TAPAUSTUTKIMUS: SISÄINEN KUMPPANUUS ORGANISAATIOKULTTUURIN MUUTOKSESSA

Kehityskohteita strategiaviestintään

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

Kevät 2018

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tekijä: Nina Kenakkala
Oppiaine: Viestinnän johtaminen
Ohjaajat: Aino Ruggiero
Laura Asunta

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta – Faculty Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakoulu	Laitos – Department Jyväskylän yliopiston kauppakorkeakoulu
Tekijä – Author Kenakkala, Nina	
Työn nimi – Title Tapaustutkimus: sisäinen kumppanuus organisaatiokulttuurin muutoksessa. Kehityskohteita strategiaviestintään.	
Oppiaine – Subject Viestinnän johtaminen	Työn laji – Level Pro gradu -tutkielma
Aika – Month and year Maaliskuu 2018	Sivumäärä – Number of pages 82 + liitteet, 8 sivua

Tiivistelmä – Abstract

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten tapausorganisaation strategiaviestinnässä on onnistuttu tai epäonnistuttu ja mitä olivat henkilöstön toiveet siihen liittyen. Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää organisaatiokulttuurin tilaa sisäisen kumppanuuden elementtien avulla. Tutkimuksella selvitettiin, mitä olivat henkilöstön kokemukset tähän mennessä tehdystä strategiaviestinnästä ja mitä näkemyksiä henkilöstöllä oli siitä. Tietoa kerättiin myös organisaatiokulttuurista ja sen kehittämisestä. Tähän hyödynnettiin sisäisen kumppanuuden elementtejä, joita olivat mm. sitoutuminen, luottamus ja kannustavuus.

Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu muutoksen, muutoksen johtamisen, muutosviestinnän ja organisaatiokulttuuriin keskittyvästä tutkimuskirjallisuudesta. Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jonka avulla pyrittiin kuvailemaan strategiaviestinnän kehityspisteitä. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin survey -kyselytutkimuksen avulla. Kvantitatiiviseen tutkimukseen sisältyi myös kvalitatiivisia elementtejä. Kyselyyn vastasi 76 henkilöä. Aineiston kvantitatiivinen osa analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja siitä tehtiin tilastollista analyysia. Kvalitatiivisen osan analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua.

Tulokset osoittavat, että korkeammilla organisaatiotasoilla työskentelevät kokivat tietävänsä strategiasta enemmän ja olivat saatuun tiedon määrään tyytyväisempiä kuin muut vastaajat. Organisaatiolta kaivattiin enemmän avoimuutta, osallistamista ja läpinäkyvyyttä. Osa henkilöstöstä koki pulaa luottamuksesta ja piti tärkeänä, että johto toimisi muutoksen esimerkkinä. Organisaatiossa ei juurikaan ilmennyt sisäistä kumppanuutta. Tuloksista on havaittavissa, että sisäistä kumppanuutta ilmenee vain oman tiimin sisällä. Tulosten perusteella tapausorganisaation tulee lisätä vuorovaikutusta, avoimuutta ja henkilöstön osallistamista. Organisaation tulee keskittyä myös luottamuksen lisäämiseen. Tutkimukseen laatuun ja yleistettävyyteen vaikutti pieni otanta, sekä tutkijan oma tulkinta. Luotettavuutta parannettiin avoimella ja yksityiskohtaisella kuvailulla.

Asiasanat – Keywords
muutos, muutosviestintä, sisäinen kumppanuus, organisaatiokulttuuri

Säilytyspaikka – Depository
Jyväskylän yliopisto

Muita tietoja – Additional information

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ
SISÄLLYS

1 JOHDANTO 4

2 MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ 6
2.1 Muutos ja sen tavoitteet 7
2.2 Strateginen muutos 8
2.3 Muutoksen onnistumisen edellytykset 9
2.4 Roolit muutoksessa 11

3 VIESTINTÄ MUUTOKSESSA 16
3.1 Organisaatiokulttuuri 17
3.2 Organisaatiokulttuurin kehittäminen 19
3.3 Muutosviestintä ja sen toteuttaminen 20

4 SISÄINEN KUMPPANUUS 24
4.1 Määritelmä 24
4.2 Osa-alueet 25

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS 28
5.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset 28
5.2 Tapausorganisaatio 28
5.3 Tutkimuksen lähestymistapa 29
5.4 Aineiston keruu ja survey-kysymykset 31
5.5 Aineiston käsittely 35

6 TULOKSET 36
6.1 Strategiasta viestiminen 38
6.2 Viestintäkanavat 43
6.2.1 Kanavien tärkeys 45
6.2.2 Kanavien hyödyllisyys 47
6.2.3 Tiedonsaanti 50
6.3 Strategiset tavoitteet ja organisaatiokulttuuri 52
6.4 Avoimet vastaukset 61
6.4.1 Strategiasta viestiminen 61
6.4.2 Viestintäkanavat 62
6.4.3 Organisaatiokulttuuri 63

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI 72

KIRJALLISUUS 77

LIITTEET 82

1 JOHDANTO

Muutokset organisaatioissa eivät ole yrityksille uusi ilmiö nykypäivän hektisessä toimintaympäristössä. Edmondsin (2011) ja Erkaman (2010) mukaan muutosprosesseja voivat laukaista sisäiset tai ulkoiset tekijät, joiden johdosta organisaatiot kohdentavat liiketoimintoja, muokkaavat prosesseja ja strategisia linjauksia toimintaympäristön vaatimuksiin sopiviksi. Sisäisiä tekijöitä voivat olla esimerkiksi uudet strategiset linjaukset, rakennemuutokset tai tehokkuuden tavoittelu (Erkama 2010, 151). Ulkoisia tekijöitä voivat olla muutokset markkinoilla tai kuluttajakäyttäytymisessä, jolloin liiketoimintoja on syytä kohdentaa (Edmonds 2011, 350). Erkaman (2010) mukaan muutosprosesseihin ryhdytään usein sisäisten tekijöiden johdosta, joista yksi yleisin syy on suunniteltu strateginen muutos. Riippumatta muutoksen aiheuttajasta tai sen luonteesta, on sen johtamisella ja viestinnällä merkittävä rooli jalkauttamisen onnistumisessa.

Muutoksen johtamista ja muutosviestintää on tutkittu laajalti ja tutkimuksissa on korostunut vuorovaikutuksen, viestinnän ja yhteisöllisyyden merkitys. Muutoksen johtamisen onnistumisen elementeiksi on tutkimuksissa kuvailtu organisaatiokulttuurin tuntemista, resurssien ja tuen antamista sekä henkilöstön osallistamista ja kuuntelemista (Manning 2012, 261). Muutoksen johtamisen keskeisenä asiana pidetään myös kykyä viestiä sitouttavasti tulevaisuuden tahtotilasta, jonka avulla henkilöstö voidaan sitouttaa ja osallistaa muutokseen.

Muutosviestinnän luonnehditaan olevan kriittinen osa muutoksen eri prosesseja (Elving 2005, 129–130: Johansson & Heide 2008, 289) ja sen merkitys etenkin suunnitellussa strategisessa muutoksessa on merkittävä. Muutostilanteissa viestintä koetaan tärkeäksi organisaation vision ja suunnan näyttämisessä, mutta myös muutoksen selittämisessä. Muutoksen tavoitteet voidaan Elvingin (2005, 130) mukaan saavuttaa tarjoamalla henkilöstölle riittävästi tietoa, jonka tuella prosessi ja oma rooli voidaan ymmärtää. Yhtenä muutoksen hidastajana ja esteenä pidetään henkilöstön muutosvastarintaa (DiFonzo & Bordia, 1998). Mikäli muutoksesta ei ole viestitty selkeästi henkilöstölle, voi se luoda prosessia kohtaan epävarmuutta, mikä voi johtaa vastarinnan muodostumiseen. Epävarmuus tulevaisuudesta, omasta ja muiden roolista toimivat esteenä muutokselle, jonka vuoksi niihin tulee keskittyä viestinnässä ja muutoksen johtamisessa.

Hyvin toteutettu muutosviestintä vahvistaa luottamusta, synnyttää yhteisöllisyyttä ja luo halua osallistua muutosprosessiin (Will 2015, 194–195). Useissa organisaatioissa voi esiintyä sisäistä kilpailua tai yksiköiden siiloutumista, mitkä voivat vaikuttaa negatiivisesti muutoksen etenemiseen. Muutoksen onnistunut johtaminen ja viestintä voivat synnyttää sisäistä kumppanuutta, joka poistaa me ja ne-ajattelua, luo luottamusta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin (Harnesk 2004, 26). Sisäistä kumppanuutta ei ole juurikaan tutkittu. Huomio on viime vuosikymmenien aikana kiinnittynyt ennemminkin ulkoisten sidosryhmien väliseen

kumppanuuteen ja yhteistyöhön, vaikka sisäisten sidosryhmien välinen kumppanuus on vähintäänkin yhtä tärkeää. Sisäisen kumppanuuden mahdollisuuksiin on kuitenkin viime aikoina kiinnitetty enemmän huomiota, esimerkiksi kuntasektorilla. Tämän vuoksi tutkimus aiheesta on ajankohtainen ja merkityksellinen organisaatioiden toiminnan kannalta.

Useat organisaatiot kamppailevat sen kanssa, miten sitoutumista, vuorovaikutusta ja luottamusta voidaan konkreettisesti luoda. Muutosprosessit usein hidastuvat tai epäonnistuvat, johtuen muutosviestinnän ja muutoksen jalkauttamisen puutteellisuudesta. (Elving 2005, 129; Lewis 2007, 177–178). Tällöin vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä ei saada synnytettyä. Epäluottamusta voivat luoda ristiriitaiset viestit ja käytös, kuten myös epäjohdonmukaisuus (Men & Stacks 2014, 10). Viestintä muutoksessa voi epäonnistua mm. siitä syystä, että sen merkitystä muutoksessa ei välttämättä täysin ymmärretä. Tämän vuoksi sitä ei välttämättä osata hyödyntää oikein. Toisaalta, muutosviestinnän epäonnistumisen syinä voivat olla väärät kanavat ja sisältöjen sävyt, jotka eivät sovi tai puhuttele sisäisiä kohderyhmiä.

Tässä tutkimuksessa selvitetään strategiseen muutokseen ryhtyneen kohdeorganisaation viestintäkanavien ja sisältöjen toimivuutta. Tutkimuksen kohdeorganisaationa on suomalainen keskisuuri yritys, joka on ryhtynyt toteuttamaan strategista muutosta vuonna 2015. Tavoitteena on selvittää, miten viestinnässä on tähän mennessä onnistuttu henkilöstön näkökulmasta ja kuinka hyvin henkilöstö tuntee ja tiedostaa oman roolinsa strategian toteuttamisessa. Tavoitteena on myös tuoda ilmi henkilöstön toiveita strategiasta viestimiseen, jotta kohdeorganisaatio pystyy edelleen kehittämään viestintää.

Strategiseen muutokseen sisältyy myös organisaatiokulttuurin muutos, johon tässä tutkimuksessa myös keskitytään. Kulttuurin muutoksen eräitä osa-alueita ovat luottamuksen, vuorovaikutuksen ja sitoutumisen kehittäminen. Samat elementit nousevat muutoksen johtamisen ja muutosviestinnän teoriassa esiin. Koska sisäinen kumppanuus perustuu myös näihin osa-alueisiin, on sen tutkiminen mielenkiintoista. Tutkimuksen tavoitteena on myös selvittää, onko kohdeorganisaatiossa tällaista sisäistä kumppanuutta. Tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jonka tuloksia analysoidaan kvalitatiivisin ja kvantitatiivisin keinoin.

2 MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Viimeisten vuosikymmenten aikana digitaalisuus ja asiakaskäyttäytymisen muutokset ovat muokanneet perinteistä toimintaympäristöä. Etenkin globalisaation mukanaan tuomat muutokset yritysten toimintaympäristössä ovat monimutkaistaneet liiketoimintaa ja tehneet markkinoista entistä dynaamisempia ja hektisempiä (Noe 2010, 11–12). Organisaatiot pyrkivät jatkuvasti mukautumaan näihin muutoksiin, joita ovat esimerkiksi muutokset työvoiman demografiassa ja monimuotoisuudessa, markkinoilla, sekä teknologiset innovaatiot ja mullistukset, jotka vaikuttavat toimintaan. Noen (2010) ja Todnemin (2007) mukaan muuttunut toimintaympäristö keskittyy yhä enemmän myös asiakaskeskeisyyteen ja palveluiden laatuun. Edellä mainittujen muutosten lisäksi taloudelliset ja poliittiset muutokset vaikuttavat voimakkaasti tapoihin toimia, joiden myötä liiketoimintastrategiaa ja muita toimintoja on jatkuvasti kehitettävä vastaamaan toimintaympäristön vaatimuksia, sekä pyrkiä saavuttamaan liiketoiminnan pitkäaikaista kestävyyttä ja tehokkuutta (Erkama 2010: Noe 2010, 12–13).

Muutoksen johtaminen määritellään prosessiksi, jossa uudistetaan organisaation suuntaa, rakenteita ja kykyä palvella jatkuvasti muuttuvia sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeita. Muutoksen johtaminen vaatii useiden sidosryhmien välistä yhteistyötä, mutta vastuu siitä kuuluu johdolle. (Todnem 2007.) Tärkeänä muutoksen johtamisessa nähdään Manningin (2012, 260–261) tutkimuksen mukaan visionäärisyys, joka edellyttää onnistunutta viestimistä organisaation visiosta ja tulevaisuuden tahtotilasta. Muutoksen onnistunut johtaminen vaatii organisaatiokulttuurin tuntemista ja sen huomioimista.

Weick ja Quinn (1999) näkevät eron muutoksen hallinnoimisessa ja sen johtamisessa. Muutoksen hallinta perustuu auktoriteettiin, jota osapuolella on toista kohtaan. Tällöin muutos tapahtuu vallan ja hallinnan vuoksi. Muutoksen johtaminen taas perustuu muutoksen viehätykseen ja siihen, että johtava taho saa muutoksen näyttämään niin haluttavalta, että muut osapuolet haluavat myös osallistua siihen.

Johtaminen ja organisaatiokulttuuri ovat suorassa vaikutuksessa keskenään, jonka vuoksi kulttuurin huomioiminen on tärkeää. Onnistunut muutos edellyttääkin arvojohtamista, jossa inhimillisille reaktioille ja kokemuksille annetaan tilaa. (Luoma 2010, 57.) Muutoksen johtamiseen sisältyy Manningin (2012, 261) tutkimuksen mukaan tarvittavien resurssien ja tuen antaminen, henkilöstön osallistaminen, kuunteleminen ja läpinäkyvyys. Tässä luvussa käydään läpi muutoksia synnyttäviä tekijöitä ja niiden tavoitteita, sekä määritellään strategista muutosta. Luvussa keskitytään myös siihen, mitä onnistunut muutos vaatii ja mitä rooleja muutoksen keskeisillä toimijoilla siinä on.

2.1 Muutos ja sen tavoitteet

Elving (2005, 129) toteaa, että ainoa jatkuvasti läsnä oleva elementti organisaatioiden toiminnassa on muutos. Organisaatiomuutos on useilla tieteenaloilla paljon tutkittu käsite, koska organisaatiot toimivat nykypäivänä jatkuvasti kasvavassa ja hektisessä toimintaympäristössä, missä muutoksesta on tullut organisaatioiden selviytymisen ja olemassaolon kannalta välttämätön toiminto (Al-Haddad & Kotnour 2015, 234; Edmonds 2011, 349; Maheswari & Vohra 2015, 873). Johansson & Heide (2008, 289) ja Edmonds (2011) esittävät, että organisaation selviytyminen on kiinni jatkuvasta toimintaympäristön muutoksien havainnoinnista, sekä toimintojen kehittämisestä ja mukauttamisesta havaitun perusteella. Yksittäisetkin muutostilanteet voivat laukaista tahattoman ympäristöllisen ketjureaktion, joka vaikuttaa myös saman toimialan organisaatioihin. Tämän johdosta juuri muutosprosessin läpikäynyt organisaatio voi olla yllättäen uuden muutostilanteen edessä haluamattaan. (Erkama 2010, 152–153.)

Edmonds (2011, 350) kuvailee, että muutos voi saada alkunsa ulkoisista tai sisäisistä tekijöistä, joista muutoksen tavoite määräytyy. Sisäisiä tekijöitä ovat esimerkiksi rakennemuutoksen, uudelleenjärjestelyn, tehokkuuden, strategisten linjausten tai uusien prosessien käyttöönotto ja tavoittelu (Edmonds 2011, 350; Erkama 2010, 151). Sisäisten tekijöiden aiheuttamat muutokset ovat yleensä suunniteltuja muutoksia (Greenberg & Baron 2008). Suunnitellun muutoksen paradoksina on usein se, että sen toteutus harvoin vastaa alkuperäistä suunnitelmaa. Implementoinnin prosessit voivat olla sekavia, koska asiat eivät välttämättä etene suunnitellusti. (Luoma 2010, 39.)

Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi voimakkaat muutokset kuluttajakäyttäytymisessä, toimialalla ja markkinoilla, jolloin liiketoimintoja pyritään muuttamaan niihin sopiviksi. Myös kilpailun asettama paine ohjaa yrityksiä muokkaamaan ja kohdentamaan liiketoimintaansa kilpailun kestäväksi. (Erkama 2010, 151; Edmonds 2011, 350.) Ulkoisten tekijöiden aiheuttamat muutostilanteet ovat yleensä suunnittelemattomia muutoksia, joihin yritykset pyrkivät reagoimaan parhaalla mahdollisella tavalla (Greenberg & Baron 2008, 628–629). Muutoksen laukaisevat tekijät ja tavoitteet vaikuttavat, jopa määrittelevät sen, miten muutoksia tapauskohtaisesti implementoidaan. Kuten voidaan todeta, organisaatiomuutoksen tavoitteena on laaja-alaisesti tarkasteltuna organisaation toiminnan ja prosessien muokkaaminen paremmiksi.

Muutosprosessien kuvaillaan etenevän neljän vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe sisältää muutostarpeen havaitsemisen ja sen tulkinnan. (Nyholm 2008, 62.) Siihen kuuluvat esimerkiksi toimintaympäristön muutoksen havaitseminen, muutostarpeem perustelu ja sen viestiminen organisaation eri tasoilla. Toinen vaihe sisältää Nyholmin (2008) mukaan suunnittelutyön, johon kuuluvat esimerkiksi strategian, vision ja tavoitteiden asettaminen ja suunnittelu. Niihin sisältyvät esimerkiksi muutokseen osallistuvien roolien

selkeyttäminen, tavoitteiden tunnettuuden varmistaminen ja resurssien varmistaminen toteutusvaihetta varten. Kolmannessa vaiheessa muutosta ryhdytään toteuttamaan konkreettisin keinoin. Toteutukseen kuuluvat esimerkiksi muutoksen johtaminen ja tukeminen, asenteisiin vaikuttaminen viestinnän avulla ja tarpeen mukaan valmentaminen ja koulutus. (Nyholm 2008, 62.) Viimeisessä vaiheessa muuttuneet toimintatavat vakiinnutetaan pysyväksi osaksi organisaation toimintaa.

2.2 Strateginen muutos

Erkama (2010, 151) esittää, että suurin osa organisatorisista muutoksista tehdään strategisista syistä. Organisaation toimintaa määrittelevät Boynen ja Meierin (2009) mukaan luovat prosessit, joihin strategiset valinnat vaikuttavat. Strategian tekoprosessia voidaan kuvailla tilanteen arviointina ja pohdintana, jonka avulla päästään tavoiteltuun lopputulokseen (Bencherki, Chaput & Vasquez 2014, 11–12). Kuten aiemmin teoriassa jo esitetty, muutosprosesseihin ryhdytään, kun nykyinen tapa toimia ei täytä ulkoisen tai sisäisen ympäristön vaatimuksia menestyksekkään liiketoiminnan kannalta.

Strateginen muutos voidaan määritellä dynaamisena prosessina, johon vaikuttavat johdon tulkinnat ulkoisista tai sisäisistä tapahtumista. (Dominguez, Galán-González & Barroso 2015, 412–413). Strategiset muutokset, jotka kehittävät organisaation tehokkuutta, ovat usein esimerkiksi uudelleenjärjestelyjä, rakennemuutoksia tai liiketoimintojen kohdistamista uudelleen. Liiketoimintojen kohdistaminen viittaa toimintoja vähentäviin tai lisääviin muutoksiin, jotka yleensä toteutetaan silloin, kun organisaatio on ollut jonkin aikaa stabiilissa tilassa. (Dominguez ym. 2015, 413.) Liiketoimintojen kohdistamista ja kehittämistä tehdään myös tapausorganisaation uudessa strategiassa.

Strategisessa muutoksessa vallitsee korostunut dynamiikka, jossa muutosta ja sen prosesseja on muovattu useiden tahojen toimesta, joilla on vaihtelevasti päätöksentekoa ja vaikuttamista korostavia rooleja. Kaikki osa-alueet on strategisessa muutoksessa on tulkittu ja hyväksytty päätöksiä tekevien tahojen toimesta. (Dominguez ym. 2015, 411.) Näitä tahoja voivat olla esimerkiksi yrityksen toimitusjohtaja, johtoryhmä ja hallitus. Boyne & Meier (2009) muistuttavat, että organisaation toiminnan onnistuminen tai epäonnistuminen ei pelkästään johdu tehdyistä strategisista valinnoista tai ympäristöstä, vaan sen lisäksi lopputuloksesta ja sen tuomista olosuhteista.

Lopputulosta määrittelee pitkälti sidosryhmien reagointi ja toiminta. Toisaalta, strategian onnistunutta jalkautusta määrittelee myös johtamisen onnistuminen. (Boyne & Meier 2009.) Strategisessa muutoksessa on tärkeää, että suuntaviivat ja linjaukset muunnetaan selkeiksi tavoitteiksi. Koska henkilöstö toimii strategian toimeenpanossa avainroolissa, tulisi se

osallistaa strategiaprosessiin siten, että kaikki tietävät tulevat toimenpiteet ja oman roolinsa. Muutoksen johtaminen onkin tämän vuoksi tärkeässä roolissa.

2.3 Muutoksen onnistumisen edellytykset

Organisaatiomuutosten onnistumiseen ja sen syihin on pureuduttu lukuisissa tutkimuksissa ja niitä on tutkittu useissa viestinnän ja johtamisen tieteellisissä julkaisuissa (Elving 2005, 129; Al-Haddad & Kotnour 2015; Lewis 2007). Vaikka muutostilanteita ei enää koeta kovin uusina ilmiöinä, silti sitä koskevien toimintojen onnistumisprosentti on vain noin 30 (Al-Haddad & Kotnour 2015; Todnem 2007, 370; Beer & Nohria 2000; Maheswari & Vohra 2015). On kuitenkin huomioitava, että laskettu onnistumisprosentti vaihtelee organisaatioiden välillä, johtuen niiden rakenteesta, strategiasta, järjestelmistä ja käytänteistä sekä henkilöstön suuruudesta (Al-Haddad & Kotnour 2015, 254).

Organisaatiomuutoksen kuvaillaan jäävän usein kauas tavoitteistaan (Luoma 2010, 39). Muutoksien kerrotaan epäonnistuvan, tai kohtaavaan voimakasta vastarintaa, johtuen suurimmilta osin puuttellisesta muutosviestinnästä ja vuorovaikutuksesta. (Elving 2005, 129; Lewis 2007, 176–177; Barret 2002, 219.) Muutoksen toteutus edellyttää sen luonteen ymmärtämisen lisäksi ymmärryksen siitä, mitä vaikutuksia se tuo organisaation eri tasoille. Tasot jaotellaan yleisesti yksilöksi, ryhmäksi/työyksiköksi tai koko organisaatioksi. Vuorovaikutuksen johdosta näiden tasojen välistä toimintaa syntyy, mikä on merkityksellistä niin muutoksen kuin organisaationkin kannalta. (Luoma 2010, 54.) Myös Lanning (2001, 27) näkee tehokkaan vuorovaikutuksen tärkeää menestystekijänä, jonka avulla luodaan yhteistä ymmärrystä esimerkiksi organisaation tavoitteista ja visiosta. Will (2015) esittää, että juuri vuorovaikutukseen keskittyminen sisältäisi loistavia mahdollisuuksia muutoksen johtajille. Mikäli fokus kohdennettaisiin epäonnistuneisiin vuorovaikutustilanteisiin ja niiden kehittämiseen, siitä voitaisiin muodostaa potentiaalinen win-win tilanne (Will 2015, 194). Kotter (1996) korostaa, että johdon ja muiden muutosta valmistelevien tahojen tulisi ymmärtää, että ihmiset tarvitsevat huomattavan paljon aikaa sisäistääkseen suunniteltua muutosta, jotta he ymmärtäisivät sen täysin. Usein visiota ja suunnitelmaa pitkäänkin hioneet toimijat olettavat, että henkilöstö sisäistää ja ymmärtää muutoksen tarkoituksen ja sen merkityksen lyhyessä ajassa (Kotter 1996, 88). Muutoksen sisäistämistä varten on siis suotava henkilöstölle tarpeeksi aikaa.

Lanning (2001, 23–36) esittää, että muutoksen onnistumisen korostetuimpia menestystekijötä ovat selkeä tarve muutokselle, tarkoituksenmukainen suunnittelu ja sen päivittäminen, tarkoituksenmukainen osallistuminen, prosessien valvonta, palautteen anto edistymisestä, johdon tuki sekä ympäröivien toimijoiden tuki. Muita tärkeitä menestystekijöitä ovat tehokas viestintä (Johansson & Heide 2008), selkeä visio (Manning 2012, 261), henkilöstön motivointi (Manning, 2012; Elving 2005), organisaatiokulttuurin

huomiointi (Luoma 2010, 57), riskien tunnistaminen sekä muutosvastarinnan käsittely ja yhteistyö (Lanning 2001; Edmonds 2011). Lanning (2001) näkee, että muutoksia organisaatioissa tulisi viedä eteenpäin lyhyen tähtäimen tavoitteiden kautta. Lyhyen tähtäimen tavoitteita ja niiden työstämistä käsitellään Lanningin väitöskirjassa projekteina.

Taulukko 1. Muutoksen menestystekijät tiivistetysti mukaillen Lanningin (2001) listausta.

Muutoksen menestystekijät
Selkeä tarve muutokselle (Lanning 2001)
Suunnittelu (Kotter 1996, Kaufman 1992)
Osallistuminen (Lanning 2001, Kotter 1996)
Prosessien valvonta ja palautteen anto (Court 2011, Lanning 2001)
Johdon tuki (Manning 2012 ; Lanning 2001)
Ympäröivien toimijoiden tuki (Kaufman 1992 **;** Kotter 1996)
Tehokas viestintä (Elving 2005; Johansson & Heide 2008)
Selkeä visio (Elving 2005**,** Kotter 1996)
Henkilöstön motivointi (Elving 2005, Harnesk 2004)
Organisaatiokulttuurin huomiointi (Elving 2005**;** Luoma 2010**)**
Riskien tunnistaminen (Todnem 2007, Manning 2012)
Muutosvastarinnan käsittely (Manning 2012; Edmonds 2011)
Yhteistyö (Manning 2012 ; Kotter 1996)

Muutosta tukeva ympäristö on yksi tärkeimpiä muutoksen onnistumisen elementtejä. Lanning (2001) ja Kotter (1996) esittävät, että mikäli organisaation rakenteet, järjestelmät ja toimintatavat johdon käyttäytymisen lisäksi eivät tue uutta tapaa toimia, tulee halutun muutoksen saavuttamisesta haastavaa. Tässä kontekstissa rakenteet, järjestelmät ja toimintatavat nähdään fasilitoivina tai muutosta hidastavina tekijöinä. Esimerkiksi johtamistavat, tietoa välittävät suhteet, voimarakenteet, työkalut, teknologia ja viestintäkanavat voivat toimia hidastavina tekijöinä, mikäli ne eivät ole, tai mikäli niitä ei muokata muutosta edistäviksi. (Kaufman 1992, 89.)

Säännöllinen monitorointi mahdollistaa ongelmien tunnistamisen varhaisessa vaiheessa ja ylläpitää projektiin osallistuvien henkilöiden motivaatiota. Aktiivinen ja avoin viestintä edistymisestä ja aikataulusta on tärkeä osa monitorointia, sillä usein henkilöt ovat kiinnostuneita näkemään, että projekti voi hyvin. (Lanning 2001, 27.) Jos ihmiset eivät tiedä mitä on saavutettu, se voi luoda turhautumista ja oletuksen siitä, että heidän panoksensa on ollut turhaa. Positiiviset reaktiot ja vastaukset ovat näin ollen tärkeitä. Kotter (1996, 125–126)

painottaa suunnittelun ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden luomisen tärkeyttä, jolloin muutoksen onnistumista ja tuloksia on helpompi monitoroida ymmärrettävillä tavoilla.

Lanning (2001, 24) esittää, että tarkoituksenmukainen osallistuminen ei ole pelkästään henkilöstön ja muutosprojekteihin osallistuvien velvollisuus. Myös johdon tulee ottaa aktiivinen rooli muutoksessa. Osallistumisen tarkoituksena on hyödyntää kaikkea ammattitaitoa ja osaamista, jonka muutokseen osallistuvat omaavat. (Lanning 2001, 24–25.) Muutosta voidaan viedä eteenpäin tehokkaammin, kun ihmiset saadaan sitoutumaan uusiin tapoihin toimia. Tarkoituksenmukaisen osallistumisen päämääränä tulee edellämainittujen lisäksi olla kuitenkin tavoitteiden saavuttaminen aikataulussaan ja kustannustehokkaasti.

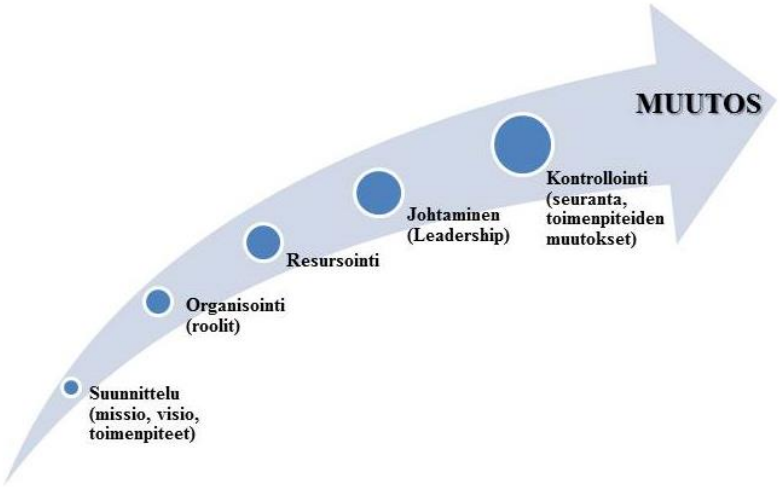
Suunnitelmien tulisi toimia yhteistyön kehyksenä, mutta olla silti tarvittaessa muutettavissa. Hyvä suunnitelma sisältää vision ja tavoitteet, taustatiedon ja syyt, keinot, selkeän työnjaon, resurssit, vastuut, aikataulun, budjetin ja viestintäsuunnitelman. Kaufmanin (1992) mukaan realistinen suunnittelu on avain johdon tukeen ja muutoksen uskottavuuteen kokonaisuutena. Resurssien hyödyntäminen, etenkin ihmisten, on yksi muutoksen suunnittelun tärkeimmistä elementeistä. (Lanning 2001, 29.)

