii, Osmo A. (1977). *Organizational Communication and its Development*. Helsinki: Kauppakorkeakoulun paino. 61 s. ISBN 951-9462-00-7.
- Åberg, Leif (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki: Inforviestintä Oy. 335s. ISBN 952-5123-25-1.

Åberg, Leif (1997). *Viestinnän strategiat*. 1. painos. Juva: Inforviestintä Oy. 261 s. ISBN 952-5123-04-9.

Åberg, Leif (1993). *Esimiehen viestintäopas*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy. 160s. ISBN 951-95417-4-8.

Åberg, Leif (1989). *Viestintä – tuloksen tekijä*. Helsinki: Samerka. 329 s. ISBN 951-9176-53-5.

LIITE 1. Kyselylomake ja vastausten frekvenssit prosentteina

Pohjolan ja OP-ryhmän yhdentymiseen ja sen tuomiin muutoksiin liittyvää sisäistä tiedonkulkua ja viestintätyytyväisyyttä koskeva kysely

Valitkaa kussakin kysymyksessä se vaihtoehto, joka parhaiten vastaa omaa mielipidettänne. Käyttäkää rohkeasti myös asteikon ääripäitä ja välttäkää ”en osaa sanoa” – vaihtoehtoa. Jos teistä tuntuu mahdottomalta antaa vastausta, voitte valita keskimmäisen vaihtoehdon. Lomakkeessa on myös muutama avoin kysymys, joihin vastataan omin sanoin. Toivon, että käytätte mahdollisuuden kirjoittaa, mitä mieleenne tulee kyseisistä aiheista – sana on vapaa! Vastatthan kaikkiin kysymyksiin! Suuret kiitokset avusta!

1. Mitä mieltä olette Pohjolan sisäisestä viestinnästä eli tietojen kulusta sekä tietojen saantimahdollisuuksista?

Erittäin tyytymätön	(8 %)
Melko tyytymätön	(13 %)
Melko tyytyväinen	(74 %)
Erittäin tyytyväinen	(5 %)

2. Kuinka usein luette seuraavia? (1= en koskaan, 7= usein ja säännöllisesti)

	1	2	3	4	5	6	7
Sisäiset lehdet: Sininen lehti ja Osuuspankkilainen	0	12	7	10	25	28	17
Pohjolan intra ja Osuuspankin opinet	0	2	3	4	14	41	36
Pohjolan ja OP:n kotisivut	0	6	15	13	25	28	13

3. Kuinka paljon saatte nykyään omaa työtänne ja työnantajanne koskevia tietoja seuraavista tietolähteistä? (1= en lainkaan, 7= erittäin paljon)

	1	2	3	4	5	6	7
Lähimmältä esimieheltä	1	3	7	7	30	36	17
Muilta esimiehiltä	6	21	16	15	28	13	1
Luottamusmiehiltä	26	21	18	12	18	5	1
Työtovereilta	1	3	8	12	35	35	7
Sisäisistä lehdistä: Sininen lehti, Osuuspankkilainen	2	13	12	17	34	21	2
Pohjolan ja OP:n kotisivuilta	3	13	16	12	31	20	6
Pohjolan intrasta ja Osuuspankin opinetistä	0	4	4	6	24	37	26
Sähköpostilla	1	6	4	7	25	35	23
Kokouksista / neuvotteluista	3	10	12	10	32	28	6
Huhuista	9	25	17	16	19	10	4
Sanomalehdistä, radiosta tai televisiosta	3	20	18	19	26	13	3

4. Kuinka paljon haluaisitte saada tietoa työstänne ja työnantajastanne seuraavista tietolähteistä? (1= en lainkaan, 7= erittäin paljon)

	1	2	3	4	5	6	7
Lähimmältä esimieheltä	0	0	0	2	4	36	58
Muilta esimiehiltä	3	7	6	12	27	34	12
Luottamusmiehiltä	6	11	7	17	25	21	13
Työtovereilta	0	7	7	13	22	33	18
Sisäisistä lehdistä: Sininen lehti, Osuuspankkilainen	3	6	6	14	21	39	13
Pohjolan ja OP:n kotisivuilta	2	8	8	13	23	30	17
Pohjolan intrasta ja Osuuspankin opinetistä	0	1	3	6	9	36	46
Sähköpostilla	1	2	7	9	18	35	28
Kokouksista / neuvotteluista	3	4	6	8	20	39	21
Huhuista	62	20	10	6	2	2	0
Sanomalehdistä, radiosta tai televisiosta	11	18	19	16	20	11	5