2.4 Roolit muutoksessa

Edmonds (2011) ja Lanning (2001) korostavat, että kun muutosta viedään organisaatiossa eteenpäin, on tärkeää, että roolit ja operatiiviset prosessit on selkeästi jaettu. Selkeät roolitukset ja vastuujaot auttavat ongelmatilanteissa ja päätöksenteossa, jonka johdosta muutoksen eteenpäinvieminen on johdonmukaisempaa. Huonosti toimivat roolitukset ja tiimit aiheuttavat jännitteitä ja konflikteja, joiden myötä fokus varsinaisesta päämäärästä voi hämärtyä. (Edmonds 2011, 352.) Tämän vuoksi onnistuneen muutoksen saavuttamiseksi organisaatiossa tulee olla avoin tiedonkulku, kannustava ilmapiiri ja kollegojen tuki. Toisaalta, joissakin tapauksissa eristyksissä tai kilpailuasetelmassa toimivat tiimit voivat mahdollisesti nostaa tavoitteiden saavuttamisen todennäköisyyttä. (Edmonds 2011, 352.) Edmonds (2011) kuitenkin muistuttaa, että rajat ylittävä intensiivinen yhteistyö eri yksiköiden kesken on todennäköisempi tapa saavuttaa asetetut tavoitteet onnistuneesti. Tätä yhteistyön intensiivistä muotoa voitaisiin kutsua jopa kumppanuudeksi.

Al Haddad ja Kotnour (2015) viittaavat artikkelissaan Weihrichin and Koontzin (1993) teokseen Management: A Global Perspective, jossa määritellään viisi johdon tehtävää muutostilanteessa. Ensimmäisenä esiin tuodaan suunnittelu (ks kuvio 1), joka sisältää mission ja vision luomisen sekä suunnittelun tulevaisuuden toimenpiteitä varten. Toisena tehtävänä kuvaillaan olevan organisointi, johon kuuluu roolien määrittely organisaatiossa. (Al Haddad & Kotnour 2015, 238.) Kolmantena mainitaan resursointi, jossa henkilöitä

palkataan, tai osoitetaan täyttämään määriteltyjä rooleja ja tehtäviä organisaation rakenteessa. Neljäntenä tehtävänä nähdään puhdas johtaminen (ks kuvio 1), joka tarkoittaa sellaisen auktoriteetin omaamista, mikä vaikuttaa ja ohjaa työntekijöitä saavuttamaan asetetut tavoitteet halukkaasti. (Al Haddad & Kotnour 2015, 238.) Viidenneksi tehtäväksi esitetään kontrollointi, joka tarkoittaa suorituksen seurantaa ja toimimattomien toimintatapojen korjaamista siten, että ne varmistavat päämäärien saavuttamista (Al Haddad & Kotnour 2015, 238; Lanning 2001).

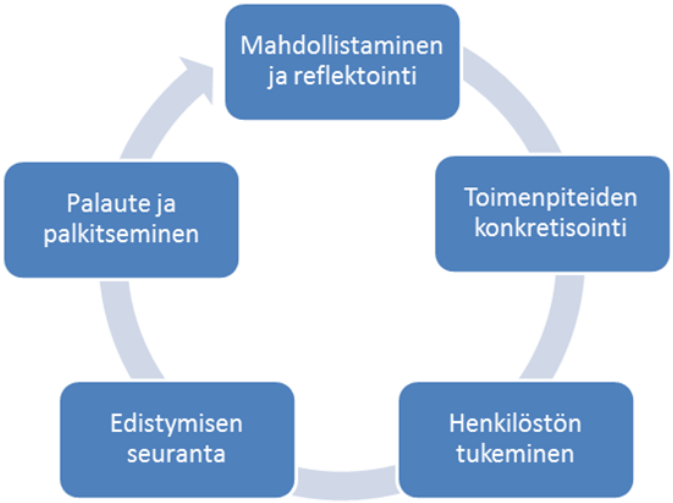


Kuvio 1. Johdon tehtävät onnistuneen muutoksen tavoittelussa mukaillen Al Haddadia ja Kotnouria (2015).

Koska muutos aktiivisesti vaikuttaa henkilöstöön, koetaan henkilöstöhallinnon osallistaminen projekteihin ja toimintoihin luonnollisena. Court (2011) korostaa artikkelissaan HR:n tärkeyttä muutosprosessissa. HR:n yhdeksi rooliksi määritellään sen miettiminen, kuinka organisaatiolle rakennetaan mahdollisuus muuttua (ks kuvio 2). Koska jokainen muutos saavutetaan uusien toimintatapojen omaksumisen kautta, on tärkeää että HR keskittää toimintonsa siihen, mitä tulisi tapahtua ja kuinka ihmiset saisivat sen aikaiseksi. (Court 2011, 16; Maheswari &Vohra 2015.) Henkilöstöhallinnon ammattilaisilla on myös arvokas panos annettavanaan aiemman muutoksen onnistumisen reflektoimisessa. HR:n tulisikin Courtin (2011, 16–17) ja Deshlerin (2016, 140) mukaan luoda mahdollisuuksia aiemman suorituksen arviointiin työpajojen, dialogin ja vuorovaikutuksen kautta. Näiden avulla henkilöstön aiemmat kokemukset ja tunteet muutoksesta saadaan selvitettyä, jotta niiden kautta tulevan muutoksen toimenpiteitä voitaisiin muokata. Muutosta edesauttaneiden ja sitä estäneiden suuntaviivojen löytämisellä ja identifioimisella voi olla suuri vaikutus uuden muutoksen onnistumiseen.

Court (2011, 17) esittää, että henkilöstöhallinnon tulee konkretisoida muutosta henkilöstölle (ks kuvio 2). Tekniset yksityiskohdat, järjestelmämuutokset ja visio ovat helposti ymmärrettävissä, jonka johdosta henkilöstöhallinnon tulee ottaa suurempi rooli toimintatapoja koskevien muutosten osoittamisessa yksilöille. Rooliin sisältyy henkilöstön auttaminen näkemään tuleva minänsä muutoksen jälkeen, sekä sen osoittaminen, miten operatiiviset toimintatavat ja käytännöt muuttuvat. (Court 2011.)

Kun henkilöstöhallinto on tunnistanut senhetkisten toimintamallien ja käyttäytymisen eroavaisuudet tulevaisuuden tavoitteeseen verrattuna, on sillä tärkeä rooli kehittää ja luoda erilaisia toimenpiteitä, jotka tukevat henkilöstöä muutosvaiheessa (ks kuvio 2) (Maheswari & Vohra 2015; Deshler 2016, 140). Tällaisia lähestymistapoja ovat Courtin (2011) mukaan esimerkiksi sparraaminen, tukeminen ja tavoite/palkinto -yhdistelmä. HR:n rooliin muutoksessa sisältyy myös edistymisen seuranta, joka on elintärkeää organisaatiolle ja henkilöstölle. Uusien toimintatapojen ja taitojen oppimisessa henkilöstö astuu pois mukavuusalueeltaan (Edmonds 2011; Court 2011). Palautteen saaminen edistymisestä rohkaisee henkilöstöä sisäistämään muutokset pysyvästi. Henkilöstöhallinnolla onkin merkittävä rooli etenkin positiivisten saavutusten huomioimisessa muutoksen aikana. (Court 2011, 17; Maheswari &Vohra 2015.)



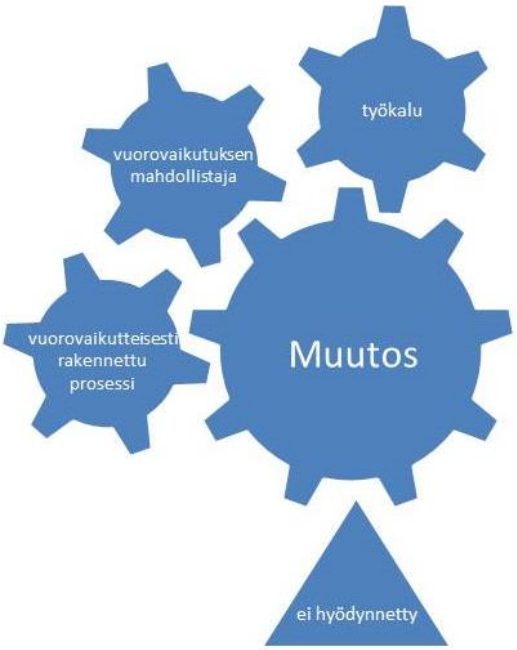
Kuvio 2. Henkilöstöhallinnon rooli muutoksessa (Court 2011, 17).

Vaikka HR:n rooli muutoksessa on merkittävä, ei sillä usein kuitenkaan yksin ole tarvittavia erikoistaitoja muutoksen johtamiseen, siitä viestimiseen tai jalkauttamiseen (Edmonds 2011, 352; Court 2011). Edmondsin (2011, 352) mukaan näitä taitoja ei ole tarkoituksenmukaista ollakaan. Henkilöstöhallinnon rooliin kuuluu sen varmistaminen, että oikeat ihmiset

osallistetaan muutokseen ja sen jalkauttamiseen. Sen tuleekin tehdä tiivistä yhteistyötä muiden muutokseen osallistuvien toimijoiden kanssa. HR:llä on paljon yhteisiä rajapintoja esimerkiksi viestinnän kanssa, jolloin etenkin muutostilanteissa niiden yhteistyön merkitys korostuu.

Kuten aiemmin todettu, muutokset organisaatioissa ovat voimakkaasti sidoksissa viestintään, sillä muutoksen onnistunut jalkauttaminen on riippuvainen onnistuneesta vuorovaikutuksesta. Viestinnän roolin korostetaan olevan merkittävä, ilman sen hyödyntämistä potentiaalisinkin kehitysidea jää toteutumatta (Real & Poole 2005). Viestinnän tehtävänä on konsultoida ja tukea johtoa viestinnällisissä asioissa, mutta sen rooli muutosprosesseissa voi vaihdella (Real & Poole 2005; Johansson & Heide 2008). Viestiminen organisaatiossa kuuluu kaikille, eikä esimerkiksi esimiesten viestintävastuuta voida siirtää pelkästään viestintäyksikön vastuulle.

Viestinnän roolia voidaankin tarkastella useista eri näkökulmista. Johanssonin & Heiden (2008, 292) mukaan se voidaan kokea työkaluna joka välittää tietoa ja luo ymmärrystä, mutta tarvittaessa vaikuttaa käyttäytymiseen ja asenteisin (ks kuvio 3). Viestinnällinen ote voi silloin esimerkiksi olla tiedottava. Toisaalta, viestintä koetaan myös muutokseen osallistuvien välineenä kertoa tunteistaan ja asenteistaan. Tällöin viestitään edestakaisin kaikkien organisaation eri toimijoiden välillä. Viestinnän roolia voidaan täten kuvailla vuorovaikutuksen mahdollistajana, jolloin tieto liikkuu jokaiseen suuntaan. (Johansson & Heide 2008, 292.) Kuten aiemmin mainittu, viestintä ja vuorovaikutus eri organisaatiotasojen välillä on merkityksellistä muutoksen jalkautuksen kannalta (ks kuvio 3).



Kuvio 3. Viestinnän roolien vaikutus muutoksessa kootusti (Johansson & Heide 2008; Lewis 2007).

Viestintä voidaan myös nähdä vuorovaikutteisesti rakennettuna prosessina, jossa jo olemassa oleva vuorovaikutus itsessään luo muutosta (Johansson & Heide 2008, 293–294). Tällöin organisaatiossa hyödynnetään jo olemassaolevaa avointa tiedonkulkua. Johansson & Heide (2008) ja Lewis (2007) painottavat, että muutos syntyy vuorovaikutuksessa, jonka avulla muutokseen osallistuvat luovat ymmärrystä muutoksesta ja sen vaikutuksista organisaation, osastonsa, kollegoidensa ja itsensä toimintaan.

3 VIESTINTÄ MUUTOKSESSA

Useat tutkimukset paljastavat, että lukuisat muutostilanteet epäonnistuvat sisäisen viestinnän puutteellisuuden vuoksi (Johansson & Heide 2008; Elving 2005). Kuten Johansson ja Heide (2008), Lewis (2007) ja Real & Poole (2005) ovat todenneet, viestintä on tärkeä osa muutoksen eri prosesseja ja on yksi sen menestystekijä. Mitä avoimempaa ja perusteellisempaa muutoksesta viestiminen on, sitä todennäköisemmin luottamusta yhteiseen asiaan syntyy osallistuvien tahojen välillä (Kaufman 1992, 88). Viestintä koetaan tärkeänä osana organisaation vision ja suunnan ymmärryksen luomista. Sen yhtenä päätarkoituksena nähdäänkin muutoksen selittäminen: miksi se on alkanut, mihin se vaikuttaa ja mitkä ovat sen tavoitteet ja aikataulu. (Kotter 1996, 85.)

Ilman viestintää muutos ja sen johtaminen menettävät todellisen voimansa tavoitteiden asettamisessa, uudelleenvisioimisessa ja suunnittelussa, koska niitä ei koskaan välitetä eteenpäin (Lanning 2001; Kotter 1996, 85). Muutoksessa asetetut tavoitteet voidaan Elvingin (2005) mukaan saavuttaa tarjoamalla muutokseen osallistujille riittävästi tietoa viestinnän avulla, jonka tuella henkilöstö voi paremmin ymmärtää muutosta ja omaa rooliansa prosessissa. Mikäli organisaatio ei ole viestinyt selkeästi muutoksesta henkilöstölle, luo se epävarmuutta muutosta kohtaan, mikä voi prosessien hidastamisen lisäksi johtaa vastarinnan muodostumiseen (Johansson & Heide 2008, 134).

Systemaattisesti toteutettu viestintä vahvistaa henkilöstön tunnetta tilanteen kontrollista ja näin ollen lisää myös työtyytyväisyyttä. Onnistunut muutosviestintä voi Johanssonin & Heiden (2008) ja Simoesin & Espositon (2014) mukaan ehkäistä ja vähentää jo muutosta kohtaan kehittynyttä vastarintaa ja luoda halua osallistua muutosprosessiin. Myös Elving (2005, 133–134) määrittää epävarmuuden vähentämisen ja vastarinnan muodostumisen estämisen ja ehkäisemisen viestinnän pääasiallisiksi tavoitteiksi muutoksessa. Epävarmuus tulevaisuudesta ja omasta roolista toimivat esteinä yksilön valmiudelle muutokseen, kun taas vastarinnan puuttuminen luo pohjan tehokkaalle ja onnistuneelle muutoksen jalkauttamiselle.

Elvingin (2005, 133–134) mukaan muutosviestinnän on todettu vähentävän epävarmuuden tunteita, ylläpitävän luottamusta ja rakentavan yhteisöllisyyttä. Tehokas muutosviestintä nähdään myös johtamisen työkaluna, jolla epävarmuutta ja muutosvastarintaa hallitaan. Kuten aiemmin manittu, viestintä mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen henkilöstön ja johdon välille, kaikilla organisaatiotasoilla. (Johansson & Heide 2008; Simoes & Esposito 2014, 328–330) Tässä luvussa tarkastellaan lähemmin organisaatiokulttuurin muutosta, muutosviestintää ja sen toteuttamista sekä sitä, mikä merkitys viestinnällä ja aidolla vuorovaikutuksella on muutoksen läpiviennissä.

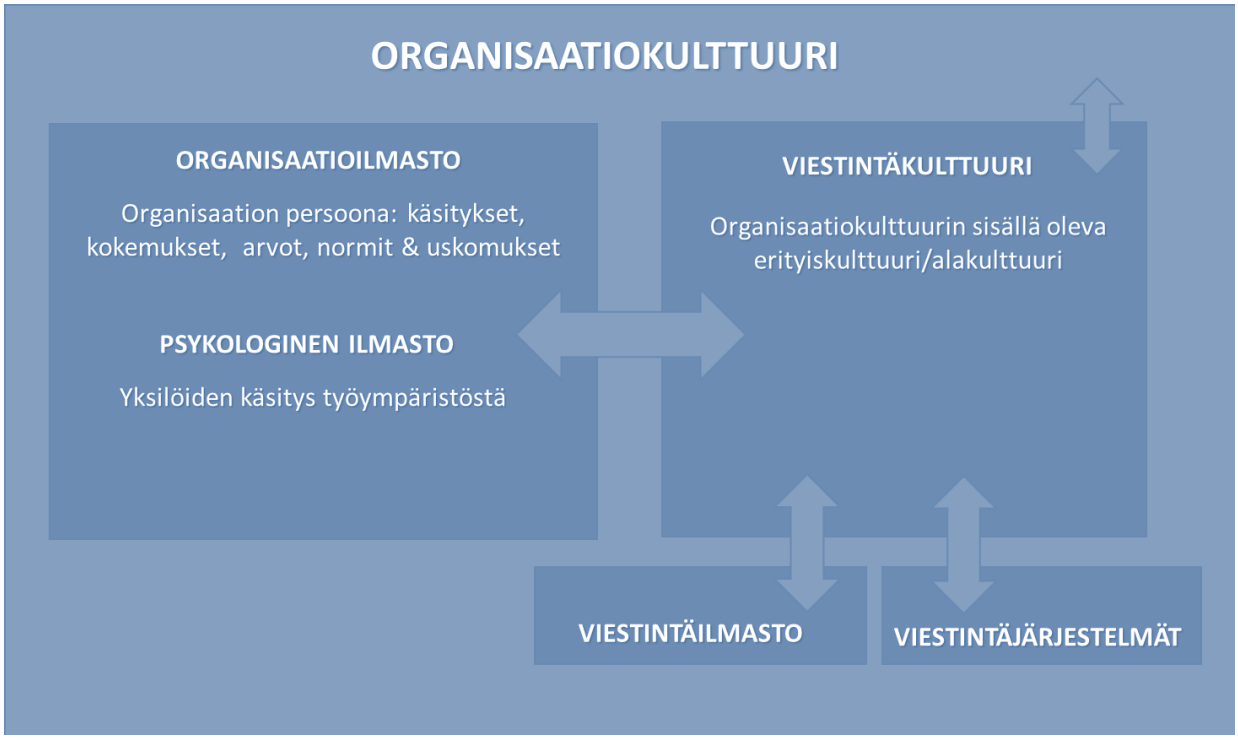
3.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuurin määrittelyssä on otettava huomioon sen muut keskeiset ominaisuudet, joita ovat organisaatioilmasto, viestintäkulttuuri, viestintäilmasto ja psykologinen ilmasto. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan keskitytä näihin ominaisuuksiin perusteellisesti, vaan organisaatiokulttuuria käsitellään myöhemmin kokonaisuutena.

Kulttuuri on tärkeä osa organisaation toimintaa ja kuten aiemmin mainittu, on se merkityksellinen myös organisaatiomuutoksessa. Organisaatiokulttuuri voidaan määritellä organisaation jäsenten yhteisiksi arvoiksi, uskomuksiksi ja piileviksi oletuksiksi. (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle 2011, 58; Greenberg & Baron 2008). Sen kuvaillaan olevan jaettua sosiaalista tietoa, joka muovaa työntekijöiden asenteita ja käytöstä. Esimerkiksi sitoutuminen ja luottamus ovat osa kulttuuria. (Elving 2005.) Organisaatiokulttuuri on opittua ja realisoituu työntekijöiden vuorovaikutuksessa. (Sharifirad & Ataei 2012, 498.) Tutkimusten mukaan organisaatiokulttuuri on kauaskantoisen kilpailuedun lähde ja Sharifirad & Ataei (2012) korostavat, että juuri kulttuuri on avaintekijä organisaation tehokkuudelle.

Scheinin (2010) mukaan kulttuuri on dynaaminen ilmiö, joka ympäröi sen jäseniä jatkuvasti. Se muovautuu jatkuvasti ajan kuluessa vuorovaikutuksen, johtajuuden, rakenteiden, rutiinien, sääntöjen ja normien vaikutuksesta. Scheinin (2004, 22–23) mukaan organisaatiokulttuuri on jaettu oppimiskokemus, joka johtaa itsestään selvinä pidettyihin oletuksiin organisaation jäsenten kesken. Schein (2010) esittää, että kulttuuria voidaan nähdä toteutettavan kolmitasoisesti; ideologian ja arvojen kautta, fyysisten ilmennösten (pukukoodi, raportit ja ympäristö) ja oletusarvoina pidettyjen ajatus- ja käytösmallien kautta. Organisaatiokulttuurissa kuvaillaan olevan neljä ulottuvuutta, jotka johtavat organisaation tehokkuuteen: johdonmukaisuus, sopeutumiskyky, osallistuminen ja missio. (Sharifirad & Ataei 2012, 497–498.)

Organisaatioilmastoa kuvaillaan organisaation persoonaksi (Bamel, Rangnekar, Stokes & Rastogi 2013, 199). Henkilöstön arvostukset heijastavat organisaatiokulttuurin muotoutuneita arvoja, normeja sekä asenteita, vaikuttaen yksilöiden käytökseen negatiivisesti tai positiivisesti (Castro & Martins 2010, 2). Organisaatioilmasto määritellään jäsenten jaetuksi käsitykseksi siitä, millainen käytös on odotettavaa. Organisaatioilmasto on rajatumpi käsitys organisaatiokulttuurista, joka sisältää uskomukset ja oletukset (ks kuvio 4). (Ancarani, Di Mauro & Giam-manco, 2011, 225.)



Kuvio 4. Organisaatiokulttuurin muodostuminen tiivistetysti.

Organisaatioilmasto (ks kuvio 4) koostuu henkilöstön kokiessa organisaation sisäistä luottamusta, reiluutta, sitoutuneisuutta, palkitsemista, keskinäisiä suhteita organisaation prosesseja kohtaan. Näin ollen organisaatioilmasto syntyy ja kehittyy organisatoristen rakenteiden ja prosessien sekä henkilöstön psykologisten ominaisuuksien vuorovaikutuksessa. (Bamel, Rangnekar, Stokes & Rastogi 2013, 199.)

Viestintäkulttuuri (ks kuvio 4) voidaan määritellä organisaation tiedon jakamisen kautta; kuinka tieto liikkuu, miten se kulkee eri sidosryhmille sekä kuinka paljon tietoa on saatavilla. Avointa viestintäkulttuuria luonnehtii tiedon helppo saatavuus niin organisaation jäsenille kuin sen ulkopuolisille yleisöille ja tiedon avoin kulku organisaation sisällä. (D'Aprix, Fagan-Smith & Doolittle 2011.)

Viestintäilmastoon (ks kuvio 4) kuuluvat henkilöstön tyytyväisyyden viestinnän ilmiöön tiettynä hetkenä ja subjektiiviset tulkinnat ja kokemukset siitä. Viestintäilmasto ilmenee arvostuksina ja merkityksinä. Se koostuu viestintäjärjestelmien (ks kuvio 4) toimivuudesta, sekä yksilöiden tunteista ja arvioista. (Tukiainen 2001, 47.) Viestintäilmasto voi olla De Ridderin (2004) mukaan joko puolustuksellinen tai kannustava. Ilmaston tyyppiä voidaan määritellä vuorovaikutuksen, kollegoiden saavutettavuuden, tiedon avoimen vaihdannan ja yleisen tiedonjaon perusteella (De Ridder 2004, 120).

Psykologinen ilmasto kattaa käsitykset työympäristöstä (ks kuvio 4). Näiden käsitysten perusteella yksilöt pystyvät ennustamaan tapahtumia ja niiden lopputuloksia. (Rogiest, Segers

& Van Witteloostuijn 2015, 1096–1097.) Psykologinen ilmasto on joko osallistava tai muodollistava. Osallistava ilmasto viittaa organisaatioon, jossa tietoa jaetaan vapaasti kaikille organisaation jäsenille ja jossa työntekijöillä on vaikutus päätöksentekoon. Muodollistava ilmasto taas viittaa organisaatioon, jossa on selkeät ja muodolliset toimintaohjeet ja säännöt. (Rogiest ym. 2015, 1096–1097).

3.2 Organisaatiokulttuurin kehittäminen

Kaikilla organisaation eri toimijoilla on tärkeä rooli organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Visionäärisen ja positiivissävytteisen johtamisen kuvaillaan kuitenkin usein olevan kulttuurin muutoksen fasilitaattori, etenkin, jos sillä synnytetään ja viestitään jaettuja tarinoita, jotka inspiroivat muutosmyönteiseen vastaanottoon olennaisilta sidosryhmiltä. (Drumm, 2012). Koska muutokset kulttuurissa koskettavat työntekijöitä, muokkaavat toimintatapoja ja mahdollisesti työtehtäviä, on muutoksesta viestiminen Elvingin (2005) mukaan tässäkin tapauksessa merkityksellistä. Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulisi olla sisäänrakennettua ja osana muutoksen jalkauttamista sekä strategiaa. Viestinnän kuvaillaan olevan olennainen osa myös kulttuurin kehitysprosessia, koska sen avulla esimerkiksi yhteisöllisyyttä ja vuorovaikutusta saadaan luotua. (Elving 2005, 130.)

Elving (2005, 135) esittää, että mikäli organisaatiokulttuuria tai ilmastoa pyritään muokkaamaan, se vaatii aikaa ja viestinnällistä panostusta. Hän korostaa, että johdonmukaisesti toteutettu, vuorovaikutukseen pyrkivä sisäinen viestintä edesauttaa muutoksen aikaansaamista. Organisaation on myös oltava sanansa mittainen ja otettava vastuu päätöksistä, toimenpiteistä ja viesteistä (Men & Stacks 2014, 10). Kulttuurin kehittämisessä onnistuminen ja siihen vaadittava ajallinen panostus riippuvat organisaatiosta, sen rakenteista ja aiemmista arvoista. Esimerkiksi suurten ja kauan toimineiden organisaatioiden kulttuurin muuttaminen voi olla pitkä prosessi, sillä toimintatavat ja arvot ovat juurtuneet syvälle.

Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle (2011) toteavat tutkimuksessaan, että formaaleista, hierarkkisista säännöistä ja toimintatavoista ei tulisi muovautua henkilöstön ydinarvoja ja osaa kulttuuria, sillä ne rajoittavat avoimuutta, innovatiivisuutta ja avointa vuorovaikutusta. Koska kulttuuri muovautuu ja säilyy ihmisten käytöksen, normien ja arvojen kautta, on niihin pureutuminen tärkeää. Esimerkiksi korkeahierarkkisesta kulttuurista siirtyminen matalahierarkkiseen voi olla haasteellista, sillä silloin henkilöstön täytyy omaksua uusia arvoja, asenteita, käytösmalleja ja tapoja viestiä.

Linke & Zerfass (2011) muistuttavat myös, että sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli, etenkin positiivisen ja kannustavan organisaatiokulttuurin tavoittelussa. Kulttuurin muutoksessa on olennaista, että henkilöstö saa organisaatiossa osakseen tarpeeksi johdonmukaista viestintää ja toimintaa esimerkiksi päätöksenteossa. Esimerkiksi johdon tulee käyttäytyä ja tehdä päätöksiä siten, miten se on henkilöstölle siitä viestinyt. Tällöin luottamus,

kunnioitus ja uskottavuus kulttuurin muutosta kohtaan voidaan saavuttaa (Linke & Zerfass 2011, 333–334.)

Malinen, Wordsworth & Sloman (2012) näkevät, että uutta kulttuuria muovataan vuorovaikutuksen kautta. Kulttuurin muutoksen tärkeys ja ajankohtaisuus on tunnistettava ja tunnustettava, jonka jälkeen muutoksia voidaan ryhtyä jalkauttamaan. Muutoksen tarkoituksesta, tavoitetilasta ja sen vaikutuksesta yksilöihin on viestittävä tarpeeksi. On tärkeää, että jokainen yksilö tiedostaa muutoksen vaikutukset itseensä ja työympäristöönsä. Malinen, Wordsworth & Sloman (2012, 16) muistuttavat, että mikäli kulttuurissa pyritään mahdollistamaan avoin keskusteluyhteys, on sitä varten tarjottava konkreettisia keinoja. Näitä voivat esimerkiksi olla keskustelutilaisuudet ja erilaiset foorumit. Organisaation tulee olla myös valmis vastaanottamaan kritiikkiä ja myöntää mahdolliset ongelmat. Tämän avulla voidaan luoda kehitystä, parantaa organisaation luonnetta ja auttaa henkilöstöä kohti muutosvalmiutta. (Men & Stacks 2014, 10). Tehokkaan muutoksen kuvaillaan näkyvän vähäisen muutosvastarinnan, korkean sitoutumisen ja muutosvalmiuden kautta (Elving 2005, 131).

3.3 Muutosviestintä ja sen toteuttaminen

Muutosviestintää tulee toteuttaa suunnitelmallisesti. Se vaatii johdolta ja esimiehiltä ennakointitaitoa, suunnitelmallisuutta ja kykyä aitoon keskusteluun. (Manning 2012, 263–264; Lanning 2001.) Muutosviestinnän ensisijaisena tavoitteena nähdään muutoksesta informoiminen, joka tarkoittaa esimerkiksi viestintää organisaation visiosta ja muutoksen perimmäisistä tarkoituksista (Elving 2005, 131). Toiseksi tavoitteeksi Elving (2005) määrittelee yhteisön ja yhteisöllisyyden luomisen. Yhteisöllisyys edellyttää avointa vuorovaikutusta ja viestintää, jossa jokainen yksilö on saman arvoinen ja kaikki voivat kertoa mielipiteensä avoimesti. Kotter (1996, 87–88) toteaa, että muutoksesta viestiminen epäonnistuu sen olemattomuuden takia. Viestintää ei tule Kotterin (1996) mukaan laiminlyödä, vaan siihen tulisi panostaa. Onnistunut muutosviestintä on voimakkaasti riippuvainen siitä, että epävarmuus tiedostetaan ja sitä johdetaan oikein. Henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, joten asenteet, käytös ja työssä suoriutuminen korreloivat suoraan organisaation menestyksen kanssa. (Men & Stacks 2014, 11–12.)

Jotta viestintätoimenpiteistä voidaan suunnitella mahdollisimman tehokkaita, on tärkeää kartoittaa haasteet ja ongelmat: liittyvätkö ongelmat toisiinsa ja mikä niitä aiheuttaa. On myös tärkeää, että viestinnän tavoite on selkeästi muodostettu. Mitä kirkkaampi fokus on, sitä parempi on myös lopputulos. (Vos, Otte & Linders 2003, 25–27.) Lewisin (2007, 187) mukaan muutosta suunniteltaessa voidaan esimerkiksi miettiä, korostetaanko viestinnässä muutoksen hyviä puolia, vai sisältyvätkö siihen tasapuolisesti sen tuomat haittapuolet. Viestin tyylin ja sävyn miettiminen on tärkeää. Sävy, tyyli ja sisällöt vaihtelevat tapauskohtaisesti, joten sisältöjä on syytä miettiä valmiiksi eri skenaarioihin ja tilanteisiin (ks kuvio 5).

Viestisisällöt voivat korostaa kiireellisyyttä, jonka avulla kannustetaan nopeaan toimintaan. Sisällöt voivat myös pyrkiä poistamaan epävarmuutta muutosta kohtaan, minkä avulla voidaan ennaltaehkäistä muutosvastarintaa (Elving 2005, 131.) Riittämättömästi hoidettu viestintä antaa tilaa juorupuheille ja huhuille. Huhut ja juorupuheet vähentävät luottamusta ja voivat johtaa sisäiseen vastakkainasetteluun. Muutosta koskevaa informaatiota tulee jakaa edeltä käsin sekä tarjota mahdollisuutta keskusteluun (Lewis 2007). Muutosviestinnässä voidaan keskittyä esimerkiksi tulevaisuuden tavoitetilaan pyrkimisen innostamiseen, tai käsitellä realistisesti muutokseen ajaneita tekijöitä. Suunnitteluvaiheessa on myös päätettävä vuorovaikutuksen määrästä: missä suhteessa muutoksesta tiedotetaan ja keskustellaan. (Lewis 2007, 189; Manning 2012, 261–263.) Muutosviestinnässä tulee myös huomioida sen avoin ja laaja leviäminen organisaatiossa. Tämän vuoksi samoja viestisisältöjä on tuotettava kaikille, organisaatiotasosta riippumatta.

Lewisin (2007, 179) mukaan muutosviestintää suunnitellessa on otettava huomioon sidosryhmien eroavaisuudet (ks kuvio 5). Samat viestit ja niiden sävyt eivät välttämättä toimi kaikille, sillä muutoksen kokemiseen vaikuttavat sidosryhmien omat henkilökohtaiset taustatekijät. Näitä taustatekijöitä voivat olla esimerkiksi työntekijän asema ja rooli. Esimiestason henkilö kaipaa erilaista tietoa, kuin vuorotyöntekijä. Sidosryhmäkohtaisen viestinnän lisäksi on myös syytä huomioida viestisisältöjen mukauttamistarve ja niiden laajuus (Lewis 2007, 188).

Kuvio 5. Muutosviestinnän suunnittelussa huomioitavat asiat kootusti (Lewis 2007; Johansson & Heide 2008).

Henkilöstön osallistaminen on tärkeää muutosviestinnässä (Simoes & Esposito 2014, 328). Viestinnän avulla henkilöstö osallistuu muutokseen, joka lisää kontrollin tunnetta ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. Viestintä luo avoimuutta, informoi muutoksista ja parhaimmillaan innostaa keskusteluun. (Johansson & Heide 2008; Manning 2012, 265–266.) Henkilöstön antama panos on tärkeä, sillä he juuri voivat kertoa, minkälaista tietoa he tarvitsevat, kuinka paljon ja miten organisaatio on tähän mennessä täyttänyt informaatiotarpeet. Ilman henkilöstön kuuntelemista ja osallistamista, esimerkiksi läpinäkyvyyden ja avoimuuden tavoittelussa ei onnistuta (Men & Stacks 2014, 9; Manning 2012, 262). Kotterin (1996) mukaan

tehokkain tapa viestiä muutoksesta on hyödyntää mahdollisimman monia eri kanavia ja muotoja. Kotterin (1996) mukaan on tärkeää toistaa viestiä useita kertoja mahdollisimman usein, sekä virallisissa että epävirallisissa kanavissa. Muutosviestinnässä kannattaakin pyrkiä hyödyntämään kaikkia niitä kanavia, joiden kautta henkilöstöön saadaan yhteys (ks kuvio 5).

Muutosviestintää tulee toteuttaa strategisesti. Strategiaan vaikuttavat kuitenkin monet tekijät, jotka on syytä huomioida muutosviestinnän suunnittelussa. Muutosviestinnän strategisiin valintoihin vaikuttavat tekijät voidaan Lewisin (2007, 182–183) esittämän mallin mukaan jakaa kahdeksaan osaan. Ensimmäisenä esitetään strategiavalintojen lähtökohtien tekeminen sisäisten sidosryhmien mukaan (ks taulukko 2). Muutosviestinnän kohderyhmiksi voidaan valita ne sidosryhmät, jotka ovat organisaation kannalta tärkeässä roolissa. Kyseiseksi sidosryhmäksi Lewis (2007, 183) esittää ne henkilöt, joilta on mahdollista saada merkittävää tukea muutoksen jalkautukseen. Tärkeäksi esitetään myös ne henkilöt, joilla on organisaation toiminnassa korkea status, esimerkiksi johtajat ja päälliköt. Sidosryhmien luonteet vaihtelevat organisaatiosta riippuen, joten muutosviestintää toteuttavan on tunnistettava ne.

Toisena strategiaan vaikuttavana tekijänä esitetään aiempien muutosprosessien ongelmien analysointi ja ratkaiseminen (ks taulukko 2). Lewisin (2007, 183) tutkimuksen yhtenä löydöksenä on, että muutoksen jalkautukseen osallistuvat saattavat asennoitua muutokseen siten, että ongelmia odotetaan esiintyvän yhä runsaasti. Tutkimuksessa nousi esiin myös muutosviestinnän epäonnistumisen olettaminen. Tämän vuoksi muutosprosessin sujuvuuden kannalta on tärkeää tiedostaa aiemmat ongelmat ja pyrkiä kehittämään niiden toistumista estäviä toimenpiteitä.

Taulukko 2. Muutosviestinnän suunnittelussa huomioitavat tekijät mukaillen Lewisin (2007) mallia.

Sisäiset sidosryhmät	Avainhenkilöt, tärkeimmät sidosryhmät, muut
Aiempien muutosprosessien analysointi	Aiemmat ongelmat ja hidasteet, asennemuutos epäonnistumista kohtaan
Henkilöstön muutosvalmius	Muutosvalmiuden tutkiminen ja viestinnän kohdentaminen sen mukaan
Toimenpiteet ja tehokkuus	Toimenpiteiden yksimielisyyden varmistaminen ja tehokkuuden selvittäminen
Tavoitteet ja eriävät näkemykset	Tavoitteiden kirkastaminen ja toimenpiteiden näkemysten yhtenäistäminen
Toteutustapa	Epävarmuuden poistaminen (julkinen arvostelu ja esilläolo)
Toimenpiteiden vältteleminen	Hankalien toimenpiteiden tunnistaminen ja käsittely

Ammattitaito ja sosiaaliset taidot	Vaikutukset muutosviestinnän toteuttamiseen

Kolmas strategiaan vaikuttava tekijä on henkilöstön muutosvalmiuden tutkiminen ja muutosviestinnän toimenpiteiden suunnitteleminen niiden mukaan (ks taulukko 2) (Manning 2012, 265–266; Lewis 2007, 183–184). On merkityksellistä tietää, kuinka valmis henkilöstö on muutokseen, jotta voidaan esimerkiksi päättää, ovatko viestien sävyt innostavia vai informoivia. Neljäs jalkautuksen strateginen lähestymistapa on toimenpiteiden tehokkuuden ja niiden yksimielisyyden selvittäminen (ks taulukko 2). Muutosviestinnän toteuttajien näkemyksenä on Lewisin (2007) mukaan se, että toimenpiteiden suunnittelun tulee olla tehokasta ja yhteisymmärryksessä tuotettua. Tällä ehkäistään ristiriitaista ja epäjohdonmukaista viestintää. Ne vaikuttavat strategiavalintoihin vaihtelevissa määrin, mutta ovat silti olennainen osa muutoksen ja viestinnän suunnittelua (Lewis 2007, 184).

Viidentenä viestinnän strategiaan vaikuttavana tekijänä esitellään muutoksen jalkautukseen osallistujan näkemys toimenpiteiden tavoitteista (ks taulukko 2). Henkilökohtainen visio ja odotukset voivat poiketa esimerkiksi johdon näkemyksestä, jolloin asetetut odotukset toimenpiteitä kohtaan voivat tulla yllätyksenä. (Lewis 2007, 185; Manning 2012, 265–266.) Tämän johdosta muutoksen jalkauttajien on tärkeää säilyttää avoin keskusteluyhteys kaikkien osallistujien välillä läpi prosessin.

Kuudenneksi elementiksi esitetään muutosviestinnän toteutustapaan vaikuttavat tekijät (ks taulukko 2). Muutosviestinnän sävyyn, keinoihin ja tyyliin voivat voimakkaasti vaikuttaa esimerkiksi automaattinen ajautuminen julkisen arvostelun ja keskustelun kohteeksi. Tällöin epävarmuus voi vaikuttaa negatiivisesti suunnitteluprosessiin. (Lewis 2007, 186–187.) Toisaalta, seitsemänneksi elementiksi voidaan kuvailla strategisten päätösten teko vältellen tiettyjä toimenpiteitä. Niihin toimenpiteisiin voi sisältyä esimerkiksi toimiminen hankalan auktoriteetin, tai järjestelmän kanssa.

Kahdeksanneksi vaikuttavaksi tekijäksi Lewis (2007, 186–187) esittää muutoksen toteuttajan ammattitaidon ja sosiaaliset taidot. Ne voivat pitkälti määritellä sen, millä eri keinoilla muutosviestintää suunnitellaan ja toteutetaan. Näiden elementtien johdosta voidaan todeta, että muutosviestinnän toteuttajaksi tarvitaan ammattiosaamista, joka pystyy tunnistamaan vaikuttavat tekijät toimenpiteiden suunnittelussa.

4 SISÄINEN KUMPPANUUS

Perinteiset rakenteet ja prosessit organisaatioissa ovat Borzonyn & Hunterin (1996) ja Harneskin (2004) mukaan joustamattomia ja hierarkkisia. Ne eivät täysin mahdollista läpinäkyvää vuorovaikutusta, tai tilaisuutta tarttua yllättäviin mahdollisuuksiin. Organisaatiot ovat etsineet jo pitkään vaihtoehtoista ajattelutapaa, jossa henkilöstön rohkaisu, sitouttaminen ja asioiden mahdollistaminen ovat keskiössä. Jatkuvan oppimisen, innostamisen ja kumppanuutta vaalivan ajattelun sisäistäminen perinteisissä organisaatioissa tarkoittaa suurta kulttuurin muutosta. (Borzony & Hunter 1996, 22–23). Tässä luvussa määritellään ja käydään läpi kumppanuuden osa-alueita.

4.1 Määritelmä

Kumppanuutta (partnership) on terminä kuvailtu käytettävän silloin, kun tilanteista pyritään löytämään kaikkia osapuolia hyödyttävä lopputulos. Vaikka käsitettä on hyödynnetty lukuisissa muissa yritysmaailman konteksteissa, organisaation ja sen yksilöiden välille muodostuvaa kumppanuutta ei kuitenkaan ole juurikaan hyödynnetty tai paljolti tutkittu. (Harnesk 2004, 26.) Kumppanuus ja sen vaaliminen on nähty tärkeänä vain yritysten ulkoisten sidosryhmien välillä. Harnesk (2004) ja Borzony & Hunter (1996) näkevät, että kaikkia osapuolia hyödyttävän kumppanuutta vaalivan ajattelun tulisi olla yhtä merkittävää myös sisäisissä sidosryhmissä.

Kumppanuus organisaation sisäisissä sidosryhmissä onkin vielä tällä hetkellä enemmänkin poikkeus kuin sääntö. Malinen, Sloman & Wordsworth (2012) kokevat, että ensimmäinen askel kehittyvälle organisaatiolle on organisaatiokulttuurin kehittäminen kohti oppivaa ja uudistuvaa organisaatiota. Onnistuneen sisäisen kumppanuuden (internal partnership) kerrotaan vahvistavan yhteisöllisyyttä ja poistavan me ja ne –ajattelua sekä kilpailua. Kuten organisaatiomuutoksissa, myös sisäisessä kumppanuudessa tärkeässä roolissa ovat luottamus ja sitoutuminen. (Malinen, Sloman & Wordsworth 2012, 14.) Harnesk (2004) esittää, että sisäinen kumppanuus muokkaa henkilöstön käytöstä kohti aloitteellisuutta ja itseohjautuvuutta, jolloin johtamisen sävy muuttuu.

Organisaation sisäinen kumppanuus ehdottaa sellaista lähestymistapaa, jossa jokainen organisaation toimintaan osallistuva ottaa vastuun kehityksestä, uuden oppimisesta ja tiedon välittämisestä. Kun kaikki organisaation sidosryhmät ottavat vastuuta oppimisen tukemisesta ja eteenpäinviemisestä, strategiset päämäärät voidaan saavuttaa tehokkaasti. (Malinen, Sloman & Wordsworth 2012, 15.) Organisaation sisäinen kumppanuus määritellään siten, että se on henkilökohtaisten visioiden ja halujen, sekä organisaation mission ja vision välinen suhde. Molemminpuolinen luottamus on tärkeä osa sitä. (Malinen, Sloman & Wordsworth 2012, 27.) Sisäinen kumppanuus linkittyy voimakkaasti organisaatiokulttuuriin ja sen kehittämiseen.

4.2 Osa-alueet

Sisäiseen kumppanuuteen on yhdistetty viisi osa-aluetta, joihin keskittymällä sen kehittymistä ja ylläpitoa edesautetaan. Näitä ovat Harneskin (2004) mukaan yhteiset ydinarvot, henkilökohtainen kypsyys, henkilökohtaiset motiivit sekä luottamus ja oikeudenmukaisuus (ks kuvio 6).

Harneskin (2004) mukaan **yhteiset ydinarvot** ovat normeja, jotka määrittelevät esimerkiksi käyttäytymistä ja rutiineja. Niihin liitetään myös eettiset ja moraaliset kysymykset. Kumppanuuden syvyyteen ja sen luonteeseen vaikuttavat voimakkaasti organisaation omat ydinarvot. Myös ylimmän johdon asenteen kuvaillaan vaikuttavan henkilöstön arvonmuodostukseen ja etenkin siihen, miten niihin suhtaudutaan. (Harnesk 2004, 28.) Mikäli johto ei varmista omalla esimerkillään ydinarvojen toteutumista ja merkitystä, on todennäköistä, ettei henkilöstökään tee niin. Arvojen tulisi olla myös sellaisia, joihin ihmiset voivat samaistua ja vaikuttaa. Jotta ydinarvot vaikuttaisivat sitoutumiseen ja että ne ymmärrettäisiin ja hyväksytään, täytyy niistä Harneskin (2004, 28) ja Johanssonin ja Heiden (2008) mukaan viestiä riittävästi eri sidosryhmille. Tämä on yksi keino neutralisoida esimerkiksi organisaatiokulttuurin alle syntyneitä alakulttuureja, jotka voivat vaikuttaa positiivisesti tai negatiivisesti varsinaiseen kulttuuriin.

Toinen sisäisen kumppanuuden osa-alue Harneskin (2004, 28–29) mukaan on **henkilökohtainen kypsyys**. Sekä yritysjohto, että työntekijät ovat riippuvaisia toisistaan, vaikka roolit ja vaikuttamismahdollisuudet ovat erilaisia. Henkilökohtainen kypsyys on voimakkaasti sidoksissa henkilön omiin taitoihin ja kykyyn hyödyntää niitä saavuttaakseen aitoja kumppanuudellisia suhteita. Harnesk (2004) toteaa, että suurin osa huonoista päätöksistä tehdään silloin, kun henkilö kokee itsensä epämukavaksi tai stressaantuneeksi. Henkilökohtainen kypsyys määrittelee sen, missä mittakaavassa päätöksiä tehdään tunteiden ja tosiasioiden valossa. Mikäli ihmiset eivät koe luottamuksen tunteita tai omaa motivaatiota yhteistyötä ja kumppanuutta kohtaan, on sisäisen kumppanuuden saavuttaminen haasteellista. Onnistunut kumppanuus perustuu yhteiseen pohjaan ja luottamukseen. Kyky luoda luottamusta organisaatiossa on johtamisen perustaitoja (Manning 2012), jonka vuoksi Harnesk (2004) toteaakin, että se pitäisi huomioida entistä tarkemmin johdon rekrytointitilanteissa.

Harnesk (2004) kuvailee, että muutosprosessit ottavat ensiaskeleensa yksilöiden kautta, vaikka he käyttäisivätkin eri terminologiaa tai tulkitsisivat asioita eri tavoin. Tämän johdosta kolmantena osa-alueena henkilöstön omat, **henkilökohtaiset motiivit** tulisi ottaa huomioon. Bergman ja Klefsjö (2001) ovat tunnistaneet elementtejä, jotka merkittävästi tukevat edesauttavat henkilökohtaisten motiivien kehittymistä niin organisaatiossa kuin yksilöissäkin. Näitä ovat itsevarmuus, kyky vuorovaikutteiseen viestintään, tavoitteen tiedostaminen, kyky osallistua ja oppia kokemusten kautta. Koska organisaatio koostuu yksilöistä,

jossa kaikilla on omat henkilökohtaiset motiivinsa, on tärkeää, että esimerkiksi organisaation vision luomisessa on huomioitu myös henkilöstön toiveet ja motiivit. Tämä ei ole hyödyllistä pelkästään organisaation toiminnan kannalta, vaan se helpottaa esimerkiksi ydinarvojen ja strategisten päämäärien sisäistämisessä. (Harnesk 2004, 29.) Onnistunut kumppanuus tulisikin juurtaa syvälle yksilöihin, jotta sillä on mahdollista levitä koko organisaatioon.

Sisäisen kumppanuuden neljäntenä osa-alueena esitellään **luottamus ja oikeudenmukaisuus** (ks kuvio 6). Oikeudenmukaisuus perustuu molemminpuoliseen kunnioitukseen ja edesauttaa luottamuksen syntymistä, jolloin ihmisille on sallittava virheiden teko oman toimintansa kehittämisessä (Harnesk 2004, 28; Simoes & Esposito 2014, 330). Harneskin (2004, 29) ja Malisen ym. (2012) mukaan on tärkeää, että epävarmuutta aiheuttavat tekijät ja autoritäärinen paine pyritään poistamaan henkilön vastuualueelta, jotta molemminpuoliset odotukset voidaan ymmärtää. Harnesk (2004) ja Johansson & Heide (2008) kuvailevat, että jos henkilöstö ei tiedä mitä heiltä odotetaan, epäröinti ja pelko epäonnistumisesta estävät uuden luomista. Joskus uusien asioiden luominen ja sisäistäminen tuovat mukanaan henkilökohtaisia riskejä, jotka ennestään vahvistavat epävarmuutta.

Mikäli johto osoittaa epäluottamusta henkilöstöön, se heijastuu myös henkilöstön suhtautumisessa ja käytöksessä. (Harnesk 2004.) Johdon roolin korostetaan edelleen olevan merkittävä: johdon käytös ja suhtautuminen vaikuttavat voimakkaasti organisaatiokulttuuriin. Epäjohdonmukaisuus todellisen käytöksen ja ydinarvojen välillä vaikuttavat asenteisiin merkittävästi. (Harnesk 2004, 29; Malinen, Sloman & Wordsworth 2012.) Molemminpuolinen rehellisyys ja kunnioitus ovat avaintekijöitä kumppanuudessa, joten me ja ne –ajattelua ei tulisi ylläpitää, vaan pyrkiä poistamaan sitä luomalla yhteisöllisyyttä, luottamusta ja oikeudenmukaisuutta. Auktoriteetin ja asioihin vaikuttamisen rajapinta voi joissakin tapauksissa olla epäselvä, mutta henkilökohtaisen kypsyyden omaavien johtajien ei tarvitse käyttää auktoriteettiaan säilyttääkseen omaa asemaansa. (Harnesk 2004, 29.)

Harnesk (2004, 28–30) ja Bergman & Klefsö (2001) esittelevät sisäisen kumppanuuden viidentenä osa-alueena **viestinnän** (ks kuvio 6). Informaation vähyys on yksi suurimmista epäluottamuksen tekijöistä ja viestinnän puute on usein väärinymmärrysten ja konfliktien juurisyy. Kuten aiemmin todettu, viestintä on tärkeä työkalu organisaation toiminnassa ja sen kehittämisessä. Ydinarvot tulee viestiä perusteellisesti ja siinä onnistuminen liitetään henkilökohtaiseen kypsyyteen.

Viestintä nähdään myös merkittävänä työkaluna ymmärryksen luomisessa, jonka avulla esimerkiksi johto voi pyrkiä ymmärtämään ja vastaamaan henkilöstön ajatuksiin. (Manning 2012; Harnesk 2004, 30). Ilman viestintää sisäisen kumppanuuden syvin olemus ei toteudu: luottamusta ja oikeudenmukaisuutta ei saada synnytettyä samalla tavalla. Dialogia ja aitoa

vuorovaikutusta luova viestintä on siis merkittävä tekijä myös sisäisen kumppanuuden luomisessa ja ylläpitämisessä. Dialogi ja vuorovaikutus edellyttävät kaksisuuntaista viestintää, johon sisältyy kuunteleminen ja viestien tulkinta, jonka kautta saadaan luotua yhteistä ymmärrystä (Simoes & Esposito 2014, 329–330). Johdon vastuulla on Harneskin (2004) mukaan luoda sellaiset rakenteet jotka mahdollistavat rehellistä, dialogimaista ja vuorovaikutteista viestintää, mitkä luovat pohjan aidolle kumppanuudelle. Sisäisen kumppanuuden sisäistäminen on merkittävä tekijä muutostilanteissa. Sen avulla henkilöstö tiedostaa roolinsa ja yhteisen vision, eikä koe olevansa eksyksissä. (Malinen, Sloman & Wordsworth 2012.)

Kuvio 6. Viestinnän yhdistävä vaikutus sisäisessä kumppanuudessa (Harnesk 2004).

Viestinnän onnistumisen mittaaminen sisäisessä kumppanuudessa on haasteellista, koska vuorovaikutuksen eri muotoja on vaikea identifioida ja sitä tekevät kaikki organisaation toimijat omilla tavoillaan. Organisaation tehokkuuden mittaustulokset yhdessä henkilöstön työtyytyväisyystulosten kanssa voivat antaa suuntaa sille, miten hyvin viestintä toimii. (Harnesk, 2004.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset, tapausorganisaatio sekä käydään läpi tutkimussuuntausta ja valittua tutkimusmenetelmää.

5.1 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämä tutkimus pyrki selvittämään, miten uuden strategian viestinnässä on onnistuttu ja millaisia kehittämiskohteita tutkimuksen kautta nousee esiin. Tavoitteena oli selvittää oikeat kanavat ja keinot strategiasta viestimiseen, joita tapausorganisaatio voisi jatkossa hyödyntää tehokkaammin. Tässä tutkimuksessa tutkitaan sisäistä kumppanuutta, sillä luottamus, sitoutuminen ja kannustaminen ovat keskeisiä elementtejä myös muutosviestinnän tutkimuksissa.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä kehityskohteita organisaation strategiaviestinnässä on?
2. Mitä ovat henkilöstön kokemukset ja toiveet koskien viestintäkanavia?
3. Onko organisaatiossa sisäistä kumppanuutta?

Tutkimuskysymyksiin on vastattu kyselyn antaman tutkimusaineiston pohjalta. Ensimmäisen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, miten henkilöstö on kokenut saavansa tietoa strategiasta ja miten se tuntee oman roolinsa sen toteuttamisessa. Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on selvittää tähän mennessä hyödynnettyjen viestintäkanavien riittävyys/puutteellisuus sekä mahdolliset toiveet niihin liittyen. Kolmannen tutkimuskysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, onko organisaatiossa sisäistä kumppanuutta, joka teorian valossa vaikuttaa voimakkaasti organisaatiomuutoksen jalkauttamiseen ja yrityskulttuurin kehittämiseen. Kumppanuutta tarkasteltiin luottamuksen, sitoutumisen ja kannustavuuden kokemuksen kautta.

5.2 Tapausorganisaatio

Tapausorganisaationa on suomalainen keskisuuri teollisuudenalan konserni, joka on ryhtynyt toteuttamaan strategista muutosta vuonna 2015. Kyseessä on suunniteltu muutos, johon sisältyy myös yrityskulttuurin muutos. Strategiseen muutokseen kuuluu mm. omistus- ja yhteistyöjärjestelyt ja liiketoiminnan kannattavuuden parantaminen. Henkilöstön koko oli vuonna 2016 noin 400 henkeä. Strategisen muutoksen aikatauluksi on määritelty neljä vuotta, vuodesta 2016 vuoteen 2020. (OKS, 2016.) Tapausorganisaatio haluaa selvittää, miten strategiasta viestiminen on onnistunut/epäonnistunut, jotta viestintätoimenpiteitä ja

kanavia voidaan kehittää tukemaan tehokkaammin strategian jalkauttamista. Yhtenä tärkeänä osa-alueena uudessa strategiassa on aiemmin mainittu yrityskulttuurin muutos, jonka kehittäminen on jatkuvaa. Yrityskulttuurin muutos sisältää seuraavat tavoitteet tiivistetysti:

1. Luottamuksen lisääminen
2. Vuorovaikutuksen lisääminen
3. Muutoksen ja epävarmuuden hyväksyminen
4. Johtajuuden kehittäminen
5. Uuden oppiminen ja vanhasta poisoppiminen
6. Sitoutumisen lisääminen
7. Pitkän aikavälin ja lyhyen tähtäimen tavoitteiden välisen eron ymmärtäminen (OKS, 2017a.)

Koska luottamuksen, vuorovaikutuksen ja sitoutumisen lisääminen ovat yksiä keskeisiä yrityskulttuurin kehittämisen tavoitteita, on tutkimuksessa mielekästä pureutua sisäisen kumppanuuden tuomaan sitoutumisen, luottamuksen ja avoimen viestinnän näkökulmaan.

Konsernin uudesta strategiasta on jo viestitty sisäisissä ja ulkoisissa kanavissa. Strategian jalkautus aloitettiin joulukuussa 2015 strategiainfolla, jossa strategian tarkoitusta, päämääriä ja toimenpiteitä kuvailtiin henkilöstölle yksityiskohtaisesti. Uudesta strategiasta ja organisaatiokulttuurin muutoksesta on pyritty viestimään monikanavaisesti siitä lähtien. Kesällä 2016 konsernin intranetissä julkaistiin kaksi kappaletta strategiavideoita, joissa liiketoimintojen kohdistamista ja uutta visiota konkretisoitiin henkilöstölle. (OKS, 2017b.)

Uusi strategia on ollut teemana myös konsernin sisäisissä tapahtumissa, esimerkiksi kesäkauden avajaisissa. Uuteen strategiaan sisältyvästä organisaatiokulttuurin muutoksesta on myös luotu materiaaleja, esimerkiksi henkilöstölle muutos -kirjanen. Kirjaseen on koottu organisaatiokulttuurin muutokseen sisältyviä elementtejä ja konkretisoivia esimerkkejä. (OKS, 2017a.) Tapausorganisaatio pyrkii edelleen kehittämään ja lisäämään vuorovaikutusta, sillä se on yksi uuden tavoitellun organisaatiokulttuurin osa-alue.

5.3 Tutkimuksen lähestymistapa

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytetään kvantitatiivista kyselytutkimusta. Tutkimuksessa on yhdistetty kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään paljon sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Kvantitatiivisen tutkimuksen taustalla vaikuttaa realistinen ontologia, jossa todellisuutta rakentavat objektiivisesti todettavat tosiasiat. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2014, 139.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat aiemmat tutkimukset ja johtopäätökset, käsitteiden

määrittely, hypoteesin esittäminen, koejärjestelyn tai aineiston keruun suunnitelmat sekä tutkittavien henkilöiden tai koehenkilöiden valinta. Keskeisiä asioita ovat myös muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2014, 140; Jokivuori & Hietala 2007, 12–13.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään ilmiön kannalta oleellisiin asioihin, eikä kaikkia liittyviä tekijöitä voida tavoittaa yhden tutkimuksen kautta (Jokivuori, Hietala 2007, 23).

Tässä tutkimuksessa käytetään kvantitatiivista kyselytutkimusta, sillä tutkimuksella tavoitellaan sellaisia tuloksia, joista voidaan luoda jonkin verran tilastollista analyysia kokonaiskuvan hahmottamiseksi. Aineistosta etsitään tilastollisia merkitsevyyksiä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on kuitenkin myös muistettava, että joissakin tapauksissa muuttujien välisen yhteyden tilastollisella merkitsevyydellä ja tulosten käytännön merkityksellä ole välttämättä todellista yhteyttä. Tilastollisiin merkitsevyyksiin keskittymisestä onkin kiistelty pitkään. (Jokivuori & Hietala 2007, 20.) Kyselytutkimuksessa on myös avoimia kysymyksiä, jonka vuoksi vastauksia on myös käsitelty kvalitatiivisin menetelmin. Jokivuoren ja Hietalan (2007, 22) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa on usein myös kvalitatiivisia mahdollisuuksia, kuten myös toisin päin.

Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus on vaikea tarkasti erotella toisistaan. Ne nähdään joskus jopa toisiaan täydentävinä menetelminä. (Hirsijärvi ym. 2014, 136.) Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen kolme eri tyyppiä ovat kielen piirteet, säännönmukaisuuksien etsiminen ja tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtäminen. Hirsijärven ym. (2016, 161) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa asioita ja ilmiöitä lähestytään siten, että niitä voidaan tarkastella kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritäänkin paljastamaan ja löytämään tosiasioita, ennemmin kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Se on myös tämän tutkimuksen tarkoitus. Kvalitatiivinen osio pyrkii nostamaan esille vastauksista paljastuvia teemoja, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkityksellisiä ja jotka tulisi huomioida tutkimuksen tuloksia hyödynnettäessä.

Tutkimuksen määrällisen osion tarkoituksena on kerätä tietoa, joka voidaan esittää esimerkiksi prosenttiyksiköinä tai muilla numeerisilla tavoilla. Tutkimus on kuvaileva, sillä tavoitteena on esittää tarkkoja kuvauksia ja dokumentoida keskeisiä piirteitä, uskomuksia ja prosessien toimivuutta tapausorganisaatiossa henkilöstön näkökulmasta. Survey-tutkimus toteutetaan kyselylomakkeella. Survey tarkoittaa sellaista aineistonkeruun muotoa, jossa aineistoa kerätään standardoidusti joukolta ihmisiä. Kaikille henkilöille esitetään silloin samat kysymykset. (Hirsijärvi ym. 2016, 193.)

Kyselytutkimuksen etuna nähdään laajan tutkimusaineiston kerääminen. Tutkimukseen voi vastata suuri joukko ihmisiä ja kaikilta on mahdollista kysyä samoja asioita. Kyselylomakkeen kuvaillaan olevan myös menetelmänä tehokas, sillä se säästää tutkijan aikaa ja

saadut tulokset voidaan analysoida tietokoneen avulla. Aikataulutus ja tutkimuksen kustannukset voidaan myös arvioida hyvin tarkasti. (Hirsijärvi ym. 2016, 195.)

Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia, sillä sitä voidaan pitää teoreettisesti vaatimattomana. Tähän voi esimerkiksi vaikuttaa aineiston pinnallisuus. Hirsijärvi ym. (2016) kuvailevat, että kyselytutkimuksessa haasteena voi olla vastaajien suhtautuminen tutkimukseen. On vaikeaa varmistua siitä, ovatko osallistujat vastanneet rehellisesti ja huolellisesti. (Hirsijärvi ym. 2016, 195.) Myöskään tässä tutkimuksessa ei ole mahdollista varmistaa vakavaa suhtautumista kyselyyn. Kyselytutkimus käsittelee kuitenkin henkilöstöä läheisesti koskettavia aihealueita, joten voidaan jossakin määrin olettaa, että vastaajat tuovat näkemyksensä ja kokemuksensa rehellisesti esiin.

Hirsijärven ym. (2016, 195) mukaan kysymysten väärinymmärryksiä pidetään tutkimusta ja sen tuloksia haittaavina tekijöinä. Tässä kyselytutkimuksessa käytetään selkeää yleiskieltä ja kysely on pyritty rakentamaan mahdollisimman johdonmukaisesti. Tulkinnanvaraisuuksia mahdollistavat termit on myös määritelty vastaajille etukäteen lomakkeella. Tällä on pyritty ennaltaehkäisemään väärinkäsityksiä.