5. Kuinka paljon saatte nykyisin tietoa seuraavista työhönne liittyvistä asioista? (1= en lainkaan, 7= erittäin paljon)

	1	2	3	4	5	6	7
Vakuutus- ja pankkialan tilanteesta	1	8	13	14	40	21	4
Yhtiön taloudellisesta tilanteesta	4	9	18	12	31	23	3
Oman toimipaikan tulevaisuuden hankkeista	3	13	24	17	25	16	2
Työllisyystilanteesta	4	14	15	15	29	18	5
Henkilöstöpolitiikan muutoksista (työsuhde, henkilöstöetuudet)	5	21	21	15	25	12	2
Oman ammattitaidon kehittämismahdollisuudet (koulutukset, kurssit)	4	15	21	14	29	12	4
Kannustinjärjestelmistä (tulospalkkaus)	2	11	15	7	35	25	5
Vastuuhenkilöiden ja asiantuntijoiden yhteystiedoista (mm. puhelinnumerot ja osoitteet)	5	14	23	14	26	16	1

6. Missä määrin haluaisitte saada tietoa seuraavista työhönne liittyvistä asioista? (1= en lainkaan, 7= erittäin paljon)

	1	2	3	4	5	6	7
Vakuutus- ja pankkialan tilanteesta	0	0	3	8	27	36	25
Yhtiön taloudellisesta tilanteesta	0	0	3	9	30	35	24
Oman toimipaikan tulevaisuuden hankkeista	0	0	0	1	5	26	68
Työllisyystilanteesta	0	2	2	8	23	30	35
Henkilöstöpolitiikan muutoksista (työsuhde, henkilöstöetuudet)	0	0	0	2	8	31	59
Oman ammattitaidon kehittämismahdollisuudet (koulutukset, kurssit)	0	2	2	2	13	36	45
Kannustinjärjestelmistä (tulospalkkaus)	0	0	2	2	16	36	43
Vastuuhenkilöiden ja asiantuntijoiden yhteystiedoista (mm. puhelinnumerot ja osoitteet)	0	1	1	6	10	35	46

8. Haluaisin parannusta tietojen kulkuun seuraavassa kohdassa (valitkaa lähinnä omaa mielipidettänne oleva vastaus)

1 Henkilöstöltä johdolle	(15 %)
2 Johdolta henkilöstölle	(41 %)
3 Työntekijöiltä lähimmälle esimiehelle	(4 %)
4 Lähimmältä esimieheltä työntekijöille	(25 %)
5 Työtovereiden kesken	(8 %)
6 Luottamusmiehiltä henkilöstölle	(7 %)
7 Henkilöstöltä luottamusmiehille	(1 %)
8 Muu, mikä?	(0 %)

9. Valitkaa luettelosta haluamanne määrä toimipisteenne ja yrityksenne tiedonkulun pahimpia puutteita

1 Tietoja ei ole helposti saatavilla	(34 %)
2 Tiedot tulevat minulle vanhentuneina	(7 %)
3 Tieto on epäluotettavaa ja epätarkkaa	(14 %)
4 Saan ristiriitaista tietoa eri lähteistä	(38 %)
5 Tiedot ovat usein hyödyttömiä ja merkitykseltään vähäisiä	(15 %)
6 Tekstissä käytettyä kieltä on usein vaikea ymmärtää	(12 %)
7 Saan liian paljon tietoa	(29 %)
8 Tiedot eivät tule perille minulle saakka	(12 %)
9 Esimiehet ja johto salaavat tärkeitä asioita	(11 %)
10 En voi lausua vapaasti mielipidettä työstäni	(0 %)

Avoimet kysymykset:

10. Miten OP:n ja Pohjolan yhdentymisen viestimisessä on mielestänne onnistuttu?

**11. Oletteko saaneet riittävästi tietoa yhdentymisestä aiheutuvista muutoksista?
Miten muutokset ovat koskettaneet teitä?**

Vastaajan taustatiedot

1. Sukupuoli?

1 Nainen	(84 %)
2 Mies	(12 %)

2. Ikä?

1 alle 25 v	(4 %)
2 25–34 v	(16 %)
3 35–44 v	(26 %)
4 45–54 v	(36 %)
5 55–64 v	(17 %)
6 65 tai vanhempi	(0 %)

3. Yrityksessä työskentelyaika?

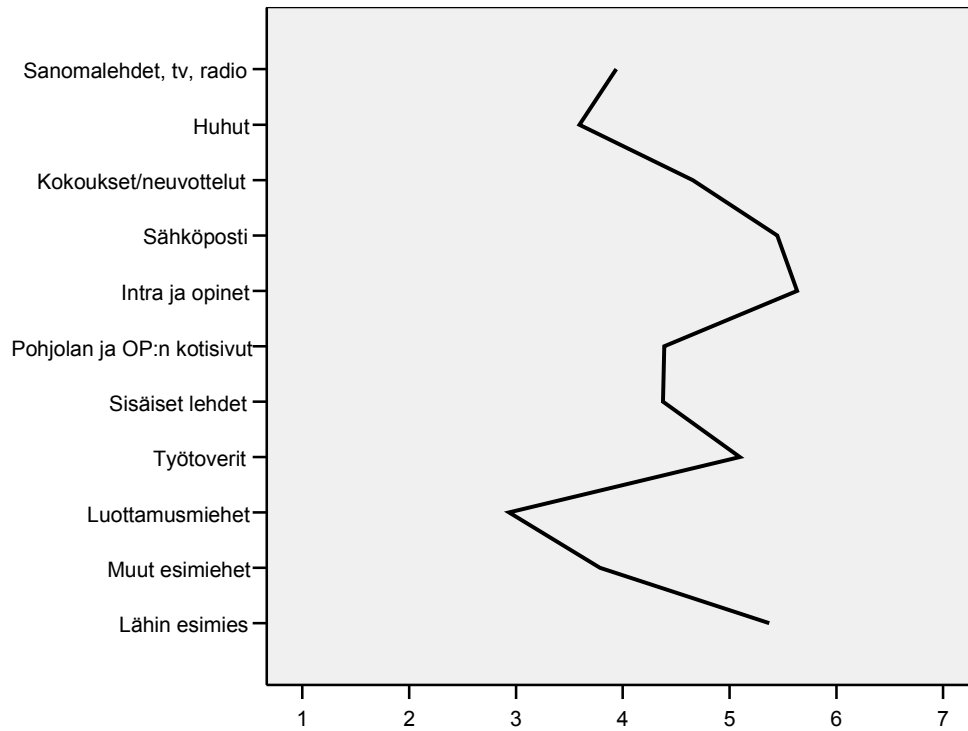
1 Yhden vuoden tai lyhyemmän aikaa	(11 %)
2 1-5 vuotta	(14 %)
3 6-10 vuotta	(12 %)
4 11–19 vuotta	(15 %)
5 20 vuotta tai pitempään	(45 %)