Tämän tutkimuksen laadullisessa analyysissä hyödynnetään teemoittelua. Teemoittelu voi tarjota tutkimusongelmaa valaisevia teemoja, jonka johdosta on esimerkiksi mahdollista vertailla niiden ilmenemistä ja esiintymistä aineistossa (Eskola & Suoranta 2008, 174). Teemoittelu on suositeltu tapa analysoida aineistoa, etenkin jos tutkimuksessa etsitään vastauksia käytännöllisen ongelman ratkaisuun (Eskola & Suoranta 2008, 178–179). Teemoitteluun sisällytetään usein tekstikatkelmia, jotka perustelevat tutkijan tulkintoja. Sitaatteja käytetään usein aineistoa kuvaavana esimerkkinä, joita hyödynnetään myös tässä tutkimuksessa

5.4 Aineiston keruu ja survey-kysymykset

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisellä Webropol -kyselyohjelmistolla kesän 2017 aikana. Kyselyä markkinoitiin intranetissä uutisten muodossa, sekä etusivun nostona kuvakaruselliin. Muita markkinointitoimenpiteitä olivat printtijulisteiden levittäminen työleimauslaitteille ja muihin konsernin tiloihin. Kyselyyn vastaamista kannustettiin myös kahvipöytäkeskusteluissa ja suullisesti esimiehille. Otannan tavoitemääränä oli 100 lomakevastausta. Kyselyssä tehtiin kaksi otantaa. Ensimmäinen otos julkaistiin intranetissä 20.6. ja vastausaika päättyi 30.6. Ensimmäiseen otantaan tuli 32 vastausta, joka jäi vielä kauas tavoitemäärästä. Uusi otanta suoritettiin 1.8.–18.8., jolloin lomakevastauksia tuli 44 kappaletta. Otannan yhteismääräksi kertyi 76 vastausta, mikä ei yltänyt tavoiteltuun määrään. Kyselylomakkeella oli 22 kysymystä, joihin sisältyi avoimia, monivalinta-, ja asteikkokysymyksiä (ks liite 2). Kyselylomakkeen kysymykset on hiottu kevään 2017 aikana ja hyväksytty toimeksiantajan, tutkijan ja oppilaitoksen kesken alkukesästä 2017.

Kysely koostui kahdesta osiosta. Ensimmäinen osio keskittyi uudesta strategiasta viestimiseen ja toinen yrityskulttuurin muutokseen. Kyselylomakkeessa terminä käytettiin sanaa yrityskulttuuri, koska sisäinen kumppanuus voi terminä olla hankala ymmärtää. Kyselyn perustietoihin keskittyvät kysymykset (1–4) (ks taulukko 3) käsittelivät henkilön ikää, roolia, sukupuolta ja sitä, onko henkilö aloittanut työsuhteensa ennen joulukuuta 2015. Analysointivaiheessa vastauksia tutkitaan taustamuuttujien avulla, jossa nämä kyseiset taustamuuttujat tarjoavat tarpeellisen tiedon vastausten tulkintaa varten.

Lomakkeen kysymykset 5–8 käsittelivät yleisesti kokemuksia ja näkemyksiä strategiasta. Nämä kysymykset suuntautuivat tutkimuksen 1. tutkimuskysymyksen selvittämiseen. Lomakkeen 5. kysymyksessä (ks taulukko 3) pyrittiin selvittämään, kuinka paljon vastaaja kokee tietävänsä uudesta strategiasta vuosille 2016–2020. Tämän kysymyksen vastaukset antavat yleiskuvan siitä, minkälainen on vastaajien yleinen tietämys strategiasta. Vastaustyypiksi valittiin asteikko yhdestä (1) viiteen (5), jolloin 1 tarkoitti ”en tiedä lainkaan” ja 5 ”tiedän erittäin paljon”. 6. kysymys (ks taulukko 3) pyrki antamaan vastauksen siihen, kuinka selkeänä/ei selkeänä ja ymmärrettävänä/ei ymmärrettävänä vastaaja pitää uutta strategiaa. Pakolliseen kysymykseen laadittiin kaksi arvioitavaa elementtiä, jotka olivat selkeys ja ymmärrettävyys. Nämä kaksi vaihtoehtoa valittiin toimeksiantajan toiveesta. Kysymys oli tyypiltään myös asteikolla yhdestä (1) viiteen (5).

Taulukko 3. Kysymysten tarkoitus ja yhteys tutkimuskysymyksiin.

Kysymykset	**Mittari**	**Tarkoitus**
1. Sukupuoli 2. Ikä 3. Rooli 4. Oletko aloittanut työsuhteesi ennen joulukuuta 2015?	Perustiedot	Taustamuuttuja
5. Kuinka paljon koet tietäväsi uudesta strategiasta vuosille 2016-2020? 6. Millainen uusi strategia mielestäsi on? (Selkeys ja ymmärrettävyys) 7. Jos vastasit "Ei lainkaan selkeä" tai "Ei lainkaan ymmärrettävä", kertoisitko tarkemmin miksi vastasit näin? 8. Kuinka hyvin tai huonosti koet tuntevasi oman roolisi strategian toteuttamisessa?	Tietotaso, kokemus strategian selkeydestä ja ymmärrettävyydestä + avoin kysymys kuvailulle, oman roolin tunteminen strategian toteuttamisessa	Kysymyksillä haettiin vastauksia 1. tutkimuskysymykseen: mitä kehityskohteita organisaation strategiaviestinnässä on?
9. Mistä olet saanut tietoa uudesta strategiasta? (konsernin viestintäkanava 10. Jos sait tietoa strategiasta jostakin muualta, mistä sait tiedon? 11. Arvioi eri viestintäkanavien merkitystä itsellesi uudesta strategiasta viestittäessä (tärkeys ja hyödyllisyys) 12. Onko jokin viestintäkanava josta olisit halunnut saada tietoa, mutta et saanut? Jos on, niin mikä? 13. Miten paljon olet mielestäsi saanut tietoa uudesta strategiasta?	Mistä kanavista tietoa on koettu saatavan, kyselystä puuttuvien kanavien esiintuominen (mistä muualta saatu tietoa), strategiaviestinnästä puuttuneiden kanavien nimeäminen, kuinka paljon koetaan saataneen tietoa strategiasta	Kysymyksillä haettiin vastauksia 2. tutkimuskysymykseen: mitä ovat henkilöstön kokemukset ja toiveet koskien viestintäkanavia?

14. Miten seuraavissa yrityskulttuurin muutosta koskevissa tavoitteissa on mielestäsi onnistuttu? 15. Millaiseksi koet työyhteisösi? Luottamus 16. Miten luottamus mielestäsi näkyy tai ei näy jokapäiväisessä työssä? 17. Millaiseksi koet sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin? Sitoutuminen 18. Miten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin mielestäsi näkyy tai ei näy jokapäiväisessä työssä? 19. Millaiseksi koet työyhteisösi? Kannustavuus 20. Miten kannustavuus mielestäsi näkyy tai ei näy jokapäiväisessä työssä? 21. Koetko, että konsernissa kehitetään yrityskulttuuria? Jos koet, miten näet sitä kehitettävän? 22. Miten yrityskulttuuria voisi tai tulisi mielestäsi kehittää?	Yrityskulttuurin muutoksessa onnistumisen arviointi, sisäisen kumppanuuden osien: luottamuksen, sitoutumisen ja kannustavuuden arviointi. Kokemukset siitä, koetaanko yrityskulttuuria kehitettävän ja näkemykset siitä, miten sitä voitaisiin kehittää.	Kysymyksillä haettiin vastauksia 3. tutkimuskysymykseen: onko organisaatiossa sisäistä kumppanuutta?

7. kysymyksessä (ks taulukko 3) vastaajaa pyydettiin avaamaan vapaamuotoisesti syitä sille, mikäli hän koki strategian ei lainkaan selkeänä tai ei lainkaan ymmärrettävä. Kysymys oli tyypiltään avovastaus. 8. kysymyksellä pyrittiin selvittämään, kuinka hyvin tai huonosti vastaaja kokee tuntevan oman roolinsa strategian toteuttamisessa. Kysymys oli pakollinen ja kokemusta tuli arvioida asteikolla yhdestä (1) viiteen (5), jolloin numero yksi oli ”en tiedä lainkaan” ja viisi ”tiedän erittäin hyvin”. Tämän kysymyksen tehtävänä oli tuoda ilmi yleinen tietämys vastaajien omasta roolistaan strategian toteuttajana.

Lomakkeen kysymykset 9–13 pureutuivat strategiasta viestimiseen, kanaviin ja niiden merkitykseen vastaajille. Nämä kysymykset pyrkivät antamaan aineistoa tutkimuksen 2. tutkimuskysymykseen. 9. kysymyksellä (ks taulukko 3) haluttiin selvittää, mistä vastaaja kokee saaneensa tietoa uudesta strategiasta. Kysymys oli tyypiltään pakollinen monivalintakysymys, johon oli lueteltu konsernin viestintäkanavat: kehityskeskustelu, tiimipalaveri/esimies, strategiainfo, kahvipöytäkeskustelu, intranet, sosiaalinen media, asiakaslehti, työkaverit, vuosikertomus ja muu.

Lomakkeen 10. kysymys (ks taulukko 3) pyrki täydentämään yhdeksättä kysymystä siten, että mikäli vastaaja oli aiemmassa monivalintakysymyksessä valinnut vaihtoehdon ”muu”, kysyttiin, mistä muualta vastaaja oli saanut tietoa strategiasta. Kysymys ei ollut pakollinen. 11. kysymys (ks taulukko 3) pyrki selvittämään viestintäkanavien merkitystä vastaajille uudesta strategiasta viestittäessä. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan viestintäkanavien tärkeyttä itselleen. Vastausvaihtoehdoksi lisättiin myös konsernin tilaisuudet. Kysymys oli pakollinen kysymys, jossa tärkeyttä arvioitiin asteikolla yhdestä (1) viiteen (5), jossa 1 oli ”ei lainkaan tärkeä” ja 5 ”erittäin tärkeä”. Kysymys keskittyi myös selvittämään viestintäkanavien

merkitystä. Kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan viestintäkanavien hyödyllisyyttä.

Lomakkeen 12. kysymys (ks taulukko 3) antoi vastaajalle mahdollisuuden myös kertoa, mikäli hän koki jonkin viestintäkanavan puuttuneen strategian viestinnästä. Vapaaehtoisessa kysymyksessä vastaajaa pyydettiin kertomaan, oliko konsernissa jotain viestintäkanavaa, mistä olisi halunnut saada tietoa, mutta ei kokenut saaneensa. Vastaajaa pyydettiin kertomaan samassa yhteydessä, mistä kanavasta olisi halunnut saada tietoa. Lomakkeen 13. kysymys (ks taulukko 3) pyrki selvittämään, miten paljon vastaajat kokivat ylipäätään saaneensa tietoa uudesta strategiasta. Pakollisen kysymyksen vastaustyyppi oli asteikolla yhdestä (1) viiteen (5), jossa 1 oli ”liian vähän” ja 5 ”runsaasti”.

Kysymykset 14–22 käsittelivät uuteen strategiaan sisältyvän yrityskulttuurin muutosta. Kysymykset pyrkivät antamaan vastauksen tutkimuksen kolmanteen tutkimuskysymykseen. 14. kysymys (ks taulukko 3) oli pakollinen asteikkokysymys, jossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan yrityskulttuurin muutoksen tavoitteiden onnistumista. Asteikko oli yhdestä (1) viiteen (5), jossa 1 oli ”huonosti” ja 5 ”erinomaisesti”. Jokaisen monivalintakentän viereen oli asetettu myös tila vapaavalintaisille kommenteille. 15. kysymys oli pakollinen (ks taulukko 3) ja se käsitteli työympäristöä. Kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan luottamusta kahdella 1–5 asteikolla. Asteikolla yksi (1) oli ”huono” ja viisi (5) ”erinomainen”. Ensimmäinen arviointiasteikko käsitteli luottamusta oman tiimin sisällä ja toinen asteikko käsitteli koko organisaatiota. Kysymykseen sisältyi myös vapaaehtoinen kommenttikenttä. 16. lomakekysymys (ks taulukko 3) oli pakollinen avokysymys, jossa vastaajaa pyydettiin kuvailemaan sitä, miten luottamus mielestään näkyy tai ei näy jokapäiväisessä työssä.

17. kysymys (ks taulukko 3) käsitteli yhä työympäristöä. Kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan sitoutumista kahdella 1–5 asteikolla. Asteikolla yksi (1) oli ”huono” ja viisi (5) ”erinomainen”. Ensimmäinen arviointiasteikko käsitteli vastaajan kokemusta sitoutumisesta oman tiimin sisällä ja toinen koko organisaatiossa. Kysymykseen sisältyi myös vapaaehtoinen kommenttikenttä. 18. kysymys (ks taulukko 3) oli myös pakollinen avokenttä, johon vastaaja sai kertoa oman näkemyksensä siitä, miten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin näkyy tai ei näy jokapäiväisessä työssä. 19. lomakekysymys (ks taulukko 3) keskittyi kysymysten 16 ja 18 tavoin työympäristöön. Kysymys oli pakollinen. Vastaajaa pyydettiin arvioimaan kannustavuutta kahdella 1–5 asteikolla. Asteikolla yksi (1) oli ”huono” ja viisi (5) ”erinomainen”. Ensimmäinen arviointiasteikko käsitteli kokemusta kannustavuudesta oman tiimin sisällä ja toinen koko organisaatiossa. Kysymykseen sisältyi myös vapaaehtoinen kommenttikenttä. 20. lomakekysymys (ks taulukko 3) oli pakollinen avokysymys, jossa vastaajaa pyydettiin kuvailemaan sitä, miten kannustavuus vastaajan mielestä näkyy tai ei näy jokapäiväisessä työssä.

Kyselylomakkeen 21. kysymys (ks taulukko 3) käsitteli yrityskulttuurin kehittämistä. Kysymys oli pakollinen avokenttä. Vastaajaa pyydettiin jakamaan kokemuksensa siitä, kehitetäänkö organisaatiossa yrityskulttuuria ja mikäli koki, miten sitä koettiin kehitettävän. 22. Kysymys (ks taulukko 3) käsitteli myös yrityskulttuurin kehittämistä. Kysymys oli pakollinen avoin tekstikenttä, johon vastaajaa pyydettiin kertomaan näkemys siitä, miten yrityskulttuuria tulisi kehittää.

5.5 Aineiston käsittely

Kerättyä aineistoa analysoidaan osittain Webropolin omalla sisäänrakennetulla analysointityökalulla ja SPSS-ohjelmalla. Tämä luku keskittyy avaamaan, miten kyselyn vastaukset ja laadulliset avovastaukset on käyty läpi. Vastauksia on käsitelty siten, että niitä on ristiintaulukoitu, etsitty tilastollisia merkitsevyyksiä ja laskettu keskiarvoja. Khiin neliö -arvoa tarkastellessa tutkija on konsultoinut tilastomenetelmien asiantuntijaa, jonka lausunnosta 35% osuus pienistä soluarvoista tässä tutkimuksessa hyväksytään (Rahkonen 2017). Rahkosen (2017) mukaan esimerkiksi korrelaatioiden hakeminen ei anna tälle tutkimukselle merkittävää tietoa. Korrelaatioiden hyödyntämistä testattiin, mutta ne eivät tuottaneet tutkimuksen kannalta hyödyllistä tietoa. Pienemmässä otannassa korrelaatioon vaikuttaa voimakkaasti myös yhden henkilön vastaus, joten yleistettävyys ei ole tällöin luotettavaa.

Tutkimuksen tuloksista johdettavat käytännön toimenpiteet voivat myös kärsiä, mikäli tuloksia on yleistetty liikaa, esimerkiksi vastaajaryhmäkohtaisten tulosten läpikäynnin sijaan. Tässä tutkimuksessa aineiston käsittelymenetelmissä yhdistetään määrällistä ja laadullista analyysia, jotta ne tukisivat toinen toisiaan. Tutkimuksen kannalta oleellisimmat tulokset on avattu ja käyty läpi tekstimuodossa ja taulukoiden.

6 TULOKSET

Kyselyyn vastanneet olivat konsernin henkilöstöä eri organisaatiotasoilta ja mahdollisesti eri tytäryhtiöistä. Kyselyyn on vastattu tietokonepäätteellä. Kyselyyn vastasi 76 henkilöä ja vastausprosentti verrattuna koko konsernin henkilöstöön (400) oli noin 19 %. Vastanneista 50% (n=36) olivat miehiä ja 50% (n=36) naisia. Kyselyyn vastanneista 30-vuotiaita tai alle oli noin 20% (n=15) ja 31–40-vuotiaita noin 32% (n=24). 41–50-vuotiaita oli noin 32% (n=24) ja 51–60-vuotiaita noin 17% (n=13). 61-vuotiaita ja sitä vanhempia vastaajia ei ollut lainkaan. Kyselyyn vastanneista noin 17% (n=13) oli rooliltaan työntekijä ja 28% (n=21) toimihenkilö. Noin 38% (n=29) vastaajista olivat ylempiä toimihenkilöitä ja noin 17%(n=13) päälliköitä/johtajia. Kyselyyn vastanneista 72% (n=55) on aloittanut työsuhteensa ennen joulukuuta 2015 ja 27% (n=21) on aloittanut työsuhteensa sen jälkeen. Tulokset esitellään siinä järjestyksessä, miten ne ovat vastauslomakkeella ilmenneet. Tämän johdosta vastauksia on helpompi seurata vastauslomakkeen (liite 2) kanssa. Tuloksia on ristiintaulukoitu roolin, iän ja työsuhteen aloittamisen kautta. Aineistosta on myös etsitty tilastollisia merkitsevyyksiä ja korrelaatioita.

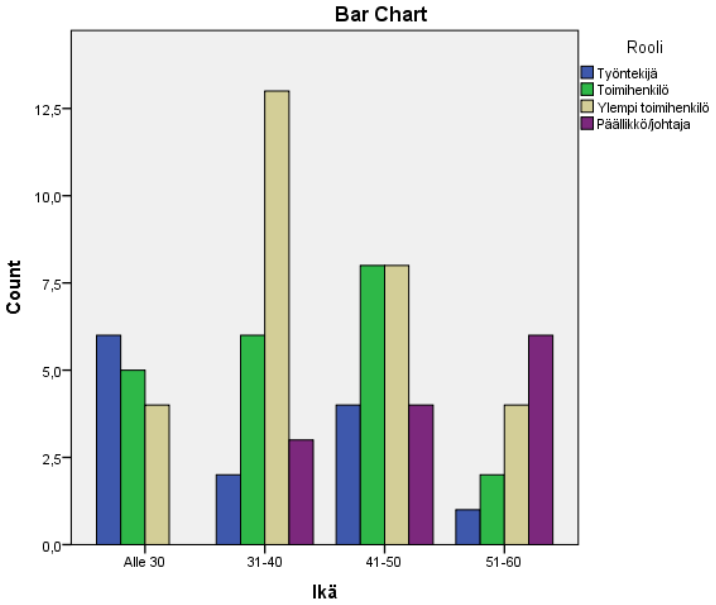
Vastaukset käydään läpi taustamuuttujien (ikä, rooli ja työsuhteen aloitusajankohta) kautta, siinä järjestyksessä kuin ne ovat vastauslomakkeella ilmenneet. Vastauksia tarkasteltiin alkuvaiheessa myös sukupuolen kautta, mutta vastaukset eivät poikenneet merkittävästi toisistaan. Tutkimuksessa sukupuoli on enemmänkin perustieto, joten sitä ei ole ristiintaulukoitu muiden muuttujien kanssa. Vastaajien sukupuolella ei ole juurikaan merkitystä tälle tutkimukselle, tai siitä mahdollisesti johdettaville toimenpiteille. Työsuhteen aloitus ristiintaulukoidaan perustietojen kanssa, mutta se jätetään pois muusta ristiintaulukoinnista. Mikäli muuttujalla olisi haluttu hyödyllisiä tuloksia, olisi se täytynyt rakentaa esimerkiksi työsuhteen pituuden mukaan (alle 2 vuotta, alle 5 vuotta). Vastauksia tarkastellaan ensin iän kautta ristintaulukoimalla. Iän ja roolin tarkastelussa olisi löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä, mutta johtuen pienestä otannasta, liian pienten solujen sallittu lukumäärä ylittyi. Tällöin tilastollisesta merkitsevyydestä ei voida luotettavasti luoda käsityksiä tai yleistyksiä (ks taulukko 4).

Taulukko 4. Tilastollisen merkitsevyyden havainto ja pienten solujen koko.

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19,319[a]	9	,023
Likelihood Ratio	19,024	9	,025
Linear-by-Linear Association	8,603	1	,003
N of Valid Cases	76		

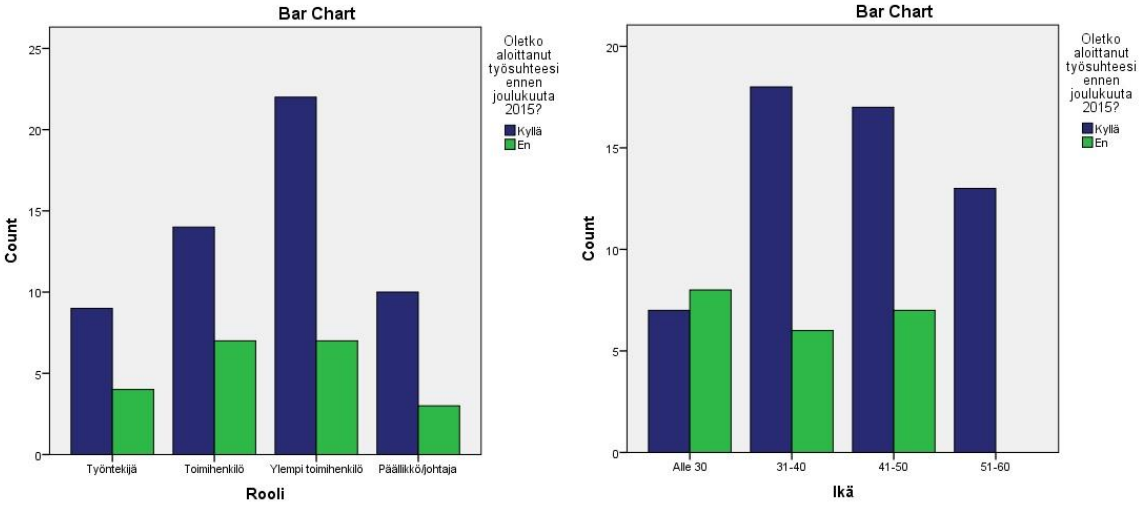
a. 11 cells (68,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,22.

Tilastollisesti merkitseväksi olisi osoittautunut, että 31–40-vuotiaista 13 henkilöä oli ylemmän toimihenkilön roolissa organisaatiossa, mikä oli huomattavasti suurempi osuus kuin muilla ikäryhmillä (khiin neliö -testin p-arvo 0,023). Myös 51–60-vuotiaista 6 henkilöä oli päällikön/johtajan roolissa, mikäli oli huomattavasti korkeampi osuus verrattuna muihin ikäryhmiin (ks kuvio 7.) Tällä tuloksella on myös käytännön merkitys, joten se raportoidaan.



Kuvio 7. Vastaajien roolien jakautuminen ikäryhmittäin

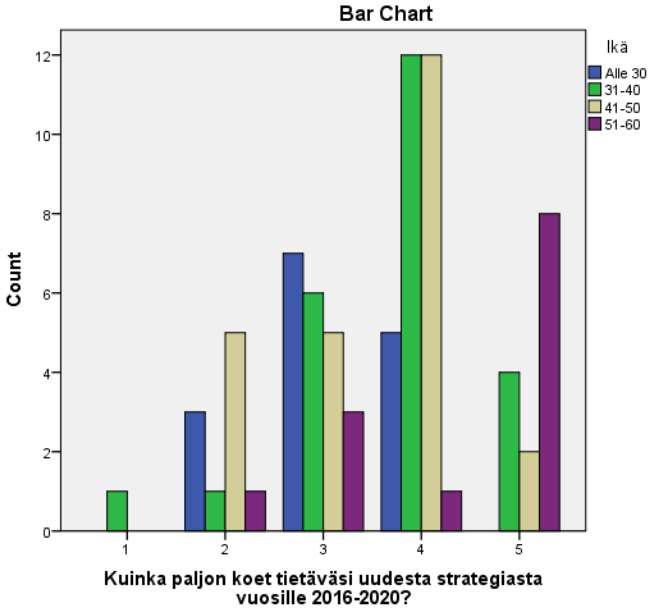
Kun työsuhteen aloitusta ja vastaajan ikää tarkasteltiin keskenään, löytyi aineistosta tilastollinen merkitsevyys. Alle 30-vuotiaista 38% (n=8) oli aloittanut työsuhteensa joulukuun 2015 jälkeen (Khiin neliö -testin p-arvo 0,018), kun muut ikäryhmien vastaajat olivat aloittaneet keskimääräisesti aiemmin (ks kuvio 8). Joulukuussa 2015 strategia lanseerattiin strategiainfolla. Kun työsuhteen aloitusta tarkasteltiin rooleittain, ei tuloksista löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Kun perustietoja tarkasteltiin roolien mukaan, ei tuloksista löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä.



Kuvio 8. Työsuhteen aloitusajankohdan jakauma ikäryhmittäin ja rooleittain.

6.1 Strategiasta viestiminen

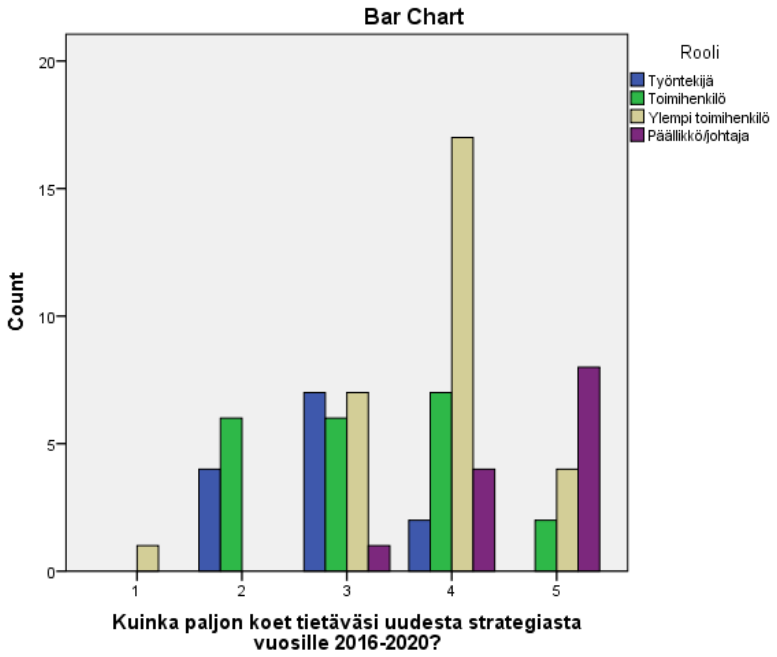
Kun yleistä tietotasoa strategiasta selvitettiin ikäryhmittäin kysymyksessä nro 4, löytyi tuloksista tilastollinen merkitsevyys. 51–60-vuotiaiden tietämys strategiasta oli laajempi kuin muilla ikäryhmillä: 51–60-vuotiaista 62% (n=8) vastasi tietävänsä strategiasta erittäin paljon, mikä oli suurempi määrä kuin muilla ikäryhmillä (Khiin neliö -testin p-arvo 0,003). Alle 30-vuotiaista yksikään ei vastannut tietävänsä strategiasta erittäin paljoa (ks kuvio 9). 31-40-vuotiaista 40% (n=12) ja 40% 41-50-vuotiaista (n=12) olivat valinneet vaihtoehdon 4 ”tiedän jonkin verran” (ks taulukko 9.) Vanhempien ikäryhmien korkeampi tietotaso strategiasta voi mahdollisesti johtua siitä, että he ovat työskennelleet talossa pidempään, tai osa heistä on jopa voinut osallistua itse strategiatyöhön.



Kuvio 9. Vastausten jakauma ikäryhmittäin.

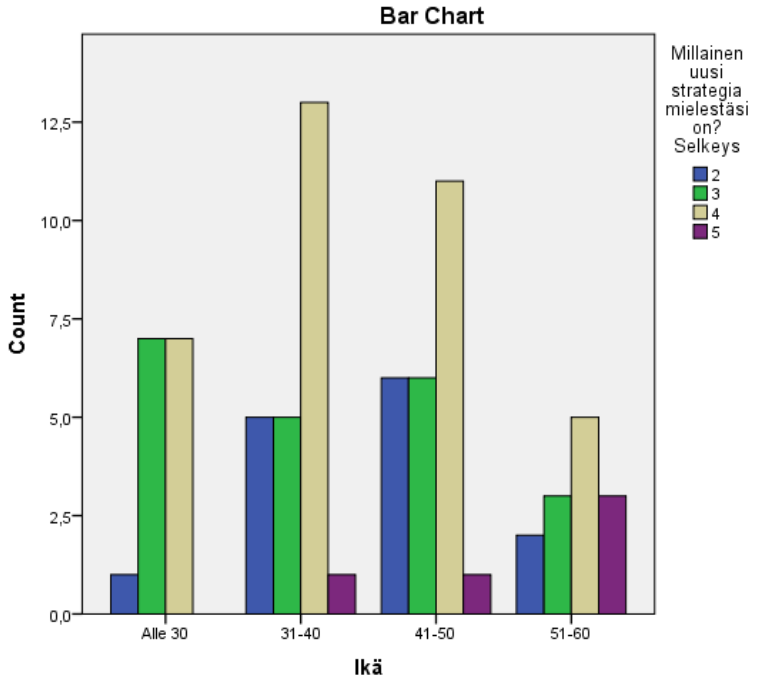
Kun tuloksia tarkasteltiin rooleittain, ei vastauksista löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. 62%(n=8) johtajan/päällikön roolissa työskentelevistä vastasi tietävänsä strategiasta erittäin paljon, kun taas ylemmistä toimihenkilöistä 59 % (n=19) valitsi vaihtoehdon 4. Toimihenkilöistä 33% (n=7) valitsi vaihtoehdon 4 ja työntekijöistä 54% (n=7) valitsi vaihtoehdon 3 (ks kuvio 10). Tilastosta on havainnoitavissa, että alle 30-vuotiaiden vastausjakaumat asettuvat hieman alemmas kuin muilla ikäryhmillä.

Korkeammalla organisaatiotasolla työskentelevien tietotasoon vaikuttanee työsuhteen kesto ja työnkuva. Voi myöskin olla, että johtajat/päälliköt ja ylemmät toimihenkilöt ovat valveutuneempia ja tietoisempia strategiasta. Johtajat/päälliköt ovat myös todennäköisesti jollakin tasolla osallistuneet strategian laadintaan ja jopa jalkautukseen. Nuoremmat, työntekijän ja toimihenkilön roolissa työskentelevät eivät välttämättä kohtaa strategia-asioita työssään, minkä vuoksi tietotaso voi olla matalampi. Näissä rooleissa työskentelevät voivat jopa kokea, ettei strategia välttämättä kosketa heitä.