4. Missä toiminnossa työskentelette?

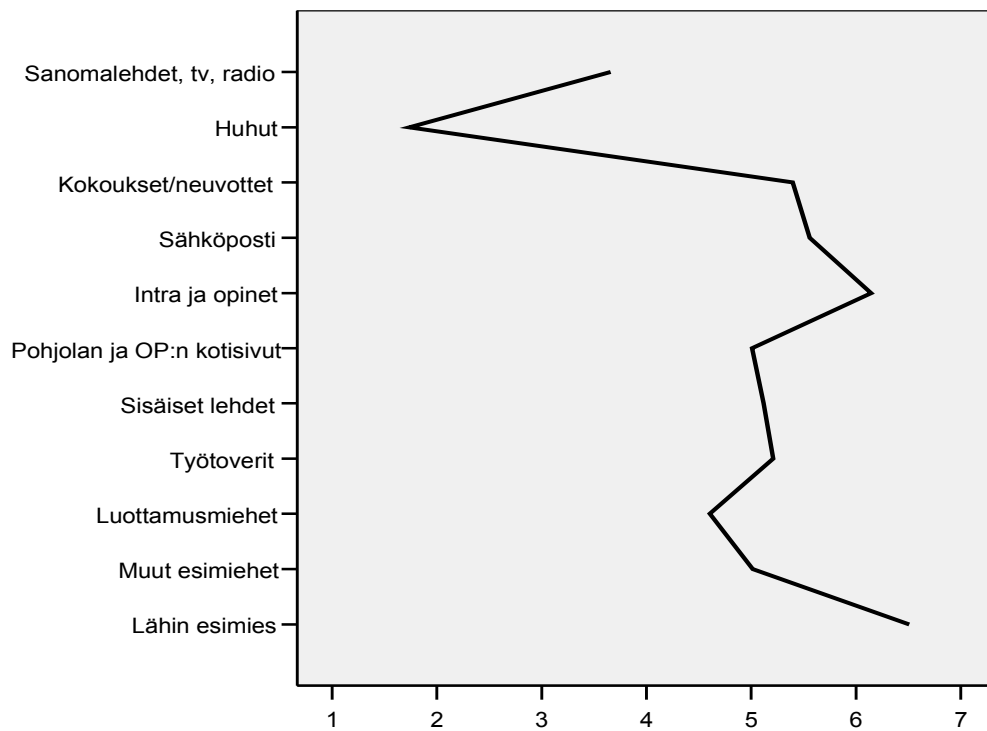
1 Myyntityössä esim. konttorissa	(56 %)
2 Korvauskäsittelyssä	(12 %)
3 Puhelinpalvelussa	(10 %)
4 Hallinnollisissa tehtävissä	(9 %)
5 Muu, mikä	(11 %)

LIITE 2: Viestintäväjeet

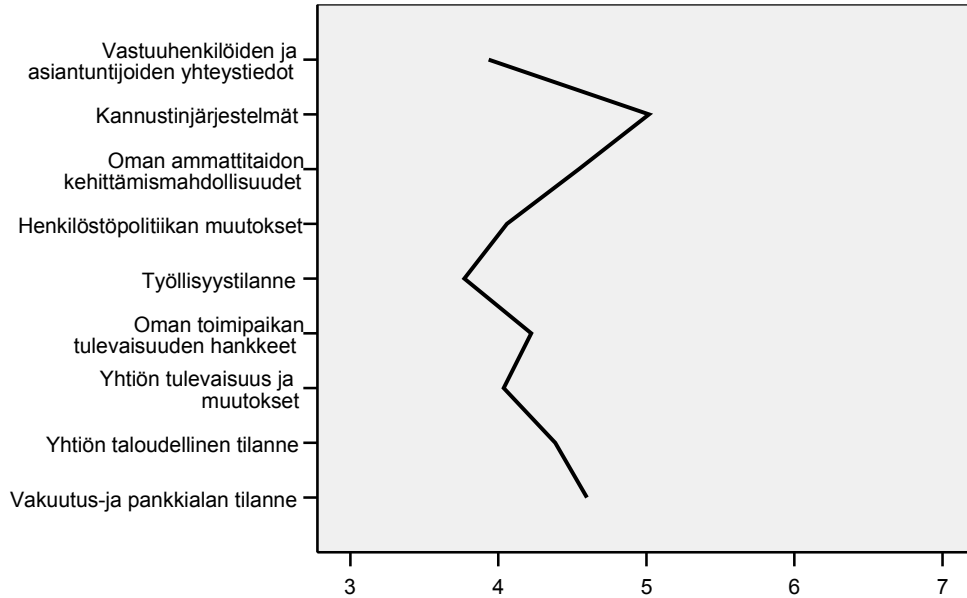
Kanavavaje: mistä tietolähteistä saatte omaa työtänne ja työnantajaanne koskevia tietoja



Kanavavaje: mistä tietolähteistä haluaisitte saada tietoa



Tietovaje: missä määrin saatte tietoa kyseisistä asioista



Tietovaje: missä määrin haluaisitte saada tietoa kyseisistä asioista