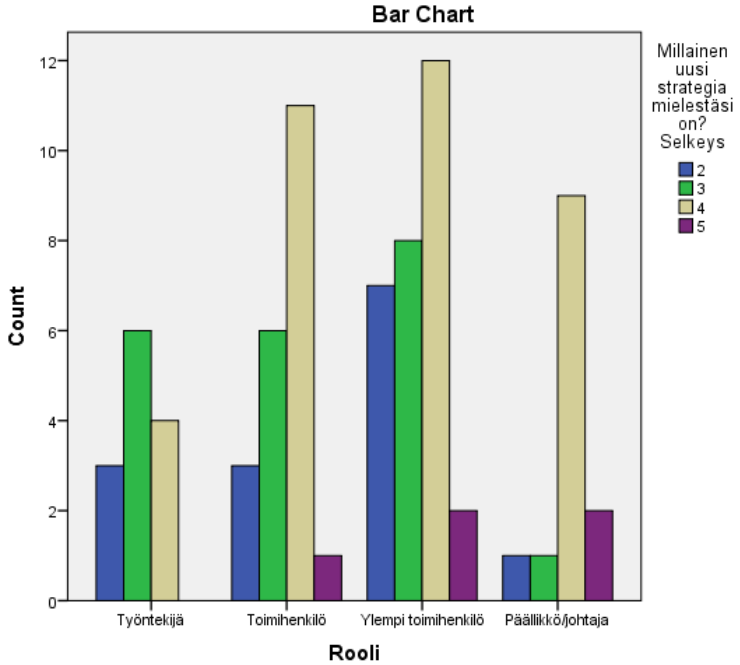
Kuvio 10. Vastausten jakauma rooleittain.

Kun tarkasteltiin vastauksia ikäryhmittäin siitä, kuinka selkeänä tai ei lainkaan selkeänä strategiaa pidettiin, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. 51–60-vuotiaista 23% (n=3) pitivät strategiaa erittäin selkeänä (5), kun 46% (n=11) 41–50-vuotiaista pitivät sitä jokseenkin selkeänä (4). 31–40-vuotiaista 54% (n=13) eivät pitäneet sitä selkeänä tai epäselkeänä (3). Alle 30-vuotiaista 47% (n=7) piti strategiaa jokseenkin selkeänä (4) ja myös 47 % (n=7) ei pitänyt sitä selkeänä eikä epäselkeänä (ks kuvio 11).



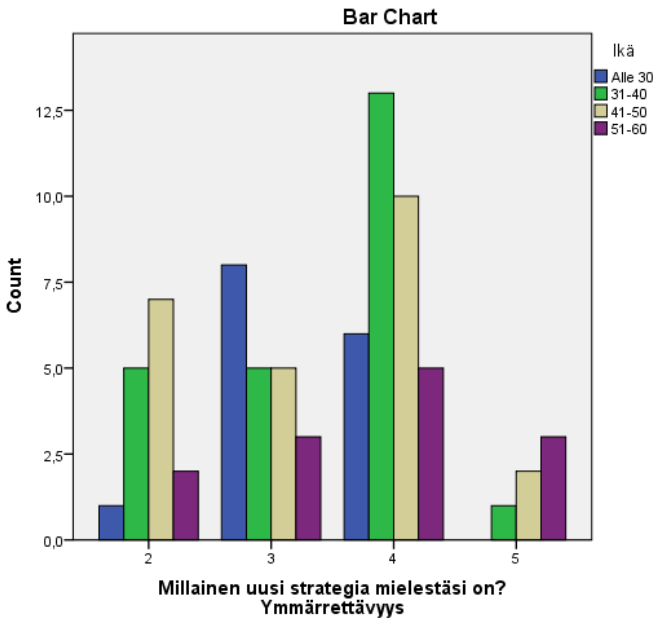
Kuvio 11. Vastaukset strategian selkeyttä kysyttäessä ikäryhmittäin.

Kun vastauksia strategian selkeyteen tarkasteltiin rooleittain, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. 69% (n=9) johtajan/päällikön roolissa työskentelevistä valitsivat vaihtoehdon 4. Ylemmän toimihenkilön roolissa toimivista 41% (n=12) valitsi myös vaihtoehdon 4. Toimihenkilön roolissa työskentelevistä 52% (n=11) valitsi vaihtoehdon 4. Työntekijän roolissa työskentelevistä taas 46% (n=6) valitsi vaihtoehdon 3 (ks kuvio 12).



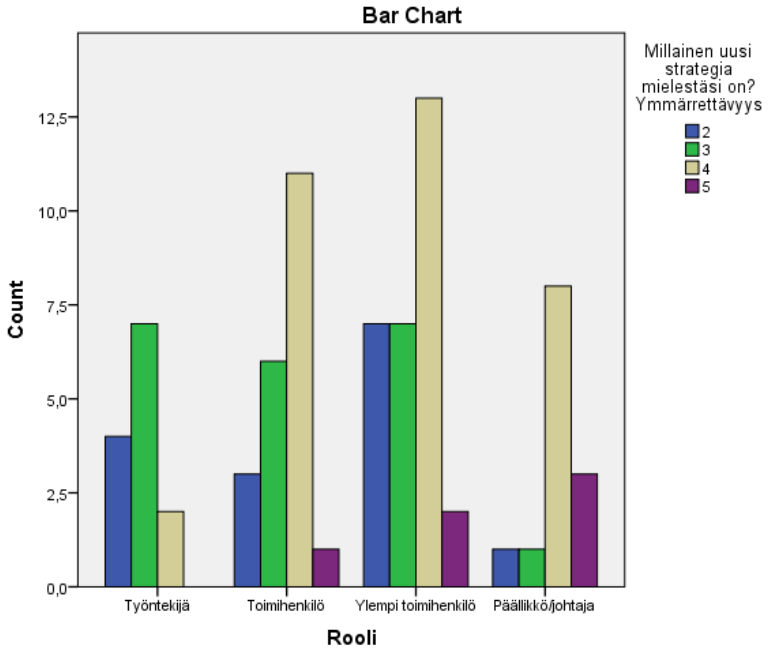
Kuvio 12. Strategian selkeys rooleittain.

Kun kysyttiin, kuinka ymmärrettävänä uutta strategiaa pidettiin, ei aineistosta löytynyt ikäryhmittäin tilastollisia merkitsevyyksiä. 51–60-vuotiaista 39% (n=5) pitivät strategiaa ymmärrettävänä (4), kun 41–50-vuotiaista 42% (n=10) pitivät sitä myös ymmärrettävänä (4). Myös 31–40-vuotiaista 54% (n=13) piti strategiaa ymmärrettävänä (4). Alle 30-vuotiaista 53% (n=8) eivät pitäneet sitä ymmärrettävänä tai ei ymmärrettävänä (ks kuvio 13). Yksikään vastaaja ei valinnut vaihtoehtoa 1 ”ei lainkaan ymmärrettävä”. Kuviosta on myös nähtävissä, että rooleista ja ikäryhmästä riippumatta, vastaajat ovat valinneet keskimääräisesti useimmiten vaihtoehdon nro 4.



Kuvio 13. Strategian ymmärrettävyys ikäryhmittäin.

Kun vastauksia strategian ymmärrettävyyteen tarkasteltiin rooleittain, ei löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Johtajan/päällikön roolissa työskentelevistä 62% (n=8) valitsi vaihtoehdon 4. Ylemmistä toimihenkilöistä 45% (n=13) valitsi myös vaihtoehdon 4. Toimihenkilöistä 52% (n=11) valitsi aiempien mukaan myös vaihtoehdon 4. Työntekijöiden roolissa työskentelevistä 54% (n=7) valitsi vaihtoehdon 3 (ks kuvio 14).



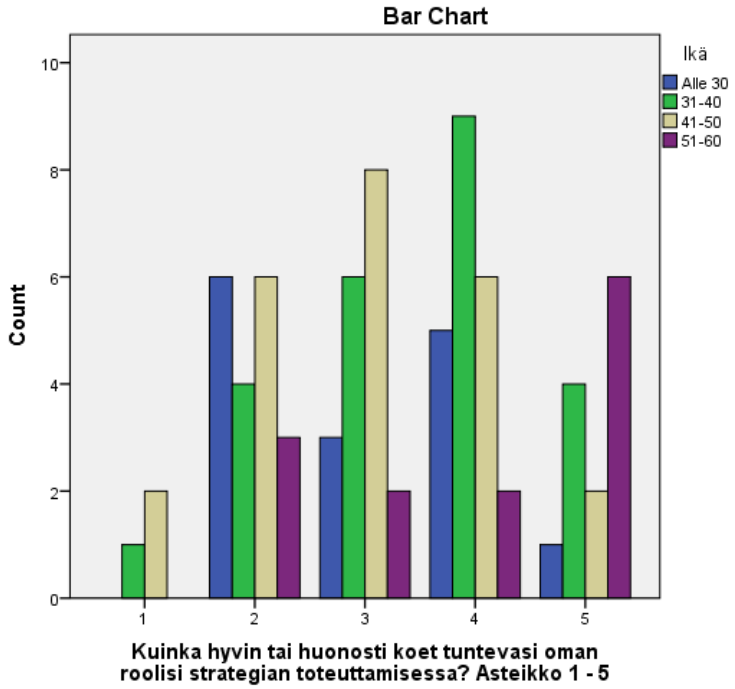
Kuvio 14. Strategian ymmärrettävyys rooleittain jaoteltuna.

Kokemukseen strategian ymmärrettävyydestä ja selkeydestä vaikuttavat varmasti vastaajan ikä ja rooli. Kokemus voi myös vaihdella, johtuen vastaajan omasta subjektiivisesta kokemuksesta. Selkeyttä ja ymmärrettävyyttä arvioitaessa vastaajat peilaavat näkemystään

siihen, minkälaista tietoa he ovat strategiasta saaneet. Tämä todennäköisesti vaihtelee paljon ikäryhmittäin ja rooleittain.

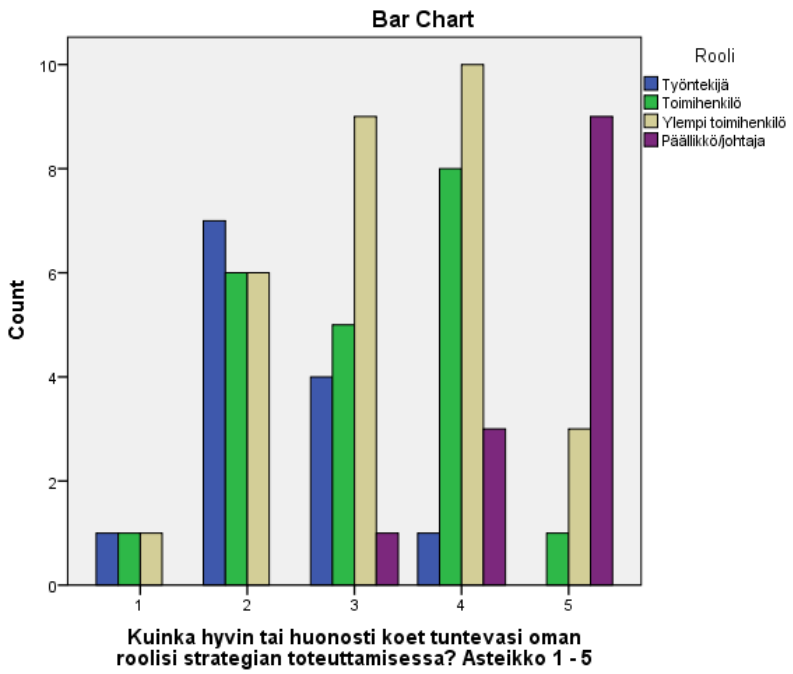
Kun vastauksia tarkasteltiin ikäryhmittäin, kuinka hyvin tai huonosti vastaaja kokee tuntevansa oman roolinsa strategian toteuttamisessa, ei tuloksista noussut esiin tilastollisia merkitsevyyksiä. 51–60-vuotiaista vastaajista 46% (n=6) tunsivat roolinsa strategian toteuttamisessa 5 ”erittäin hyvin”. 41–50-vuotiaista 42% (n=8) valitsi vaihtoehdon 3 ”en hyvin enkä huonosti”. 31–40-vuotiaista 41% (n=9) valitsi vaihtoehdon 4 ”tunnen hyvin”. Alle 30-vuotiaista 32% (n=6) valitsi vaihtoehdon 2 ”tiedän jonkin verran” (ks kuvio 15).

Vastauksista laskettiin myös aritmeettiset keskiarvot, jotka osoittivat 51–60-vuotiaiden tietämyksen omasta roolistaan olevan suurin keskiarvolla 3.85. Toiseksi parhaiten roolinsa tiesivät 31–40-vuotiaat vastaajat keskiarvolla 3.46. 41–50-vuotiaat tiedostivat roolinsa keskiarvolla 3. Vähiten oman roolinsa tiedostivat 41–60-vuotiaat vastaajat keskiarvolla 3.07.



Kuvio 15. Roolin tuntemus ikäryhmittäin.

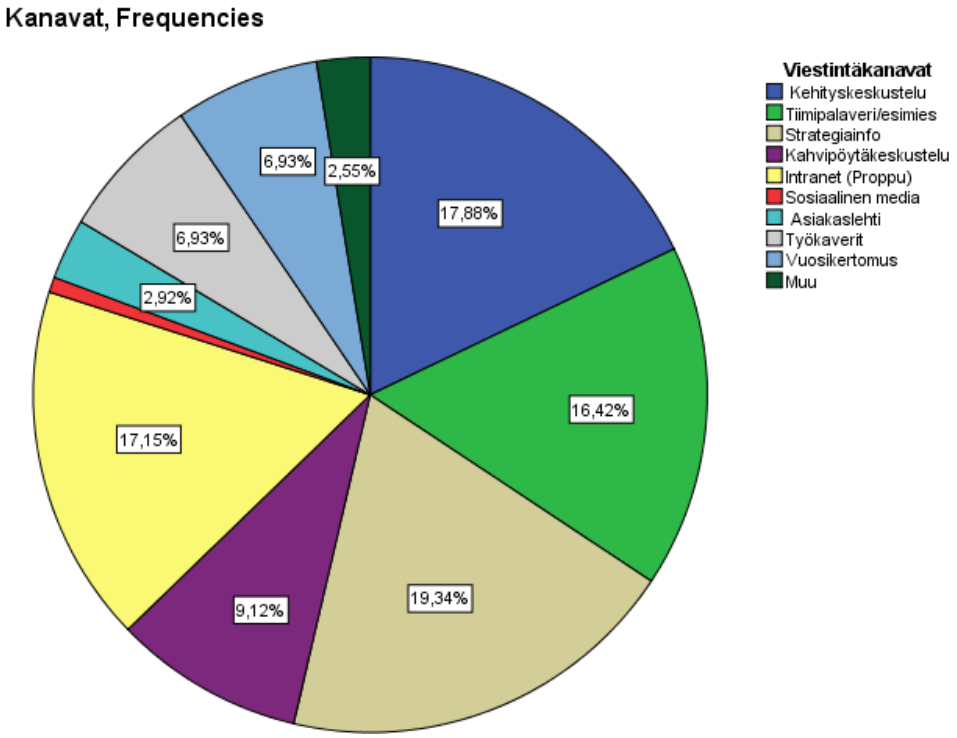
Kun roolin tuntemusta strategian toteuttamisessa tarkasteltiin rooleittain, ei aineistosta löytynyt tilastollista merkitsevyyttä. Johtajan/päällikön roolissa työskentelevistä vastaajista 69% (n=9) vastasi tietävänsä strategiasta erittäin paljon (5). Ylemmistä toimihenkilöistä 46% (n=10) vastasi tietävänsä strategiasta hyvin (4). Vastanneista työntekijöistä 37% (n=7) valitsi vaihtoehdon 2 (ks kuvio 16).



Kuvio 16. Roolin tuntemus rooleittain tarkasteltuna.

6.2 Viestintäkanavat

Kun tarkasteltiin vastauksia ikäryhmittäin siitä, mistä vastaaja on kokenut saavansa tietoa strategiasta, ei tilastollisia merkitsevyyksiä etsitty. Koska kyseessä oli monivalintakysymys, saadaan siitä irti ainoastaan kuvailevaa tilastollista analyysia. Viestintäkanavia on tarkasteltu yleisesti, ikäryhmittäin ja rooleittain. Kun viestintäkanavia tarkasteltiin kaikkien vastaajien kesken, nousi aineistosta kolme kanavaa, joista enemmistö oli kokenut saaneensa tietoa. Eniten valittu viestintäkanava oli strategiainfo (n. 19%, n=53). Toiseksi eniten tietoa oli koettu saatavan kehityskeskusteluista (n. 18%, n=49) ja kolmanneksi eniten intranetistä (n. 17%, n=47) (ks kuvio 17).



Kuvio 17. Viestintäkanavien prosentuaalinen jakauma kaikkien vastanneiden kesken.

Alle 30-vuotiaista 73 % (n=11) vastaajista koki saaneensa tietoa uudesta strategiasta tiimipalaverista/esimieheltään ja 73 % intranetistä (n=11). Alle 30-vuotiaista 47% (n=7) koki saaneensa tietoa strategiainfosta ja 40%(n=6). Vähiten tietoa alle 30-vuotiaat vastasivat saaneensa sosiaalisesta mediasta, sillä vain yksi vastaajista valitsi tämän vaihtoehdon. 31–40-vuotiaat vastaajat kokivat saaneensa eniten tietoa strategiainfosta, sillä 88% (n=21) valitsi kyseisen vaihtoehdon. Kyseisestä ikäryhmästä 75% (n=8) koki saaneensa tietoa kehityskeskusteluista ja 71% (n=8) intranetistä. Vähiten 31–40-vuotiaat kokivat saaneensa tietoa sosiaalisesta mediasta, sillä 4,2% (n=1) valitsi tämän vaihtoehdon.

41–50-vuotiaat kokivat saaneensa eniten tietoa kehityskeskusteluista, sillä 63% (n=15) valitsi tämän vaihtoehdon. Ikäryhmän vastaajista 58% (n=14) koki saaneensa tietoa strategiainfosta ja 50% (n=12) tiimipalaverista/esimieheltään. Vähiten tietoa oli koettu saatavan sosiaalisesta mediasta (n=0). 51–60-vuotiaat kokivat saaneensa eniten tietoa strategiainfosta, sillä 85% (n=11) valitsi tämän vaihtoehdon. Ikäryhmän vastauksista käy myös ilmi, että 77% (n=10) vastaajista sai tietoa kehityskeskusteluista ja 69% (n=9) intranetistä. Vähiten tietoa 51-60-vuotiaat kokivat saaneensa sosiaalisesta mediasta (n=0).

Kun viestintäkanavia tarkasteltiin rooleittain, kokivat työntekijän roolissa työskentelevät saaneensa tietoa tiimipalavereista/esimieheltä, sillä 62% (n=8) valitsi kyseisen vaihtoehdon. Myös intranetistä koettiin saatavan tietoa, sillä 54% (n=7) valitsi tämän vaihtoehdon. Myös

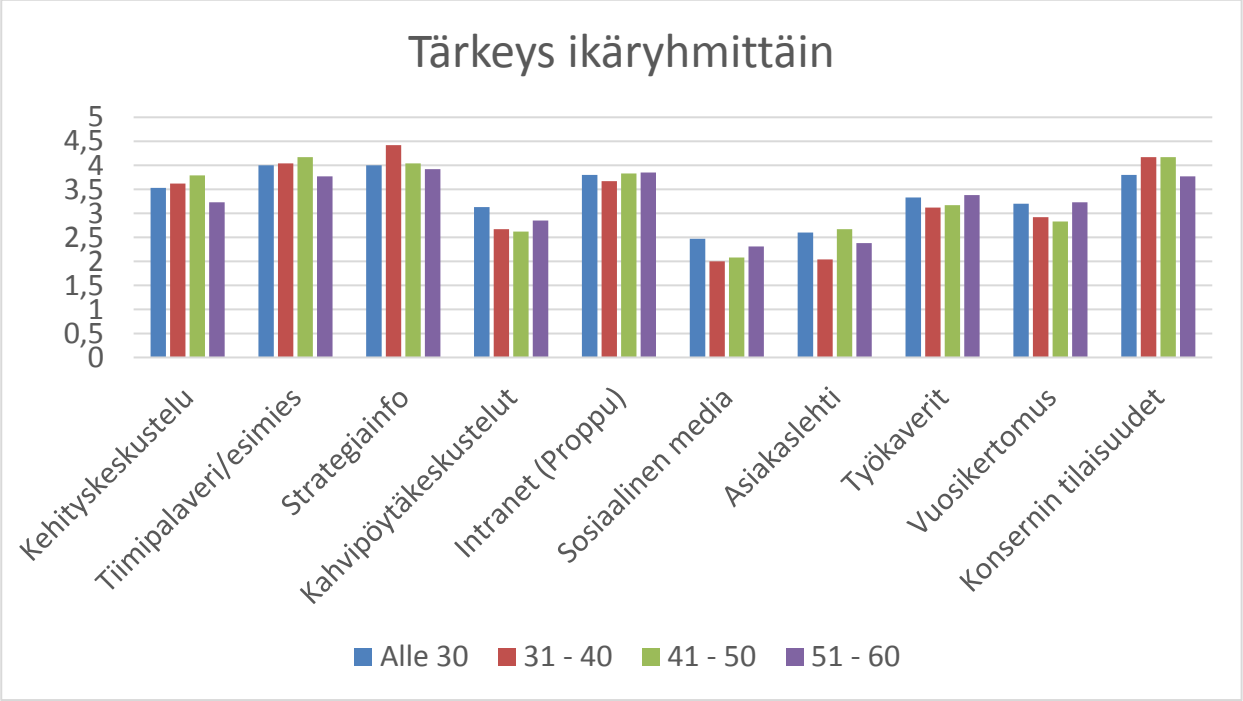
kehityskeskusteluista koettiin saatavan tietoa strategiasta, sillä 31% (n=4) työntekijöistä valitsi kyseisen vaihtoehdon. Vähiten tietoa työntekijät kokivat saaneensa sosiaalisesta mediasta (n=1), työkavereilta (n=1) ja asiakaslehdestä (n=2). Toimihenkilön roolissa työskentelevät kokivat saaneensa tietoa strategiainfosta, sillä 71 % (n=15) valitsi tämän vaihtoehdon. Toimihenkilöt kokivat saaneensa tietoa myös strategiasta tiimipalavereista, sillä 67% (n=14) valitsi tämän vaihtoehdon. Myös kehityskeskustelu nousi viestintäkanavana korkealle, sillä 57% (n=12) toimihenkilöistä koki saaneensa sieltä tietoa strategiasta.

Ylempiä toimihenkilöitä tarkastellessa eniten tietoa koettiin saatavan strategiainfosta, sillä 90% (n=26) valitsi tämän vaihtoehdon. Kyseisessä roolissa työskentelevät kokivat saaneensa tietoa myös kehityskeskusteluista, sillä 72% (n=2) valitsi kyseisen vaihtoehdon. Myös intranetistä koettiin saatavan tietoa, sillä 69% (n=20) valitsi tämän viestintäkanavan. Vähiten tietoa strategiasta koettiin saatavan sosiaalisesta mediasta (n=1), muualta (n=1) ja asiakaslehdestä (n=2). Johtajan/päällikön roolissa toimivat vastaajat kokivat saaneensa tietoa strategiasta kehityskeskusteluista, sillä 92% (n=12) valitsivat tämän vaihtoehdon. Kyseisestä vastaajaryhmästä 85% (n=11) koki saaneensa tietoa strategiasta tiimipalaverista/esimieheltään ja 69% (n=9) intranetistä. Strategiainfosta koki saaneensa tietoa 69% (n=9) vastaajista.

Strategiainfon, tiimipalaverin/esimiehen ja kehityskeskustelun korkeat osuudet vastauksissa ovat varsin loogisia, sillä kyseiset kanavat ovat oleellisia strategiaviestinnän kannalta. Sosiaalisen median pieni osuus ei yllättänyt, sillä kyseisellä alustalla ei käsitellä ollenkaan strategia-asioita. Korkeammalla organisaatiotasoilla työskentelevien osalta nämä tulokset ovat jopa odotettavia.

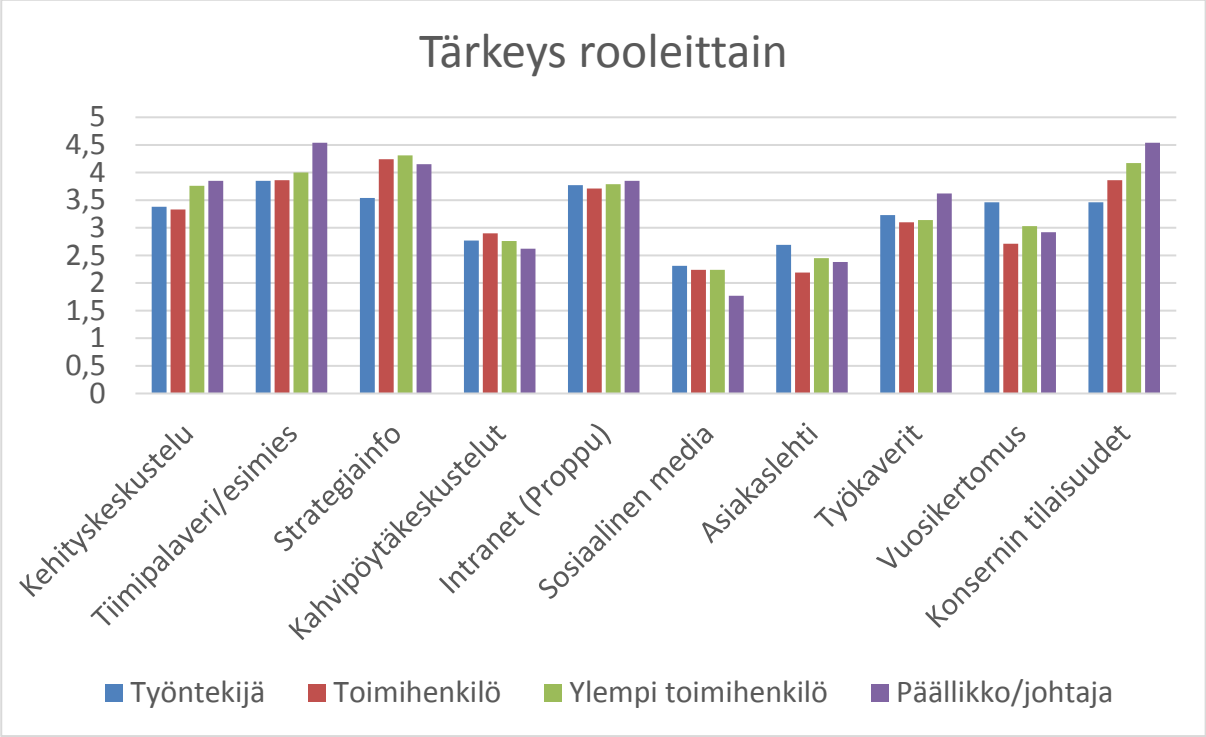
6.2.1 Kanavien tärkeys

Kun tarkasteltiin eri viestintäkanavien tärkeyttä uudesta strategiasta viestittäessä asteikolla yhdestä (1) viiteen (5) ikäryhmittäin, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Alle 30-vuotiailla strategiainfo, tiimipalaveri/esimies ja intranet osoittautuivat tärkeimmiksi kanaviksi (ks kuvio 18). 31–40-vuotiaat vastaajat puolestaan kokivat tärkeimmiksi kanaviksi strategiainfon, konsernin tilaisuudet ja tiimipalaverin/esimiehen. 41–50-vuotiaat vastaajat kokivat konsernin tilaisuudet, tiimipalaverin/esimiehen ja strategiainfon tärkeimpinä tiedonlähteinä. 51–60-vuotiaita vastaajia tarkastellessa tärkeimmiksi kanaviksi osoittautuivat strategiainfo, intranet. Kaikkien vastaajien kesken kolmeksi tärkeimmiksi viestintäkanaviksi osoittautuivat strategiainfo, tiimipalaveri/esimies ja konsernin tilaisuudet.



Kuvio 18. Viestintäkanavien tärkeyden keskiarvot ikäryhmittäin.

Kun viestintäkanavien tärkeyttä tarkasteltiin rooleittain, löytyi aineistosta tilastollisia merkitsevyyksiä. Tilastollinen merkitsevyys osoittautui siinä, että ylemmistä toimihenkilöistä 42% (n=10) valitsi kehityskeskustelussa vaihtoehdon 4, kun muut vastaajaryhmät valitsivat sen harvemmin (Khiin neliö -testin p-arvo 0,028). Toinen tilastollinen merkitsevyys osoittautui myös, kun ylemmistä toimihenkilöistä 52% (n=15) valitsivat konsernin tilaisuuksien tärkeyttä arvioitaessa vaihtoehdon 4 (Khiin neliö -testin p-arvo 0,008) (ks kuvio 19).



Kuvio 19. Viestintäkanavien tärkeyden keskiarvot rooleittain.

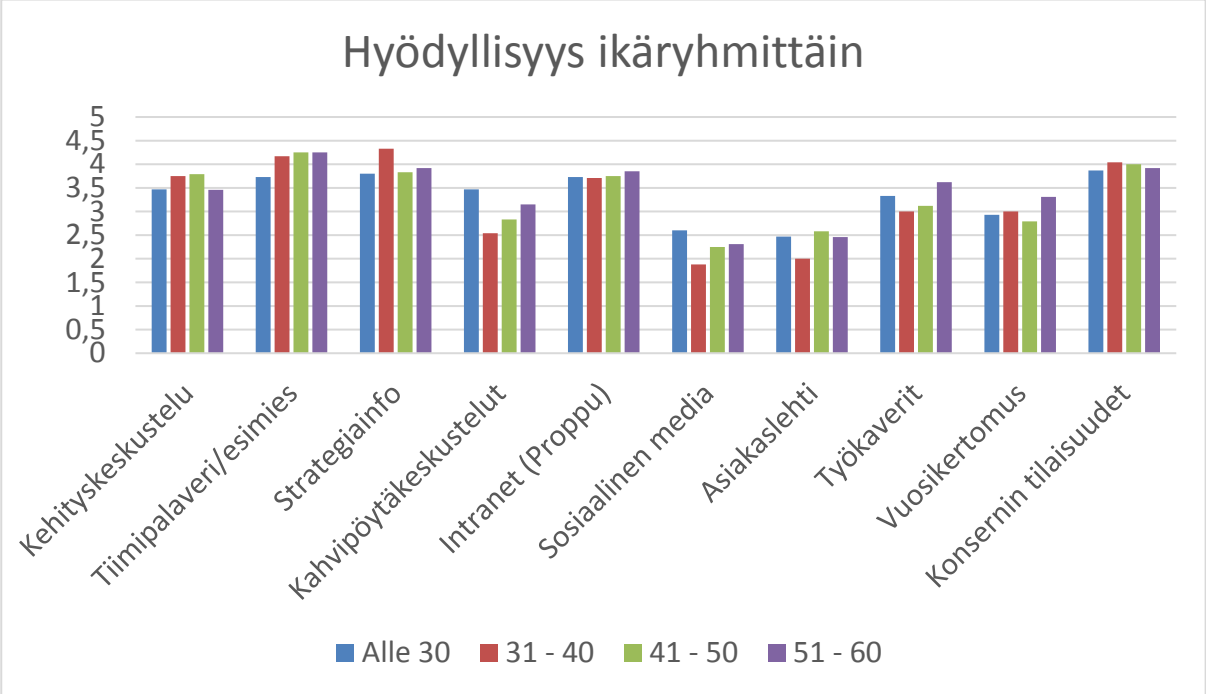
Tilastosta voidaan havaita, että työntekijän roolissa työskenteleville vastaajille tärkeimmäksi kanavaksi osoittautui tiimipalaveri/esimies. Toiseksi tärkeimmäksi kanavaksi paljastui intranet ja kolmanneksi tärkeimmäksi strategiainfo (ks kuvio 19). Toimihenkilön roolissa työskenteleville tärkeimmäksi kanavaksi osoittautui strategiainfo, jonka jälkeen tulivat tiimipalaveri/esimies ja konsernin tilaisuudet. Kolmanneksi tärkeimmäksi viestintäkanavaksi osoittautui intranet. Ylemmän toimihenkilön roolissa työskenteleville tärkeimmäksi kanavaksi osoittautui strategiainfo, jonka jälkeen tulivat konsernin tilaisuudet. Kolmanneksi tärkeimmäksi kanavaksi osoittautui tiimipalaveri/esimies (ks kuvio 19). Päällikön/johtajan roolissa työskenteleville tärkeimmiksi kanaviksi osoittautuivat tiimipalaveri/esimies ja konsernin tilaisuudet. Tämän jälkeen tuli strategiainfo.

6.2.2 Kanavien hyödyllisyys

Kun viestintäkanavien hyödyllisyyttä tarkasteltiin ikäryhmittäin, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Kaikkien vastaajien kesken hyödyllisimmiksi viestintäkanaviksi osoittautuivat tiimipalaveri/esimies, strategiainfo ja konsernin tilaisuudet (ks kuvio 20).

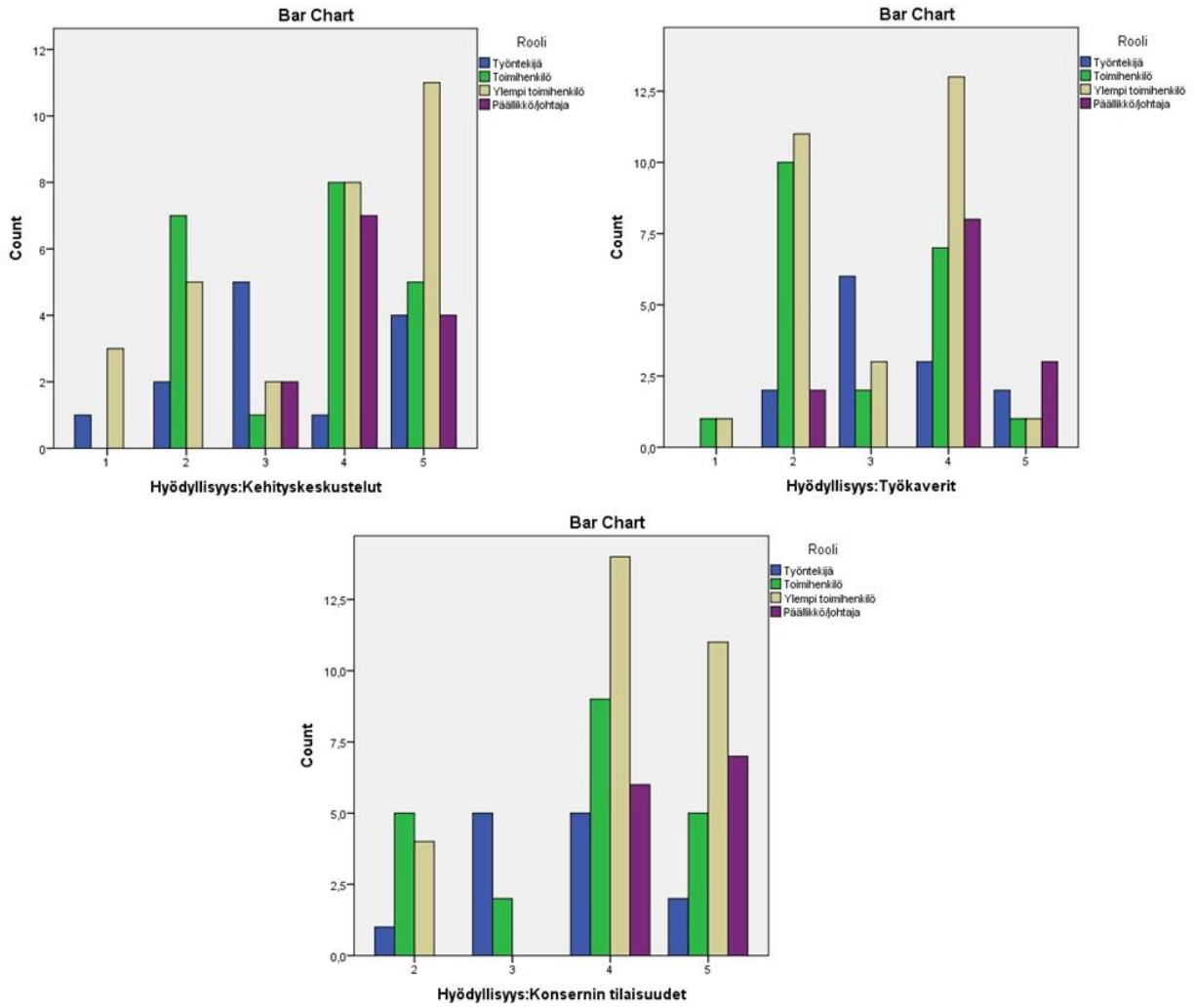
Ikäryhmittäin tarkasteltuna, alle 30-vuotiaat kokivat hyödyllisimpänä konsernin tilaisuudet ja toiseksi hyödyllisimpänä intranetin ja tiimipalaverin/esimiehen. 31–40-vuotiaat vastaajat kokivat hyödyllisimpänä kanavana strategiainfon, jonka jälkeen tiimipalaverin/esimiehen. 41–50-vuotiaat taas kokivat tiimipalaverin/esimiehen hyödyllisimpänä viestintäkanavana,

jonka jälkeen konsernin tilaisuudet. 51–60-vuotiaat vastaajat kokivat myöskin tiimipalaverin/esimiehen hyödyllisimpänä kanavana ja toiseksi hyödyllisimpänä strategiainfon ja konsernin tilaisuudet (ks kuvio 20).



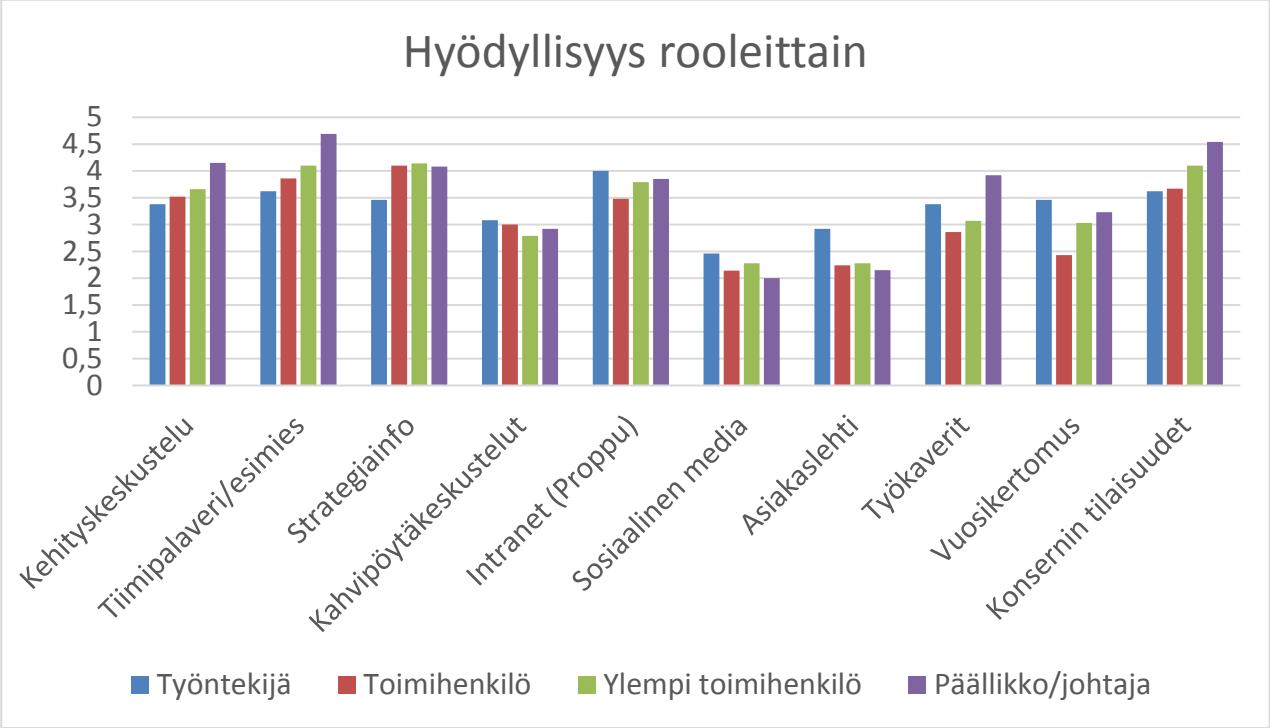
Kuvio 20. Asteikkovastauksien 1-5 keskiarvot viestintäkanavien hyödyllisyyttä kartoittaessa ikäryhmittäin.

Kun viestintäkanavien hyödyllisyyttä tarkasteltiin rooleittain, löytyi aineistosta tilastollisia merkitsevyyksiä. Ylemmistä toimihenkilöistä 38% (n=11) valitsi kehityskeskustelun tärkeyttä arvioitaessa vaihtoehdon 5, kun muissa rooleissa työskentelevät valitsivat sen harvemmin (Khiin neliö -testin p-arvo 0,034) (ks kuvio 21).



Kuvio 21. Tilastollisten merkitsevyyksien havainnollistaminen konsernin tilaisuuksien, kehityskeskusteluiden ja työkavereiden osalta.

Toinen tilastollinen merkitsevyys osoittautui, kun ylemmistä toimihenkilöistä 45% (n=13) valitsi työkavereiden hyödyllisyyttä arvioitaessa vaihtoehdon 4, kun muissa rooleissa työskentelevät valitsivat kyseisen vaihtoehdon harvemmin (Khiin neliö -testin p-arvo 0,019) (ks kuvio 21). Kolmas tilastollinen merkitsevyys osoittautui, kun konsernin tilaisuuksien hyödyllisyyttä arvioitaessa ylemmistä toimihenkilöistä 48% (n=14) valitsi vaihtoehdon 4, kun muissa rooleissa työskentelevät valitsivat sen selkeästi harvemmin (Khiin neliö -testin p-arvo 0,005). Vastauksista laskettiin myös aritmeettiset keskiarvot, jotka ovat esitettynä kuviossa 22. Kaikkien roolien kesken tarkasteltuna hyödyllisimmiksi viestintäkanaviksi koettiin konsernin tilaisuudet, tiimipalaveri/esimies ja intranet.

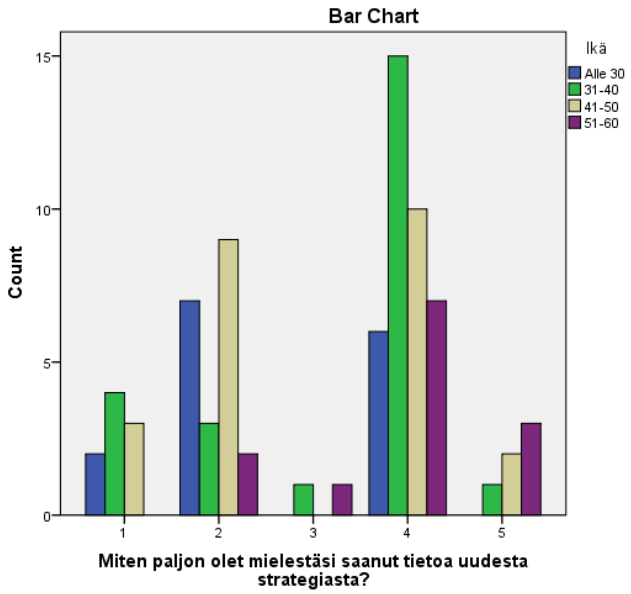


Kuvio 22. Viestintäkanavien hyödyllisyyden keskiarvot rooleittain.

Näiden tulosten pohjalta voidaan luoda käsitys siitä, että kaikille vastaajille merkittävimpiä viestintäkanavia tärkeyden ja hyödyllisyyden kannalta ovat tiimipalaveri/esimies, strategiainfo, konsernin tilaisuudet ja intranet. Kanavien tärkeys vaihtelee hieman ikäryhmittäin ja rooleittain.

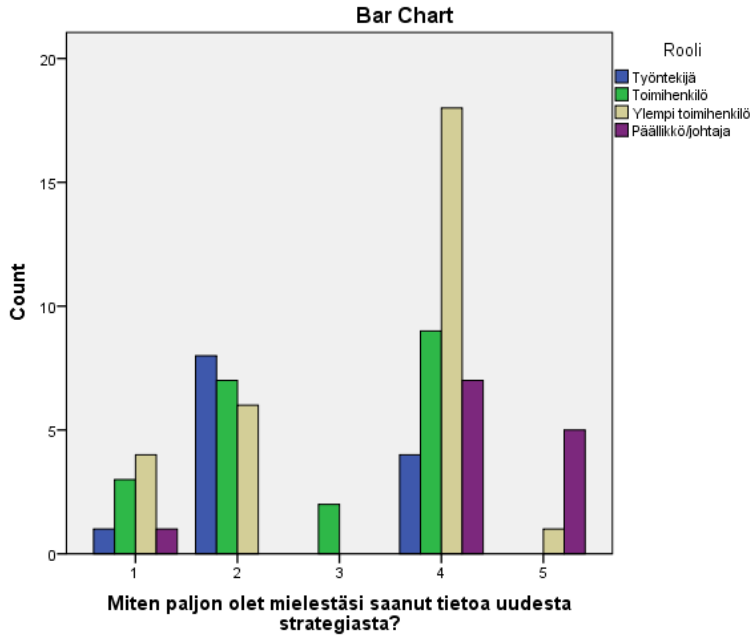
6.2.3 Tiedonsaanti

Kun tarkasteltiin sitä, kuinka paljon vastaajat kokevat saaneensa strategiasta tietoa ikäryhmittäin, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Alle 30-vuotiaista 47% (n=7) valitsi vaihtoehdon 2 ja 31–40-vuotiaista 63% (n=15) valitsi vaihtoehdon 4 (ks kuvio 23). 41–50-vuotiaista 42% (n=10) valitsi vaihtoehdon 4 ja 51–60-vuotiaista 54% (n=7) valitsi myös vaihtoehdon 4.



Kuvio 23. Saadun tiedon määrän arviointi ikäryhmittäin.

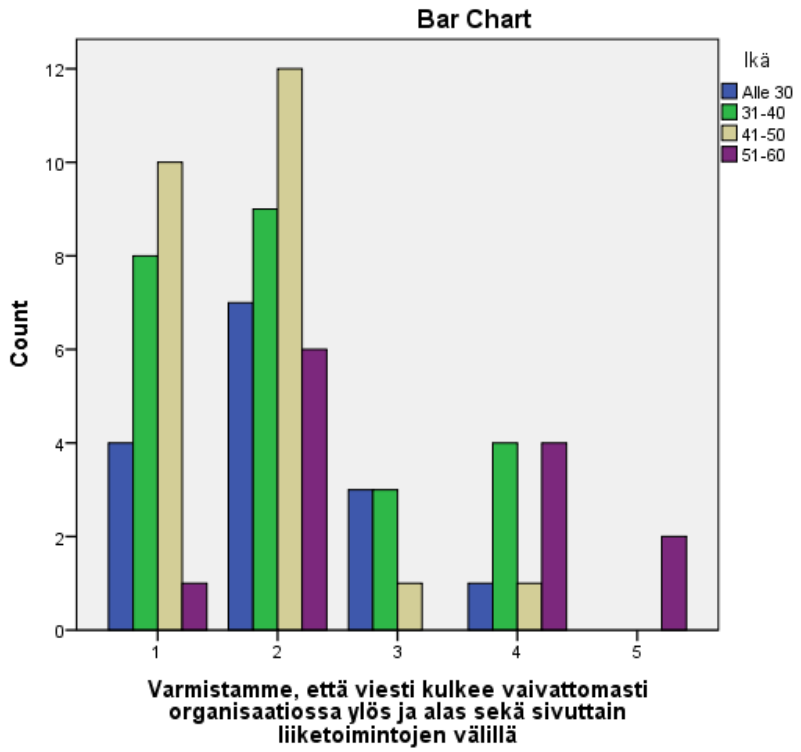
Kun vastauksia tarkasteltiin rooleittain, löytyi aineistosta tilastollinen merkitsevyys. Tilastollinen merkitsevyys osoittautui siinä, että ylemmistä toimihenkilöistä 47% (n=18) valitsi vastausvaihtoehdon 4 (khiin neliö -testin p-arvo 0,001), kun muissa rooleissa olevat vastasivat siihen harvemmin. Tilastosta on myös huomattavissa, että ylemmät toimihenkilöt ja päälliköt/johtajat kokivat eniten saaneensa tietoa riittävästi tai paljon. Muissa rooleissa olevien henkilöiden vastaukset jakautuvat diagrammin vasemmalle puolelle (ks kuvio 24). Saadun tiedon määrään vaikuttaa henkilön rooli organisaatiossa. Johtajat/päälliköt todennäköisesti osallistuvat strategiatyöhön, jonka vuoksi kokemus tiedonsaannista on korkeampi kuin muilla vastaajilla.



Kuvio 24. Saadun tiedon määrän arviointi rooleittain

6.3 Strategiset tavoitteet ja organisaatiokulttuuri

Kun tarkasteltiin ikäryhmittäin, miten seuraavissa strategiaan kuuluvissa tavoitteissa on onnistuttu, löytyi aineistosta tilastollinen merkitsevyys. Tilastollisesti merkitseväksi osoittautui tavoitteen ”*Varmistamme, että viesti kulkee vaivattomasti organisaatiossa ylös ja alas sekä sivuttain liiketoimintojen välillä*” onnistuminen (Khiin neliö -testin p-arvo 0,030). 31–40-vuotiaista 50% (n=12) valitsi tällöin vaihtoehdon 2 (ks kuvio 25). Tämän tavoitteen kohdalla myös muiden ikäryhmien vastaukset sijoittuivat pääosin arvoon 2, lukuun ottamatta 51–60-vuotiaita (ks kuvio 25). Kyseisen tavoitteen kohdalla alle 30-vuotiaista 46% (n=7) ja 31-40-vuotiaista 38% (n=9) valitsi vaihtoehdon 2. 51–60-vuotiaista 46% (n=6) valitsi muista poiketen vaihtoehdon 4.



Kuvio 25. Tavoitteessa onnistumisen arviointi ikäryhmittäin.

Kun tarkasteltiin ikäryhmittäin vastauksia tavoitteen: ”*Puhumme asioista avoimesti ja totuuden mukaisesti yhteisten arvojemme pohjalta*” kohdalla, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Vastaukset jakautuivat pääosin asteikolle 2-4. Alle 30-vuotiaista 40% (n=6) valitsi vaihtoehdon 2 ja 40% (n=6) valitsi vaihtoehdon 4. 31–40-vuotiaista 38% (n=9) valitsi vaihtoehdon 2 ja 38% (n=9) valitsi vaihtoehdon 4. 41–50-vuotiaista vastaajista 58% (n=14) valitsi vaihtoehdon 2. 51–60-vuotiaista 54 (n=7) valitsi taas vaihtoehdon 4.

Kun vastauksia tarkasteltiin tavoitteen: ”*Viestimme selkeästi strategiasta ja toimintaympäristön muutoksista, jotta jokainen meistä on valmiimpia kohtaamaan tulevaisuuden muutokset*” kohdalla,

ei löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Alle 30-vuotiaista 33% (n=5) valitsi vaihtoehdon 2. 31–40-vuotiaista 33% (n=8) valitsi vaihtoehdon 4. 41–50-vuotiaista vastaajista 42% (n=10) valitsi vaihtoehdon 2 ja 51-60-vuotiaista 46% (n=6) valitsi vaihtoehdon 4. 51–60-vuotiaat kokivat ikäryhmänä jälleen eniten tavoitteessa onnistumista.

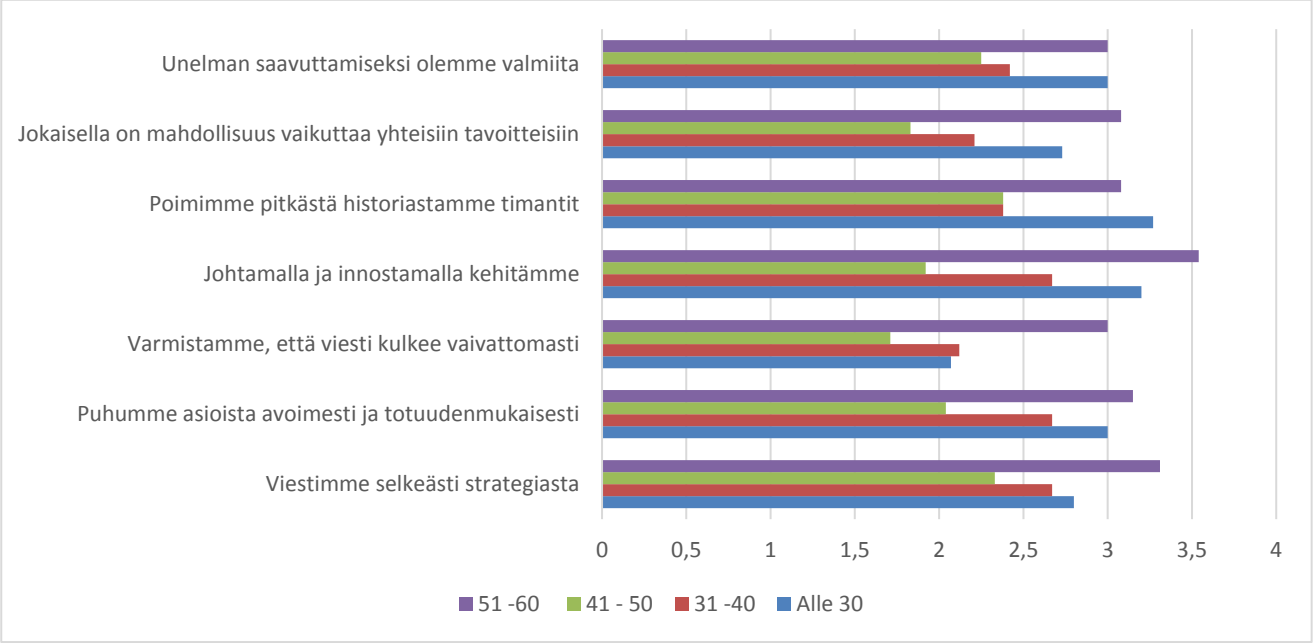
Kun vastauksia käytiin läpi tavoitteen: ”*Johtamalla ja innostamalla omalla esimerkillä kehitämme organisaatiota kohtaamaan uudet asiat avoimesti*” kohdalla, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Alle 30-vuotiaista 53% (n=8) valitsi vaihtoehdon 4. 31–40-vuotiaista vastaajista 33% (n=8) valitsi vaihtoehdon 2 ja 33% (n=8) valitsi vaihtoehdon 4. 41–50-vuotiaista 38% (n=9) valitsi vaihtoehdon 1 ja 42% (n=10) vaihtoehdon 2. 51–60-vuotiaista 54% (n=5) valitsi vaihtoehdon 4.

Tavoitteen: ”*Poimimme pitkästä historiastamme timantit, joiden ympärille rakennamme uutta tulevaisuutta*” tarkastelussa ikäryhmittäin, ei löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Alle 30-vuotiaista 40% (n=6) valitsi vaihtoehdon 4. 31–40-vuotiaista 33% (n=8) valitsi vaihtoehdon 2 ja 33% (n=8) vaihtoehdon 3. 41–50-vuotiaista vastaajista 33% (n=8) valitsi vaihtoehdon 2. 51–60-vuotiaista 39% (n=5) valitsi vaihtoehdon 4.

Kun tarkasteltiin ikäryhmittäin tavoitetta: ”*Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin tavoitteisiin. Tämän tueksi kehitämme sisäistä yrittäjyyttä edistävän palkitsemisjärjestelmän*”, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Alle 30-vuotiaista 33% (n=5) valitsi vaihtoehdon 2 ja 33% (n=5) vaihtoehdon 4. 31–40-vuotiaista 50% (n=12) valitsi vaihtoehdon 2 ja 51–60-vuotiaista 31% (n=4) valitsi vaihtoehdon 4.

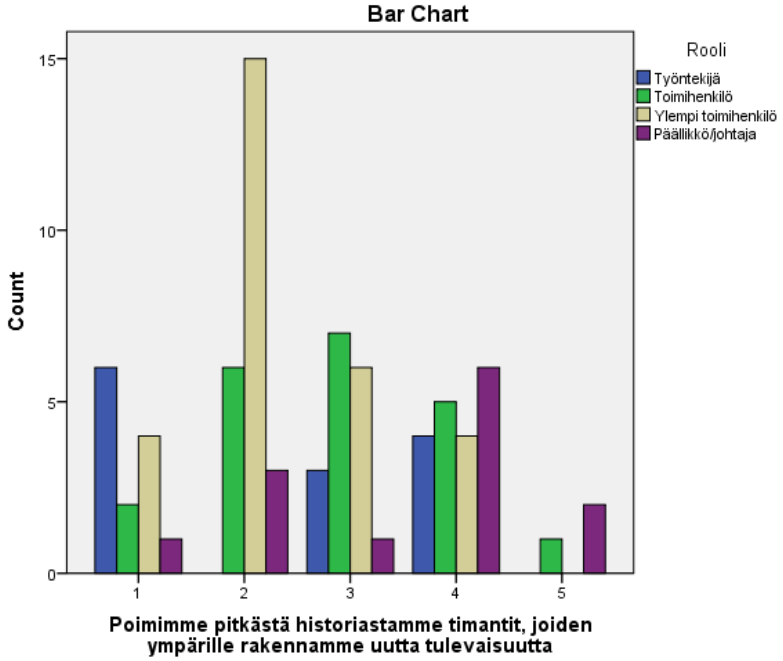
Kun tarkasteltiin tavoitetta: ”*Unelman saavuttamiseksi olemme valmiita muuttamaan toimintatapoja, teemme pitkäjänteisesti työtä ja kohdistamme voimavarat oikein*”, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Alle 30-vuotiaista 47% (n=7) valitsi vaihtoehdon 4 ja 31–40-vuotiaista 29% (n=7) valitsi vaihtoehdon 1. 41–50-vuotiaista 42% (n=10) valitsi vaihtoehdon 1 ja 51–60-vuotiaista 46% (n=6) valitsi vaihtoehdon 2.

Tuloksista voidaan myös todeta, että 41–50-vuotiaat kokivat vähiten tavoitteissa onnistumista, kun taas 51–60-vuotiaat keskimääräisesti eniten. Tuloksista on myös havainnoitavissa, että yhden tavoitteen kohdalla kaikkien ikäryhmien vastausten keskiarvo on muita huomattavasti alempi (ks kuvio 26).



Kuvio 26. Tavoitteissa onnistumisten keskiarvot ikäryhmittäin.

Kun tavoitteissa onnistumisen arviointia tarkasteltiin rooleittain, löytyi aineistosta tilastollinen merkitsevyys. Ylemmän toimihenkilön roolissa työskentelevistä 52% (n=15) valitsi vaihtoehdon 2 tavoitteessa *"Poimimme pitkästä historiastamme timantit, joiden ympärille rakennamme uutta tulevaisuutta"* onnistumisessa, kun muissa rooleissa työskentelevät valitsivat kyseisen vaihtoehdon harvemmin (Khiin neliö -testin p-arvo 0,005) (ks kuvio 27). Tällöin työntekijän roolissa työskentelevistä 46% (n=6) valitsi vaihtoehdon 1 ja toimihenkilön roolissa työskentelevistä 33% (n=7) vaihtoehdon 3. Päällikön/johtajan roolissa työskentelevistä 46% (n=6) valitsi vaihtoehdon 4.



Kuvio 27. Vastausten jakauma tavoitteessa onnistumisessa.

Kun tarkasteltiin rooleittain tavoitteen: ”*Puhumme asioista avoimesti ja totuuden mukaisesti yhteisten arvojemme pohjalta*”, ei vastauksista löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Työntekijän roolissa työskentelevistä 39% (n=5) valitsi vaihtoehdon 1 ja toimihenkilöistä 48% (n=10) valitsi vaihtoehdon 2. Ylemmistä toimihenkilöistä 45% (n=13) valitsi vaihtoehdon 2. Päällikön/johtajan roolissa työskentelevistä 39% (n=5) valitsi vaihtoehdon 2 ja 39% (n=5) vaihtoehdon 4.

Kun vastauksia tarkasteltiin rooleittain tavoitteessa: ”*Varmistamme, että viesti kulkee vaivattomasti organisaatiossa ylös ja alas sekä sivuttain liiketoimintojen välillä*”, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Työntekijän roolissa työskentelevistä 62% (n=8) valitsi vaihtoehdon 1 ja toimihenkilöistä 57% (n=12) valitsi vaihtoehdon 2. Ylemmistä toimihenkilöistä 48% (n=14) valitsi vaihtoehdon 2, kuten myös 39% (n=5) päällikön/johtajan roolissa työskentelevistä.

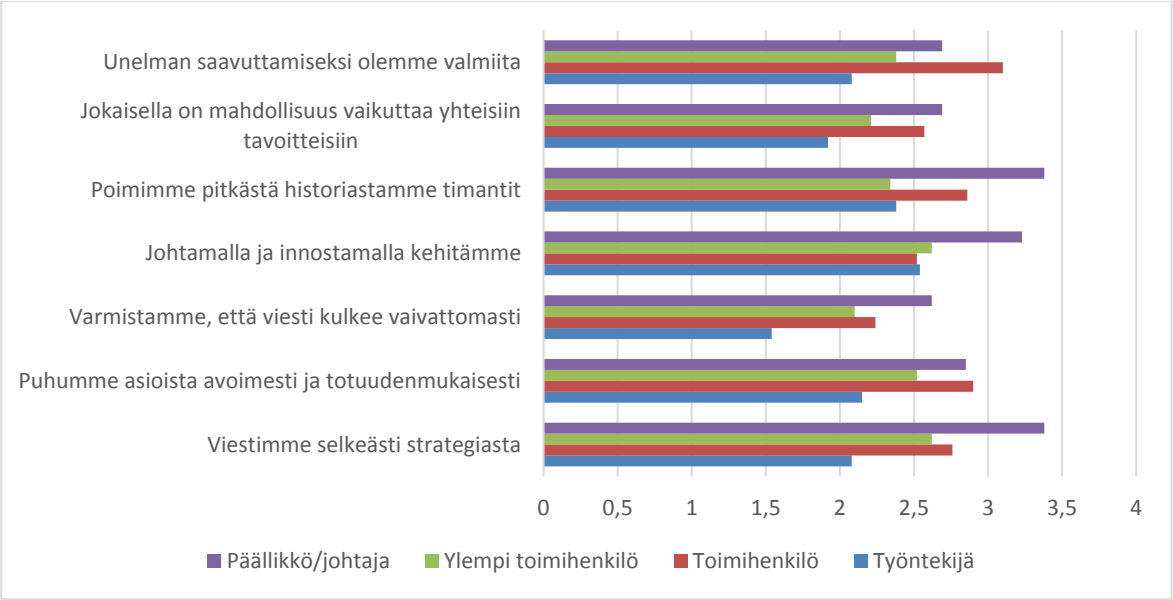
Kun vastauksia tarkasteltiin rooleittain tavoitteen: ”*Viestimme selkeästi strategiasta ja toimintaympäristön muutoksista, jotta jokainen meistä on valmiimpia kohtaamaan tulevaisuuden muutokset*” kohdalla, ei löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Työntekijöistä 39% (n=5) valitsi vaihtoehdon 2. Ylemmistä toimihenkilöistä 38% (n=8) valitsi vaihtoehdon 2 ja 33% (n=7) vaihtoehdon 4. Ylemmistä toimihenkilöistä 35% (n=10) valitsi vaihtoehdon 2 ja 31% (n=9) vaihtoehdon 4. Päällikön/johtajan roolissa toimivista 54% (n=7) valitsi vaihtoehdon 4.

Kun vastauksia käytiin läpi tavoitteen: ”*Johtamalla ja innostamalla omalla esimerkillä kehitämme organisaatiota kohtaamaan uudet asiat avoimesti*” kohdalla, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Työntekijän roolissa työskentelevistä 39% (n=5) valitsi vaihtoehdon 1 ja toimihenkilöistä 43% (n=9) valitsi vaihtoehdon 2. Ylemmistä toimihenkilöistä 38% (n=11) valitsi vaihtoehdon 2, kun päällikön/johtajan roolissa työskentelevistä 46% (n=6) valitsi vaihtoehdon 4.

Kun tarkasteltiin tavoitetta: ”*Unelman saavuttamiseksi olemme valmiita muuttamaan toimintatapoja, teemme pitkäjänteisesti työtä ja kohdistamme voimavarat oikein*”, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Vastanneista työntekijöistä 62% (n=8) valitsi vaihtoehdon 1 ja toimihenkilöistä 38% (n=8) valitsi vaihtoehdon 2. Ylemmän toimihenkilön roolissa työskentelevistä 38% (n=11) valitsi vaihtoehdon 2 ja päällikön/johtajan roolissa työskentelevistä 31% (n=4) valitsi vaihtoehdon 1.

Kun tarkasteltiin rooleittain tavoitetta: *”Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin tavoitteisiin. Tämän tueksi kehitämme sisäistä yrittäjyyttä edistävän palkitsemisjärjestelmän”,”*, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Työntekijän roolissa työskentelevistä 46% (n=6) valitsi vaihtoehdon 1 ja toimihenkilöistä 43% (n=9) valitsi vaihtoehdon 4. Vastausten hajon-

taa oli ylemmän toimihenkilön roolissa työskentelevien vastauksissa: 31% (n=9) valitsi vaihtoehdon 1, 31% (n=9) vaihtoehdon 2 ja 31% (n=9) valitsi vaihtoehdon 4. Päällikön/johtajan roolissa työskentelevistä 39% (n=5) valitsi vaihtoehdon 2. Tuloksista voidaan todeta, että päällikön/johtajan roolissa työskentelevät kokivat, että tavoitteissa on onnistuttu huomattavasti paremmin, verrattaessa muissa rooleissa työskenteleviin. Paikoitellen ylemmät toimihenkilöt kokivat myös tavoitteissa onnistumista, kun taas työntekijät kokivat onnistumista keskimääräisesti vähiten (ks kuvio 28).

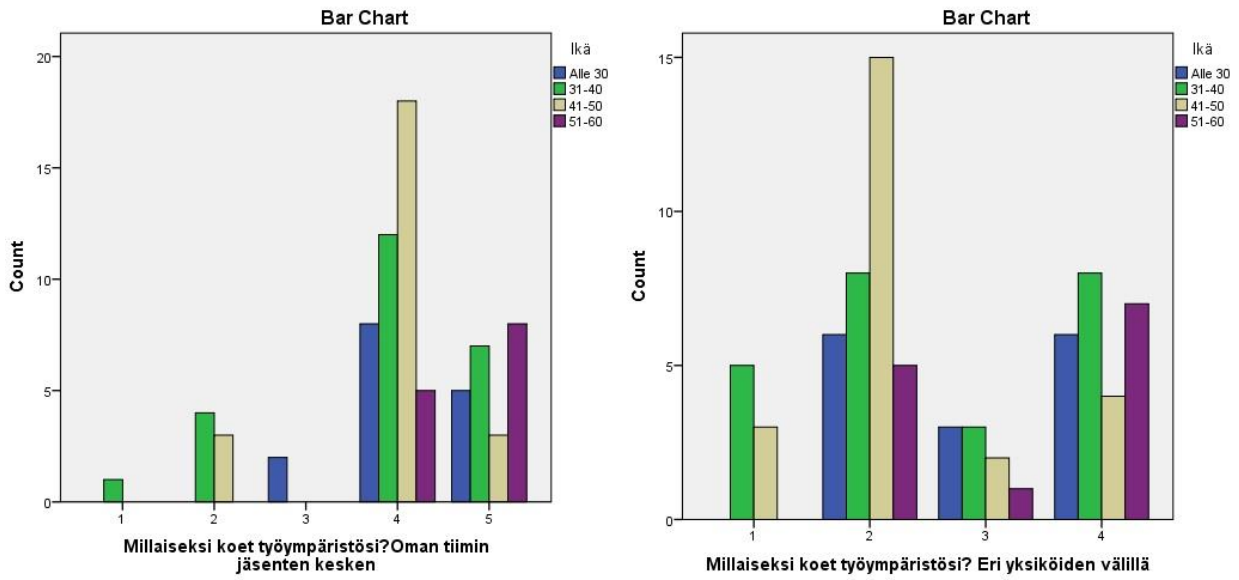


Kuvio 28. Tavoitteissa onnistumisen kokemusten keskiarvot rooleittain.

Tuloksista nähdään, että rooleittain ja ikäryhmittäin vähiten onnistumista koettiin tavoitteen "*Varmistamme, että viesti kulkee vaivattomasti organisaatiossa ylös ja alas sekä sivuttain liiketoimintojen välillä*" kohdalla. Tuloksista voidaan todeta, että viestin ei koeta kulkevan avoimesti organisaatiossa.

Luottamus työympäristössä

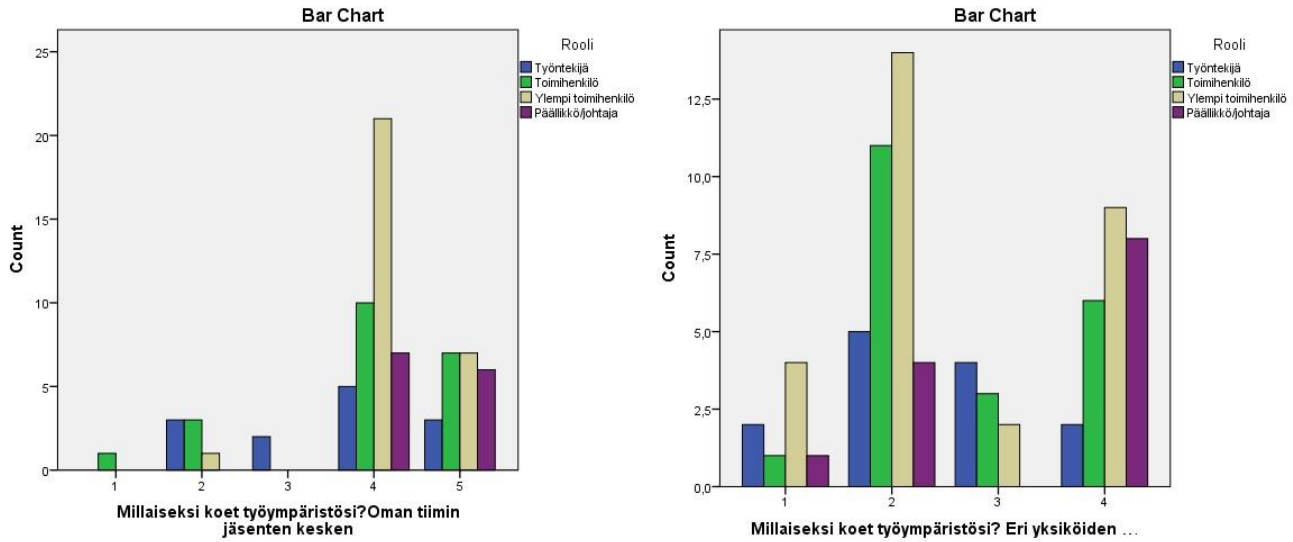
Kun työympäristössä olevan luottamuksen arvioinnin vastauksia analysoitiin, löytyi aineistosta ikäryhmittäin tarkasteltuna tilastollinen merkitsevyys. Tilastollinen merkitsevyys osoittautui siinä, että 41–50-vuotiaista 75% (n=18) arvioi luottamuksen tilaksi oman tiimin välillä vaihtoehdon 4, kun muut ikäryhmät valitsivat sen harvemmin (Khiin neliö -testin p-arvo 0,022) (ks kuvio 29). Alle 30-vuotiaista 53% (n=8) valitsi vaihtoehdon 4, kuten myös 50% (n=12) 31–40-vuotiaista. 51–60-vuotiaista 62% (n=8) valitsi vaihtoehdon 5, mikä poikkeaa muiden ikäryhmien vastauksista (ks kuvio 29).



Kuvio 29. Luottamuksen arvioinnin tulokset ikäryhmittäin.

Kun luottamusta tarkasteltiin ikäryhmittäin eri yksiköiden välillä, ei löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Alle 30-vuotiaista vastaajista 40% (n=6) valitsi luottamusta arvioitaessa vaihtoehdon 4 ja 40% (n=6) vaihtoehdon 2. 31–40-vuotiaista 33% (n=8) valitsi vaihtoehdon 4 ja 33% (n=8) vaihtoehdon 2. 41–50-vuotiaista vastaajista 63% (n=15) valitsi vaihtoehdon 2. 51–60-vuotiaista 54% (n=7) valitsi vaihtoehdon 4 (ks kuvio 29). Tuloksista on yleisesti havaittavissa, että luottamuksen arvot pienenevät jonkin verran, kun siirrytään käsittelemään koko konsernin luottamuksen tilaa. Eniten vastausten hajontaa näyttäytyy alle 30-vuotiailla ja 31–40-vuotiailla vastaajilla.

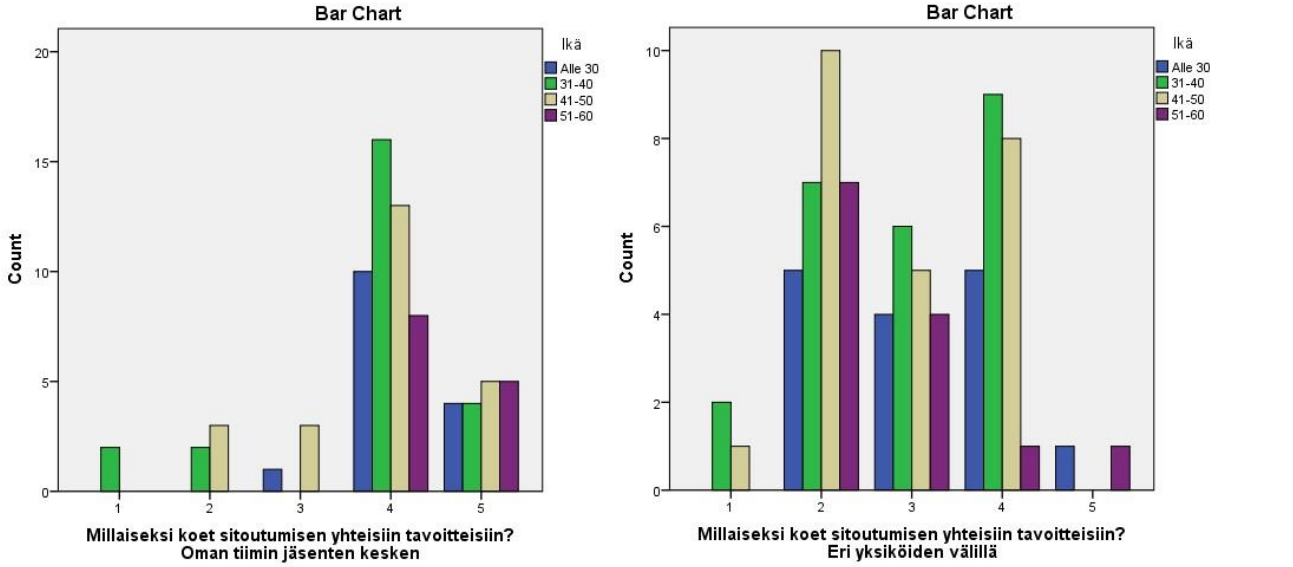
Kun vastauksia tarkasteltiin rooleittain, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Oman tiimin kesken luottamusta arvioitaessa tulokset olivat rooleittain melko yhteneväisiä. Työntekijöistä 39% (n=5) ja toimihenkilöistä 48% (n=10) valitsi luottamusta arvioitaessa vaihtoehdon 4 (ks kuvio 30). Myös ylemmistä toimihenkilöistä 72% (n=21) ja päälliköistä/johtajista 54% (n=7) valitsivat vaihtoehdon 4. Kun vastauksia tarkasteltiin koko konsernissa yleensä eri yksiköiden kesken, kokemus luottamuksesta laski selkeästi. Työntekijöistä 39% (n=5) ja toimihenkilöistä 52% (n=11) valitsivat vaihtoehdon 2. Myös ylemmän toimihenkilön roolissa työskentelevistä 48% (n=14) valitsi vaihtoehdon 2. Poikkeavuus osoittautuu päällikön/johtajan roolissa työskentelevissä, sillä 62% (n=8) valitsi vaihtoehdon 4 (ks kuvio 30).



Kuvio 30. Luottamuksen arvioinnin tulokset rooleittain.

Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin

Kun tarkasteltiin ikäryhmittäin kokemusta siitä, sitoudutaanko organisaatiossa yhteisiin tavoitteisiin, ei löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Oman tiimin jäsenten kesken arvioituna, vastaukset sijoittuivat asteikollisesti pääosin 3–5 väliin. Tämä kuvastaa hyvää sitoutumisen tilaa. Kun sitoutumista pyydettiin arvioimaan koko konsernissa yleensä eri yksiköiden välillä, sijoittuivat vastaukset asteikolla hieman alemmaksi. Kun sitoutumista arvioitiin oman tiimin jäsenten kesken, valitsi alle 30-vuotiaista 67% (n=10) vaihtoehdon 4 (ks kuvio 31). 31–40-vuotiaista 67% (n=16) valitsi myös vaihtoehdon 4. 41–50-vuotiaista vastaajista 54% (n=13) ja 51–60-vuotiaista 62% (n=8) valitsi vaihtoehdon 4 (ks kuvio 31).

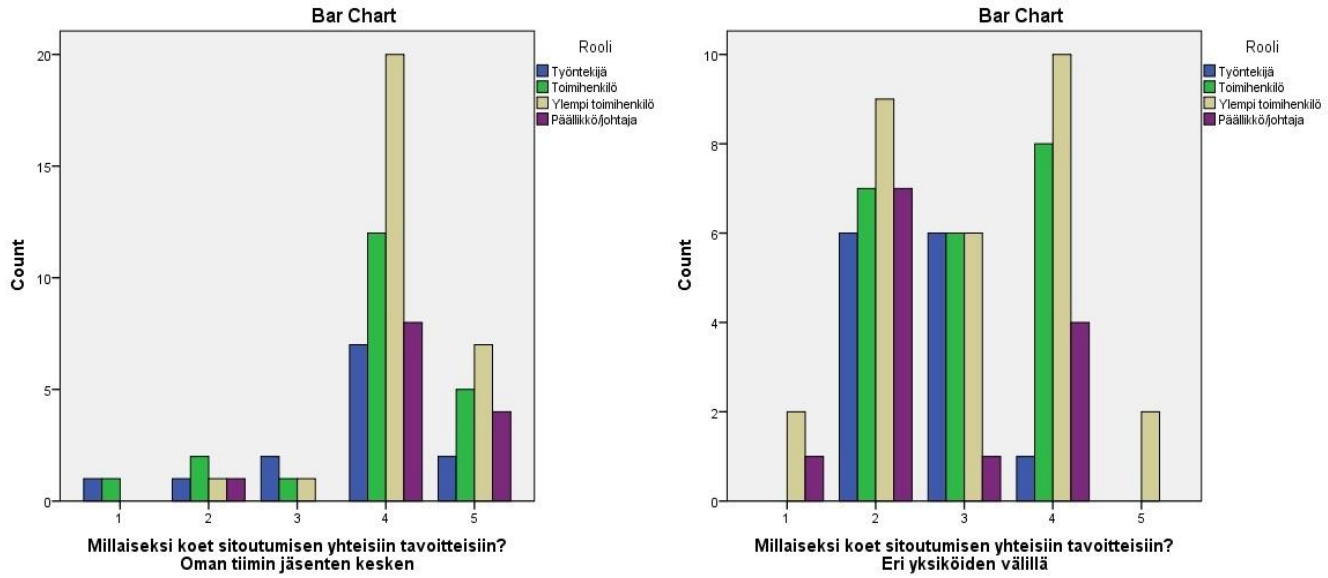


Kuvio 31. Vastausjakaumat sitoutumisen arviointiin ikäryhmittäin.

Kun vastauksia tarkasteltiin koko konsernissa eri yksiköiden välillä, muuttuivat arviot hieman. Tällöin alle 30-vuotiaista 33% (n=5) valitsi vaihtoehdon 4 ja 33% (n=5) valitsi myös vaihtoehdon 2. 31–40-vuotiaista 38% (n=9) valitsi vaihtoehdon 4 ja 41–50-vuotiaista 42%

(n=10) valitsi vaihtoehdon 2. 51–60-vuotiaista 54% (n=7) arvioi sitoutumista vastausvaihtoehdolla 2 (ks kuvio 31).

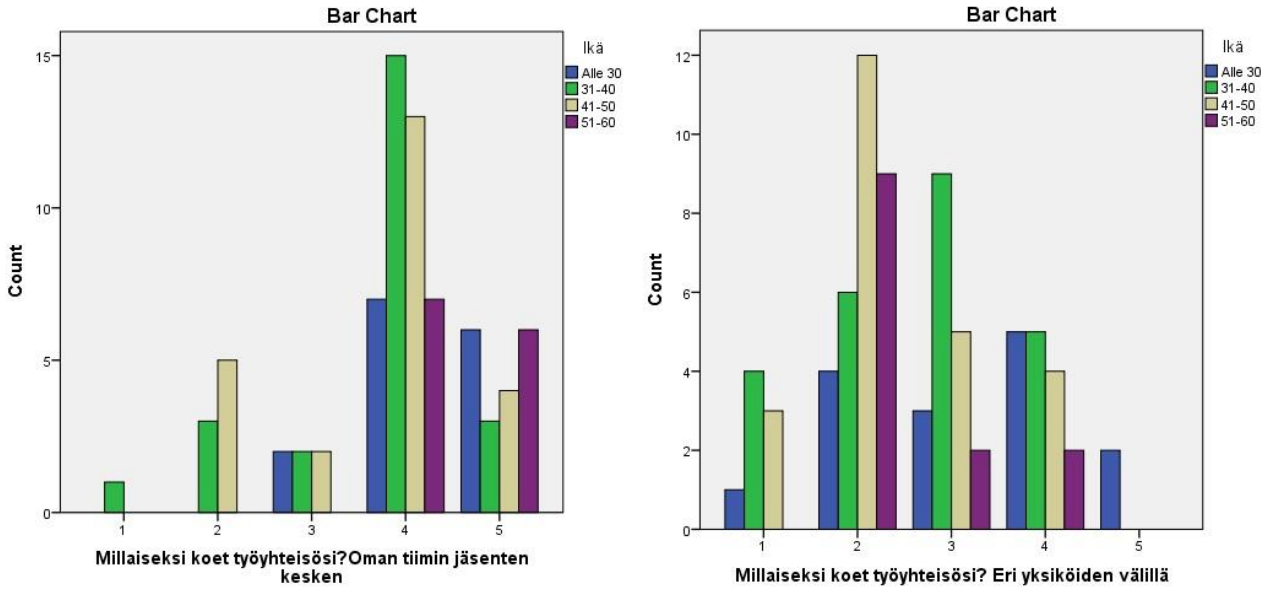
Kun sitoutuneisuuden arviointia tarkasteltiin rooleittain, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Työntekijöistä 54% (n=7) arvioi sitoutumisen tilaa oman tiimin sisällä vaihtoehdolla 4. Toimihenkilöistä 57% (n=12) arvioi tilaa myös vaihtoehdolla 4. Ylemmistä toimihenkilöistä vaihtoehdon 4 valitsi 69% (n=20) ja päälliköistä/johtajista 62% (n=8) (ks kuvio dada). Kun sitoutumisen tilaa pyydettiin arvioimaan koko konsernissa eri yksiköiden kesken, valitsi työntekijöistä 46% (n=6) vaihtoehdon 2 ja 46% (n=6) vaihtoehdon 3. Toimihenkilöistä 38% (n=8) valitsi vaihtoehdon 4. Ylemmistä toimihenkilöistä 35% (n=10) valitsi vaihtoehdon 4. Päälliköistä/johtajista 54% (n=7) valitsi vaihtoehdon 2 (ks kuvio 32).



Kuvio 32. Vastausjakauma sitoutumisen arvioinnissa rooleittain.

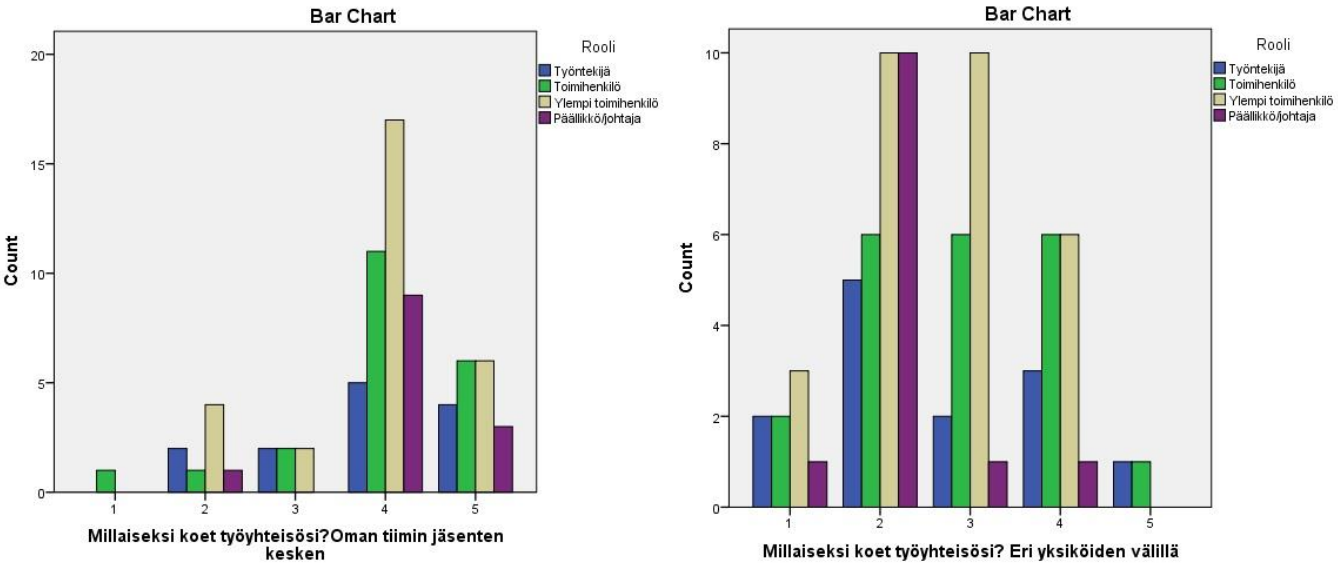
Kannustavuus

Kun kannustavuuden arvioinnin vastauksia tarkasteltiin ikäryhmittäin, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Kun kannustavuutta pyydettiin arvioimaan oman tiimin sisällä, valitsi alle 30-vuotiaista 47% (n=7) vaihtoehdon 4 ja 40% (n=6) vaihtoehdon 5. 31–40-vuotiaista 63% (n=15) valitsi vaihtoehdon 4, kuten myös 54% (n=13) 41–50-vuotiaista. 51–60-vuotiaista 54% (n=7) valitsi vaihtoehdon neljä ja 46% (n=6) vaihtoehdon 5. Tuloksista on havaittavissa, että ikäryhmät kokevat kannustavuutta oman tiiminsä jäsenten kesken (ks kuvio 33).



Kuvio 33. Kannustavuuden arvioinnin vastausjakaumat ikäryhmittäin.

Kun kannustavuutta tarkasteltiin ikäryhmittäin eri yksiköiden välillä, valitsi alle 30-vuotiaista 33% (n=5) vaihtoehdon 4 ja 31–40-vuotiaista 38% (n=9) valitsi vaihtoehdon 3. 41–50-vuotiaista 50% (n=12) valitsi vaihtoehdon 2, kuten myös 70% (n=9) 51–60-vuotiaista (ks kuvio 33). Tuloksista voidaan todeta, että kannustavuutta koetaan hyvin tiimien sisällä, mutta selkeästi vähemmän koko konsernissa. Kun vastauksia tarkasteltiin rooleittain, ei aineistosta löytynyt tilastollisia merkitsevyyksiä. Oman tiimin jäsenten kesken kannustavuutta koettiin selkeästi enemmän kuin koko konsernissa. Työntekijän roolissa työskentelevistä 39% (n=5) valitsi vaihtoehdon 4 ja 31% (n=4) vaihtoehdon 5 (ks kuvio 34). Toimihenkilön roolissa toimivista 52% (n=11) valitsi vaihtoehdon 4, kuten myös 59% (n=17) ylemmistä toimihenkilöistä. Päällikön/johtajan roolissa työskentelevistä vastaajista 70% (n=9) valitsi vaihtoehdon 4.



Kuvio 34. Vastausjakauma kannustavuudesta jaoteltuna rooleittain.

Kun kannustavuutta tarkasteltiin koko konsernissa yksiköiden välillä, valitsi työntekijöistä 39% (n=2) vaihtoehdon 2. Toimihenkilöiden vastaukset jakautuivat melko tasaisesti: 29% (n=6) valitsi vaihtoehdon 2, 29% (n=6) vaihtoehdon 3 ja 29% (n=6) vaihtoehdon 4. Ylemmän toimihenkilön roolissa työskentelevistä 35% (n=10) valitsi vaihtoehdon 2 ja 35% (n=10) vaihtoehdon 3. Päällikön/johtajan roolissa työskentelevistä 77% (n=10) valitsi vaihtoehdon 2.

6.4 Avoimet vastaukset

Vastauslomakkeeseen yhdistettiin paikoitellen avoimia vastausvaihtoehtoja tai vapaaehtoisia kommenttikenttiä. Tutkimuksessa haluttiin myös saada selville mielipiteitä ja subjektiivisia kokemuksia eri aihepiireistä. Tämän vuoksi laadulliset avovastaukset ovat myös merkittävässä roolissa. Avoimet vastaukset teemoitellaan ja niistä tehdään laadullista analyysia. Analysoinnin ja seurattavuuden tueksi avovastaukset on jaoteltu kysymysten aihepiirien mukaan kolmeen pääteemaan; strategiasta viestimiseen, viestintäkanaviin ja organisaatiokulttuuriin. Analyysissa ei tehdä jaottelua sukupuolen, iän, roolin tai työsuhteen mukaan, sillä tarkoituksena on nostaa vastauksista esiin nousseet yleisimmät teemat kaikkien vastanneiden kesken. Tulosten läpikäynnissä hyödynnetään sitaatteja johtopäätösten konkretisoinnin avuksi.

6.4.1 Strategiasta viestiminen

Lomakkeen 7. kysymys oli avoin tekstikenttä, jonne vastaajia toivottiin kertomaan syitä sille, mikäli henkilö koki strategian ei lainkaan selkeänä tai ei lainkaan ymmärrettävänä. Tähän kysymykseen vastasi 10 henkilöä. Vastaukset osoittavat, ettei strategia ole kaikille täysin selvä. Kysymykseen vastanneet kaipasivat lisää viestintää, joka kuvailisi strategista muutosta tarkemmin ja konkretisoisi sen tavoitteita yksilötasolla.

> *Strategia on todella laaja ja käsitteet hankalia ymmärtää. Muistettavuus kärsii ja konkretia puuttuu. Olisiko aika siirtyä sanoista tekoihin ja määritellä selkeät vuosikohtaiset painopistealueet, joista myös kerrottaisiin kaikille avoimesti?*

> *Toivoisin että strategiasta viestittäisiin vielä tarkemmin. Suuret linjaukset eivät täysin kerro sitä, miten eri tavoitteet minulle ja tiimilleni tarkoittaa. Mitä toimenpiteitä meidän pitäisi tehdä?*

Vastauksista käy ilmi, että strategiassa käytetty termistö ei täysin avaudu kaikille. Osa vastaajista toivoikin, että strategiaan olisi helpompi päästä käsiksi. Avoimet vastaukset kertovat, että strategia on kirjattu selkeästi, mutta esitetään monimutkaisesti vaikealla sanastolla. Vastaajat kaipasivat myös enemmän viestintää. Vastaukset olivat pääosin neutraaleja, mutta havaittavissa oli myös negatiivista suhtautumista.

> *Esim. hiilineutraalisuuteen pyrkiminen. Mitä se tarkoittaa? Mihin se tulee vaikuttamaan ja mitä se vaatii?*

Liian laaja ja monipolvinen. Strategia ja toimenpiteet pitäisi pystyä kiteyttämään pariin lauseeseen. Nyt menee iloisen sekaisin visiot, missiot, toiminnan tarkoitus ja julmettu määrä toimenpiteitä. Eikö toimenpiteet kuuluisi liiketoimintasuunnitelmiin eikä strategiaan?

Vastauksista oli havaittavissa epävarmuutta ja epätietoisuuta. Kysymykseen vastanneet kokivat tavoitteet ja käytännön toimenpiteet hieman epäselvinä, mitkä teorian valossa toimivat esteenä strategian ja muutoksen jalkauttamiselle.

6.4.2 Viestintäkanavat

Muutosviestinnän suunnittelussa on tärkeää miettiä sisältöjä ja kanavia sisäisten kohderyhmien mukaan. Kuten jo teoriasta on aiemmin noussut esiin, samat sisällöt eivät välttämättä puhuttele kaikkia sidosryhmiä. Kun vastaajilta kysyttiin kysymyksessä 10 muita kanavia, josta koetaan saaneen tietoa strategiasta, löytyi niitä useampia. Kysymykseen vastasi 8 henkilöä. Vastauksien sävy oli positiivinen.

Meidän muutos -vihkonen oli todella hyvä. Se näytti sitä suuntaa, mihin meidän pitäisi työyhteisönä pyrkiä

Yleensä turha paperisälä on vaan vaivaksi, mutta muutos -vihko oli itseasiassa ihan kiva juttu. Sitä on tullut lueskeltua useammasti, ihan työkaverin kanssa.

Muutos -vihko mainittiin useasti avoimissa vastauksissa. Vastaajat kokivat, että se tarjosi hyvin tietoa yrityskulttuurin muutoksesta ja siitä, mitä muutos konkreettisesti tarkoittaa henkilöstölle. Muutos -vihko koettiin paikoin visuaalisesti miellyttävänä ja helposti lähestyttävänä. Vastaajat kokivat vihkosen positiivisena ja tavoitteita konkretisoivana asiana. Osa vastaajista koki yllättyneensä positiivisesti. Vastaukset eivät kuitenkaan tuoneet esille sitä, toivottiinko saman tyyppisiä vihkoja/kirjasia lisää. Toinen esiin noussut kanava oli kesäkuun minimessut.

Sain tietoa kesäkuun minimessuilta.

Minimessuilla pääsi juttelemaan ihmisten kanssa ja kyselemään. Se oli tärkeää oman työn kannalta.

Minimessut koettiin tärkeäksi keskustelumahdollisuuden ja oman työn kehittämisen kannalta. Osa vastaajista koki, että kasvokkain vuorovaikutus oli yksiä parhaimpia keinoja strategiasta viestimiseen. Vastaajat pitivät tärkeänä, että he pääsivät kysymään epäselviä asioita ja keskustelemaan yksityiskohtaisesti asiasta tietävän kanssa. Näitä henkilöitä olivat esimerkiksi esimiehet ja johtajat. Vastaajat pitivät tärkeänä synnyttää ja ylläpitää keskusteluyhteyttä siten, että mielipiteistä ja epäselvistä asioista pääsisi aidosti keskustelemaan. Vapaamuotoiset keskustelut koettiin positiivisena ja tervetulleena tapana viestiä strategiasta.

Kysymyksessä 12 vastaajia pyydettiin kertomaan, mikäli jostakin viestintäkanavasta ei saatu tietoa, vaikka olisi toivottu. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 9 henkilöä. Teemoiksi nousivat intranet ja visuaalisempi viestintä. Vastaukset olivat sävyltään neutraaleja.

Intranetissa strategia-asiat ovat erittäin huonosti esillä,
myös säännölliset strategiainfot puuttuvat.

Olisin halunnut saada tietoa nimenomaan Propun kautta, kaikesta.
Silloin tieto olisi samanlainen kaikille.

Vastauksista kävi ilmi, että intranetin kautta toteutettavaa strategiaviestintää kaivattaisiin enemmän. Intranet (Proppu) koettiin tärkeänä tiedonlähteenä, josta kaikki työntekijät saavat tiedon samanlaisena samaan aikaan. Intranetistä saatava tieto koettiin luotettavaksi ja ajantasaiseksi, jonka vuoksi sen merkitys henkilöstölle on avointen vastausten perusteella suuri. Vastanneet kokivat, että intranettiin viety tieto säilyy alustalla, jonka vuoksi sinne voi palata uudelleen halutessaan. Vastauksista nousi esiin myös intranettiä koskettavia kehitysideoita ja toiveita.

Propussa pitäisi olla jatkuvaa strategiaviestintää, aihekohtaisia juttuja ja vaikka strategian ABC tai vastaava. Strategiavideo viime kesänä oli tosi kiva!

Intranetissä strategiasta viestimiseen voisi pistää lisää paukkuja. Kaikki eivät pääset infoihin ja työpajoihin. Vaikka jotain pdfiä tai koosteita tän hetken tilanteesta

Vastanneet toivoivat lisää viestintää eri muodoissa. Esiin nousivat mm. visuaaliset sisällöt, joita olivat videot ja kuvamaiset koosteet eri aiheista. Toisaalta, intranetin sisältöjen runsaus koettiin myös ongelmallisena. Osa vastaajista koki, ettei intranetistä välttämättä löydä tarpeellista tietoa, koska informaatiota on jo valmiiksi liikaa. Intranettiin toivottiin enemmän jäsentelyä ja selkeyttä siten, että kaikki strategiaan liittyvät materiaalit olisivat helposti löydettävissä.

6.4.3 Organisaatiokulttuuri

Kun kartoitettiin yrityskulttuurin muutoksen tavoitteissa onnistumista, kysymyksessä 14 oli monivalinnan lisäksi mahdollisuus vapaaehtoisille kommenteille. Vastaajat olivat tämän kysymyksen osalta aktiivisia verrattaessa aiempaan: 20 henkilöä toi ilmi ajatuksiaan ja toiveitaan useiden eri tavoitteiden kohdalla. Vastausten sävy vaihteli tavoitekohtaisesti, joten ne myös tuodaan ilmi tavoitekohtaisesti.

Puhumme asioista avoimesti ja totuuden mukaisesti yhteisten arvojemme pohjalta

Useimmat kysymykseen vastanneet kokivat, että asioista ei keskustella avoimesti. Pinnalle nousi paikoitellen esiin pelko kertoa mielipiteistään. Tämän johdosta osa koki asioista puhumisessa sulkeutuneisuutta ja salamyhkäisyyttä. Kyseisen tavoitteen kohdalla pääteemoiksi nousivat avoimuuden puute, epävarmuus ja huhupuheet. Vastauksien sävy oli negatiivinen.

Päätösviestintää ei käytännössä ole, moni asia on huhujen varassa. Monikaan ei uskalla kertoa mielipiteitään, koska eri mieltä olevat joutuvat usein ns. mustalle listalle.

Avoimuutta tarvitaan lisää. Vapautta kertoa mielipide.

Henkilöstön kokemuksissa nousi esiin myös näkemys siitä, että kaikkea tarpeellista tietoa ei jaeta avoimesti henkilöstölle. Avoimuuden puute sekä tiedon pimittäminen olivat selkeästi keskiössä tätä tavoitetta käsitellessä. Vastauksista oli kuitenkin havaittavissa myös ymmärrystä siitä, että kaikista asioista ei voida keskustella avoimesti.

Organisaatiossa kuvailtiin myös liikkuvan paljon huhupuheita, mitkä luovat epävarmuutta ja epäluottamusta organisaation sisällä. Vastaajat toivoivat enemmän avoimuutta strategiaa koskettavaan viestintään, mutta myös päivittäiseen viestintään. Huhupuheet koettiin erittäin ongelmallisina, joten voidaan olettaa, että niiden syntymistä toivotaan kitkettävän avoimemmalla viestinnällä.

Huhuja kulkee mutta selkeää viestiä ei aina ole saatavilla

Tietoa pihdataan

Kaikista asioista ei puhuta riittävän avoimesti. Ymmärrän ettei kaikista voikaan, mutta uusia "vivahteita" sanomaan olisi hyvä saada.

Varmistamme, että viesti kulkee vaivattomasti organisaatiossa ylös ja alas sekä sivuttain liiketoimintojen välillä

Kyseisen tavoitteen aineistosta nousi esiin kaksi henkilöstölle merkittävää teemaa. Viestinnän kuvailtiin jokseenkin olevan yksisuuntaista, ja ettei tieto aina välity avainhenkilöiltä eteenpäin. Vastaajien toiveena olikin esimerkiksi esimiesten ja avainhenkilöiden suurempi panostus vuorovaikutteisuuteen ja tiedon jakamiseen alaistensa kanssa. Tiedonsaanti etenkin esimieheltä koettiin tärkeänä. Vastausten sävy oli neutraali.

Pääosin hyvällä tasolla, kehitettävää toki on erityisesti työntekijöiden ja esimiesten välillä

Tuntuu että avainhenkilöt tietävät missä mennään ja muille ei kerrota

Pitkiä viiveitä tiedonsaannissa

Myös konkreettiseen tiedonkulkuun kiinnitettiin huomiota avovastauksissa. Osa vastaajista toivoi, että tiedonsaannin katkoksiin kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Vastaukset eivät pelkästään käsitelleet strategiasta viestimistä, vaan aikaviiveitä koettiin olevan myös päivittäisessä tiedonkulussa ja viestinnässä. Sen koettiin vaikuttavan työn tehokkuuteen, ja sitä kautta prosessien hidastumiseen.

Viestimme selkeästi strategiasta ja toimintaympäristön muutoksista, jotta jokainen meistä on valmiimpia kohtaamaan tulevaisuuden muutokset

Tavoitteen kohdalla aineistosta nousi esiin muutamia oleellisia teemoja. Vastaajat kokivat strategiasta viestimisen olleen puutteellista, ja ettei sitä ole jalkautettu tarpeeksi voimakkaasti henkilöstöön. Vastaajien toiveina nousivat esiin strategian etenemisestä viestiminen, infotilaisuuksien ja muiden henkilöstöä osallistavan vuorovaikutuksen lisääminen. Vastaukset olivat neutraaleja.

Strategiaan liittyviä tapahtumia tai työpajoja voisi olla enemmän, niin tuntisi olevan osa sitä muutosta

Isoa kuvaa voisi tuoda esille enemmän. Viestin tuojana ne, joilla näkymät ovat keskeinen osa työtehtäviä. Samoin eri yhtiöiden kuulumisia ja onnistumisia muutoksessa ja strategian toteuttamisessa olisi kiinnostava kuulla

Viestintään tulisi saada enemmän konkretiaa. Voisi mm. käyttää positiivisia esimerkkejä sellaisesta toiminnasta elävässä elämässä, missä toteutetaan strategiaa tai toimitaan uuden yrityskulttuurin mukaisesti

Vastauksista nousi esiin myös merkityksellinen teema esimiesten ja johdon viestinnästä. Vastaajat kokivat, että viestit ovat paikoitellen ristiriitaisia, eivätkä puheet ja käytös ole johdonmukaisia. Ristiriitaisuuden kuvailtiin vaikeuttavan omaa toimintaa ja suhtautumista asioihin. Vastaajat kokivat, ettei viestintä välttämättä toimi avainhenkilöidenkään välillä, minkä koettiin luovan epätietoisuutta esimerkiksi työtehtävistä ja vastuualueista. Viestintää toivottiin enemmän, mutta nämä toiveet ja kokemukset eivät koskettaneet viestintäosastoa, vaan sen koettiin kuuluvan koko organisaatiolle.

Ylhäältä tulevat viestit ovat ristiriitaisia

Välillä tuntuu, että sanotaan toista ja tehdään toista. Ei oikein osaa sitten toimia itse mitenkään..

Johtamalla ja innostamalla omalla esimerkillä kehitämme organisaatiota kohtaamaan uudet asiat avoimesti

Kyseisen tavoitteen avovastauksista nousi esiin kaksi merkittävää teemaa. Vastanneet kokivat, että konsernin johto ei toimi muutoksen esimerkkinä. Vastaajat toivoivat johdolta innostavampaa ja luottavaisempaa lähestymistapaa. Vastauksista ei noussut esiin yksityiskohtaisia esimerkkejä tai ehdotuksia siitä, miten johto voisi toimia innostavammin. Luottamuksen osoittamiseen linkittyi voimakkaasti kellokortti ja työajan leimaukset. Vastaukset olivat pääosin neutraaleja, mutta myös negatiivisten vastausten osa oli merkittävä.

Usein lähdetään hirveällä innolla eteenpäin, mutta kun olisi aika tehdä ratkaisevia päätöksia, asiat lakaistaan maton alle ja jätetään tekemättä. Tuntuu, että ylimmältä johdolta puuttuu rohkeutta ja myös luottamus alaisia kohtaan on heikkoa.

Toivoisimme ainakin tiimini kanssa johdon toimivan muutoksen innostavana esimerkkinä

Esimerkillä johtaminen lähtee ylimmästä johdosta. Jos se ei sieltä käsin toimi, ei se onnistu muillakaan tasoilla.

Toiseksi teemaksi vastauksista nousi kokemus muutoksen opettamisesta. Vastaajat kokivat, että muutosta yritetään paikoitellen opettaa. Osa vastaajista toivoi, että henkilöstöä olisi osallistettu ja osallistettaisiin jatkossa muutokseen siten, että henkilöstö tietäisi tarkasti, miten muutos etenee ja mitä he voivat tehdä sen edesauttamiseksi.

Tuntuu että muutosta yritetään opettaa, eikä esimerkillä innostaa.

Infojen ja kirjasten tarkoitus on opettaa. Tiedän kyllä mitä yleisesti ollaan tekemässä, mutta vaikea näyttää alaisille miten pitäisi tehdä jos ei itse pääse tekemään

Poimimme pitkästä historiastamme timantit, joiden ympärille rakennamme uutta tulevaisuutta

Tämän tavoitteen kohdalla aineistosta nousi esiin yksi teema. Vastaajat kokivat, että historiasta on oikeaoppisesti nostettu esiin tärkeimmät menestystekijät, mutta tämänhetkinen tapa toimia on jäänyt vähemmälle huomiolle. Vastaukset olivat neutraaleja.

Tuntuu että olemme samassa tilanteessa. Tavoitteet ja käytös eivät tunnu kohtaavan.

Olemme hyviä poimimaan historiasta onnistumisia, mutta entä tulevaisuuden tahtotila tai sitten tämän hetkiset onnistumiset?

Vastauksista kävi ilmi toive siitä, että organisaatiossa tulisi keskittyä myös tämänhetkiseen toimintaan ja työskentelyyn. Nykyhetken onnistumisiin toivottaisiin keskityttävän enemmän, jotta ne motivoisivat tavoittelemaan tulevaisuuden tahtotilaa. Vastaajat toivoivat enemmän palautetta tämän hetken toiminnasta ja onnistumisista, joiden esiin tuominen näyttäisi strategiselle muutokselle oikeaa suuntaa ja toimintatapoja. Henkilöstö kokisi innostamista ja luottamusta paremmin tätä kautta.

Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin tavoitteisiin. Tämän tueksi kehitämme sisäistä yrittäjyyttä edistävän palkitsemisjärjestelmän

Tavoitteen vastauksista nousi esiin kaksi teemaa. Vastanneet pitivät tavoitetta erittäin positiivisena, mutta kokivat, ettei käytännön toimenpiteitä ole tehty asian eteen. Vastausten sävy oli neutraali, tosin myös negatiivista sävyä oli havaittavissa.

kehitystä on tapahtunut, mutta uudet mallit eivät konkretisoidu tekemiseksi

Olen kuullut että tässä on ollut kehitystä. Kuulostaa hyvältä.

Toiseksi teemaksi osoittautui kokemus siitä, että luottamus ja jousto puuttuvat työnantajan puolelta. Sen koettiin vaikuttavan voimakkaasti motivaatioon ja omaan suhtautumiseen esimerkiksi silloin, jos työntekijältä pyydetään suurempaa työpanosta. Vastauksissa nousi useasti esiin kellokortti ja työajan seuranta. Vastaajat kokivat, että niitä pidetään ammattitaitoa tärkeämpänä asiana. Työajan seurantaan keskittyminen kuvasti vastaajien mukaan epäluottamusta alaisiin ja henkilöstöön, mikä vastaajien mukaan vaikuttaa voimakkaasti omaan halukkuuteen joustaa työasioissa. Sisäinen yrittäjyys ei terminä auennut kaikille vastaajille. Ne, jotka kokivat termin epäselvänä, toivoivat käsitteen konkretisoimista.

Yrittäjät tekee töitä silloin, kun niitä on. Ei ole kellokorttia heillä. Nostavat reippaasti rahaa, kun onnistuvat. Ei ole kattoa.

Sisäiseltä yrittäjältä viedään mahdollisuus ja halu yrittää, kun puuttuu luottamus ja jousto. Onko tärkeämpää istua konttorilla tietty tuntimäärä, kuin saada työ valmiiksi?

Unelman saavuttamiseksi olemme valmiita muuttamaan toimintatapoja, teemme pitkäjänteisesti työtä ja kohdistamme voimavarat oikein

Tavoitteen vapaaehtoisista kommenteista nousi esiin yksi teema, joka toistui melkein kaikissa avoimissa vastauksissa. Vastaajat tiedostivat aikeen muuttaa toimintatapoja, mutta kokivat, että edistyminen on ollut hidasta. Henkilöt tunsivat myös epävarmuutta siitä, aiotaanko toimintatapoja todellisuudessa muuttaa ollenkaan. Vastaajien mukaan tähän vaikuttivat epäjohdonmukaiset viestit ja toimenpiteet. Vastaukset olivat negatiivisia.

Uusia toimintatapoja ei juurikaan olla valmiita ottamaan käyttöön. Puheita on muttei tekoja

En ole varma ollaanko valmiita muuttamaan toimintatapoja. Sitä ei ole osoitettu

Kysymyksessä 16 vastaajia pyydettiin kuvailemaan sitä, miten luottamus näkyy tai ei näy jokapäiväisessä työssä. Tähän avoimeen kysymykseen vastasi 66 henkilöä. Suuresta vastausmäärästä voidaan todeta, että asia on vastaajille erittäin tärkeä. Vastauksista nousi esiin

kaksi teemaa, jotka liittyvät kokemukseen johdon osoittamasta epäluottamuksesta ja tiimien välisiin asenteisiin ja käytökseen. Vastaukset olivat sävyltään negatiivisia.

Johto ei luota alaisiin

Esimiehet ja johtajat puuttuvat liikaa työtehtäviin ja projekteihin. Se kertoo epäluottamuksesta.

Luottamusta heikentää esim. se että seurataan työaikaa tarkasti eikä työtuloksia.

Työkavereiden ajankäytön ja asiantuntemuksen arvostus on heikentyny huomattavasti. Lisäksi talossa liikkuu säännöllisesti huhuja kellokorttileimausten kyttäämisestä, joka nakertaa johdon ja työntekijöiden välistä luottamusta ja syö työmotivaatiota. Mikromanageerausta esiintyy todella paljon.

Vastauksista käy ilmi, että työtehtäviin projekteihin puuttuminen (mikromanagerointi: mainittu 6krt) kuvastavat epäluottamusta alaisia kohtaan. Vastanneet kokivat, että heidän työtehtäviinsä ja vastuualueisiin puututaan liikaa, mikä henkilöiden mukaan kuvastaa heikkoa luottamusta työntekijän asiantuntijuuteen. Usein mainittu asia oli myös työajan seuranta ja korttileimaukset. Useista vastauksista kävi ilmi, että tarkka työajan seuranta ja sen kontrollointi vaikuttavat motivaatioon ja luottamukseen johdon toiminnassa. Toinen esiin noussut teema oli kiristynyt ilmapiiri eri yksiköiden ja tiimien välillä.

Olen todistanut liian monta kertaa, että täällä puhutaan pahaa ihmisistä ja heidän tavastaan tehdä parhaansa. Luottamus kollegoihin on katoamassa.

Tiimeissä on alkanut olla kummallista vastakkainasettelua. Toisiin ei tunnuta luottavan.

Osa vastanneista koki, että tiimien ja yksiköiden välillä on muodostunut vastakkainasettelua ja kilpailua, minkä koettiin vaikuttavan luottamukseen ja työssä jaksamiseen. Vastauksissa nousi esiin myös työntekijän arvostelu ja kritisointi selän takana, millä koettiin olevan negatiivisia vaikutuksia oman tiimin työskentelyyn ja yksikön sisällä. Osa vastanneista toivoikin, että vastakkainasettelua ja kilpailua pyrittäisiin poistamaan.

Kysymyksessä 18 vastaajia pyydettiin kuvailemaan sitä, miten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin näkyy tai ei näy jokapäiväisessä työssä. Avoimeen kysymykseen vastasi 63 henkilöä. Vastauksista nousi esiin kaksi teemaa, jotka liittyivät oman tiimin työskentelyyn ja koko konsernia koskeviin tavoitteisiin. Vastaukset olivat osittain positiivisia, mutta suurilta osin neutraaleja.

Oman tiimin kesken olemme sitoutuneet liiketoiminnallisiin tavoitteisiin 100% ja niiden eteen tehdään töitä päivittäin.

Tieto liikkuu hyvin omassa tiimissä, joten yhteiset tavoitteet ovat selvillä. Konsernitasolla tavoitteet ovat epäselviä, joten sitoutuminen on vaikeampaa

Vastauksista kävi ilmi, että oman tiimin sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin koettiin pääosin hyvänä. Tiimin tapa tehdä töitä yhdessä koettiin toimivana ja luottamuksen kuvailtiin olevan suurta. Jossakin määrin eri yksiköiden tai muiden tiimien työskentely koettiin siiloutuneena ja irallisena, eikä muiden tiimien tai yksiköiden sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin juurikaan kommentoitu.

Tavoitteet ovat paikoitellen epärealistisia. On esimerkiksi outoa, että pitäisi tapahtua valtavasti kehitystä ilman, että saataisiin palkata lisää henkilöstöä mahdollistamaan näitä tavoitteita. Ihmiset eivät ole koneita.

Vastauksista nousi esiin myös organisaation tavoitteet ja niihin vastaaminen. Vastaajat pitivät tavoitteita paikoitellen epäselvinä ja jopa epärealistisina. Epärealistisuuteen vaikutti vastaajien kokemuksen mukaan kustannussäästöt, mikä näkyy esimerkiksi resurssipulana. Vastauksista nousi esiin toive siitä, että mikäli resursseja tavoitteiden saavuttamiseen kaivataan lisää, niitä harkinnan mukaan myönnettäisiin helpommin.

Kysymyksessä 20 vastaajia pyydettiin kuvailemaan sitä, miten kannustavuus näkyy tai ei näy jokapäiväisessä työssä. Kysymykseen vastasi 59 henkilöä. Aineistosta nousi esiin yksi teema, joihin suurin osa vastauksista keskittyi. Teemaksi nousi palautteen antaminen tai sen puute.

Palautetta ei saa, onnistumisista ei palkita eikä niistä kerrota

Paasaava ote pois, aidosti kannustamista ja palautetta

Vastaajat kokivat henkilökohtaisen tai projektikohtaisen palautteen saamisen tärkeänä osana työskentelyään. Useat vastaajat kokivat, etteivät he saa tarpeeksi palautetta työstään, tai kannustusta työtehtävien suorittamiseen. Kokemuksena oli, että se vaikuttaa työnteon mielekkyyteen ja työskentelyvarmuuteen. Osa vastaajista kuvaili, että he pyrkivät ylläpitämään omassa tiimissään positiivista palautekulttuuria, johon liittyy myös työkaverin sparraamista ja kannustamista. Suurin osa vastaajista toivoi, että palautekulttuuria ja kannustusta lisättäisiin organisaatiossa.

Kysymyksessä 21 vastaajia pyydettiin kertomaan, koetaanko organisaatiossa kehitettävän yrityskulttuuria. Mikäli vastaaja koki, pyydettiin häntä kertomaan näkemyksensä siitä, miten sitä koetaan kehitettävän. Kysymykseen vastasi 61 henkilöä. Vastausten sävy oli negatiivinen. Vastauksista nousi esiin kaksi teemaa. Pääosin yrityskulttuuria koetaan kehitettävän, mutta käytännön toteutus ei vastaajien mielestä ole verrannollinen tulevaisuuden tahtotilaan. Osa vastaajista koki myös, ettei yrityskulttuurin kehittämisessä ole tehty tarpeeksi toimenpiteitä.

Mielestäni puhe ja käytännön toteutus eivät vastaa toisiaan, mikä heikentää yrityskulttuurin kehittämisen uskottavuutta. Miten esimerkiksi todella tiukat leimaamissäännöt edistävät sisäistä yrittäjyyttä?

Koen, että yrityskulttuuria pyritään kehittämään, mutta yrityksen toimintatavat ovat erittäin vanhanaikaiset eikä niitä uskalleta muuttaa. Esimerkkinä etätyöt. Omat työtehtäväni eivät ole mitenkään riippuvaisia muista työntekijöistä, joten voisin hyvin tehdä osan töistäni etänä. Kysyin asiaa esimieheltäni, joka vastasi, että muut työntekjiät saattavat pahoittaa mielensä jos "joku saa tehdä etätöitä". Tällainen ajattelutapa ei mielestäni auta yrityskulttuurin kehittämistä.

Vastauksista nousi usein esiin meidän tapa toimia-kirjanen, joka koettiin tärkeänä ja hyödyllisenä toimenpiteenä. Sen ei kuitenkaan koettu riittävän, vaan vastaajat toivoivat enemmän toimenpiteitä yrityskulttuurin kehittämiseksi. Ehdotuksia toimenpiteitä varten olivat säännölliset tapahtumat ja tilaisuudet, sekä mahdollisuus tulla kuulluksi. Myös työajan seuranta ja etätyömahdollisuus koettiin tärkeänä kehityksen kohteena yrityskulttuurissa. Osa vastaajista koki, ettei yrityskulttuurin kehittämisessä ole nähtävissä toimenpiteitä.

Ainakaan mitään konkreettisia toimenpiteitä en ole asiasta huomannut, ainoastaan puhetta kehittämisestä.

Kysymyksessä 22 vastaajia pyydettiin kertomaan näkemyksiä siitä, miten yrityskulttuuria tulisi tai voisi kehittää. Kysymykseen vastasi 61 henkilöä. Vastauksista nousi esiin kaksi teemaa, jotka liittyivät henkilöstön innostamiseen ja luottamukseen, sekä avoimuuteen ja osallistamiseen. Vastausten sävy oli neutraali.

Johdon ja esimiesten tulisi näyttää mallia ja kannustaa eteenpäin.

Avoimuus, luottamus henkilöstöön!

Useissa vastauksissa käsiteltiin kokemusta luottamuksen puutteesta. Vastauksissa nostettiin esiin kokemus johdon epäluottamuksesta henkilöstöä kohtaan. Tähän yhdistettiin usein työajan seuranta ja leimaukset. Johdon toivottiin toimivan voimakkaammin muutoksen esimerkkinä, mikä ei vastaajien mukaan tällä hetkellä toteudu. Johtajien toivottiin jalkautuvan enemmän henkilöstön pariin, jotta keskusteluyhteyttä ja helposti lähestyttävyyttä parannettaisiin. Kysymykseen vastanneet toivoivat enemmän avoimuutta ja strategian toteuttamiseen osallistamista. Vastauksista nousi esiin myös avoimen ja vuorovaikutteisen viestinnän puute.

Viestiä enemmän ja avoimemmin.

Tämä lehtinen ei kuitenkaan riitä vaan mielestäni jonkinlainen strategiakokous tai -päivä olisi hyödyllinen missä strategian kehittäjät kertoisivat yksityiskohtaisesti työntekijöille yrityksen tavoitteista ja miten kaikki voisivat joka päiväisessä työssään työskennellä kohti yhteisiä tavoitteita. Yrityksen strategiaa ja tavoitteita tulisi mielestäni viestiä vielä selkeämmin työyhteisön sisällä.

Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä. Toisinaan alemmilta portailta kuulee ihmettelyä, että mitä asioita siellä suljettujen ovien takana palavereissa käsitellään

Vastaajat kaipasivat enemmän avoimuutta yrityskulttuuriin ja strategiasta viestimiseen. Osa vastaajista koki ulkopuolisuutta, kun asioista ei viestitä avoimesti ja läpinäkyvästi. Vastaajat kokivat tärkeänä tietää ajantasaisesti strategiaan ja yrityskulttuuriin liittyvistä asioista, koska ne koskettavat voimakkaasti heidän tapaansa työskennellä.

Avoimuuden ja viestinnän puute loi vastaajissa epävarmuutta, mikä vaikutti työssä suoriutumiseen. Vastaajat tiedostivat, ettei yrityskulttuurin muutos tapahdu nopealla aikataululla, mutta kaipasivat silti enemmän toimenpiteitä sen kehittämistä varten. Vastauksista nousseita ehdotuksia kehittämiselle olivat työajan seurannan löysentäminen, yhteisten tilaisuuksien järjestäminen työaikana, keskustelumahdollisuuksien parantaminen ja johdon toimiminen muutoksen esimerkkinä.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Tässä tapaustutkimuksessa selvitettiin, miten uudesta strategiasta on viestitty: mitkä kanavat koettiin tärkeiksi, onko tietoa saatu tarpeeksi ja miten vastaajat tuntevat roolinsa strategian toteuttamisessa. Tutkimuksessa selvitettiin myös, onko organisaatiossa jo teoriassa esiteltyä sisäistä kumppanuutta, jonka elementit vaikuttavat positiivisesti organisaatiokulttuuriin ja muutokseen.

Kyselyn otoskoko oli 76 vastausta, mikä jäi pienemmäksi kuin tavoiteltu koko. Pieneen kokoon voi myös vaikuttaa se, etteivät kaikki työskentele tietokonepäätteillä. Tällöin kyselyyn ei välttämättä pystytty vastaamaan. Kokoon voi myös vaikuttaa se, etteivät henkilöt joko halunneet tai muistaneet vastata kyselyyn. Voi myös olla, etteivät kaikki olleet tietoisia järjestetystä kyselytutkimuksesta. Pienemmästä otoksesta huolimatta, tuloksista pystyttiin luomaan tutkimuksen kannalta tärkeitä ja oleellisia johtopäätöksiä. Tuloksista on todettavissa, että suurimmat vastausmäärät ovat 31–40-vuotiaiden ja 41–50-vuotiaiden joukossa. Kyselyyn ei kuitenkaan vastannut yhtään päälle 61-vuotiasta henkilöä. Tämä voi johtua siitä, etteivät tähän ikäluokkaan kuuluneet halunneet vastata, eivät muistaneet tai eivät osanneet hyödyntää intranetistä löytyvää linkkiä kyselytutkimukseen. Voi myös olla, että ikäryhmän edustajat eivät välttämättä olleet tietoisia kyselyn toteutuksesta. Tämän johdosta vanhin ikäryhmä jäi kokonaan pois tutkimuksesta.

Kun tarkasteltiin vastaajien roolien jakaumaa, kaikista vastaajista 38% (n=29) oli ylempiä toimihenkilöitä ja 28% (n=21) toimihenkilöitä. Suuret vastausmäärät voivat johtua siitä, että kyseiseen rooliin sisältyy paljon päätetyöskentelyä. Roolien edustajat saattoivat myös kokea kyselyyn vastaamisen tärkeänä. Alle 30-vuotiaista suurin osa työskenteli työntekijän roolissa. Tämä johtunee luonnollisesta urakehityksestä ja iän mukanaan tuomasta etenemisestä. 31–40-vuotiaista suurin osa oli ylempiä toimihenkilöitä, mikä oli mielenkiintoinen havainto verrattaessa 41–50-vuotiaisiin, joista suurin osa työskenteli toimihenkilön roolissa. 51-60-vuotiaista vastaajista suurin osa toimi päällikön/johtajan roolissa. Kun tarkasteltiin työsuhteen aloitusta, 72% (n=55) oli aloittanut työsuhteensa ennen joulukuuta 2017, joten ajankohdan jälkeen aloittaneiden osuus oli huomattavasti pienempi.

Tuloksista käy ilmi, että 51–60-vuotiaat tiesivät strategiasta eniten. Tietotasoon vaikuttanee voimakkaasti vastaajien rooli organisaatiossa. Tietotaso strategiasta oli keskimäärin hyvällä tasolla, mutta on havaittavissa, että tietotaso laskee ikäryhmien mukana. Vähiten strategiasta kokivat tietävänsä alle 30-vuotiaat, joista suurin osa työskenteli työntekijän roolissa organisaatiossa. Kun tuloksia tarkasteltiin rooleittain, kokivat päälliköt/johtajat ja ylemmät toimihenkilöt tietävän strategiasta eniten. Tietotasossa on siis havaittavissa selkeä laskusuhdanne, mitä alemmas organisaatiotasoilla mennään, ja mitä nuorempia vastaajat olivat iältään. Näiden tulosten pohjalta onkin syytä keskittyä siihen, että tieto strategiasta välittyy kaikille. Päälliköiden ja johtajien rooli strategian jalkauttamisessa on merkittävä. Vastausten

erot ovat merkittäviä päälliköiden/johtajien ja muiden vastaajien kesken. Tulosten valossa voidaan pohtia sitä, ovatko he osallistuneet strategian jalkauttamiseen ja tiedon välittämiseen riittävästi. Osallistamista jalkautukseen ja tiedon välittämiseen tulisi lisätä.

Kun strategian selkeyttä kartoitettiin, käy tuloksista ilmi, että strategiaa pidettiin suhteellisen selkeänä. Selkeimpänä strategiaa pitivät päälliköt/johtajat. Kokemukset strategian selkeydestä eivät vaihdelleet radikaalisti, mutta asteikkovastaukset laskevat aavistuksen roolien ja ikäryhmän laskiessa. Oman roolin tuntemus vaihteli vastaajien kesken. Päälliköt/johtajat antoivat jälleen korkeimmat vastaukset, tiedostaen roolinsa parhaiten. Työntekijän roolissa työskentelevät tunsivat oman roolinsa huonoiten. Työntekijöistä suurin osa oli alle 30-vuotiaita. Voidaankin todeta, että kaikilla mittareilla mitattuna tietotaso, ymmärrys ja kokemukset strategiasta laskevat organisaatiotasojen ja iän mukana. Strategiaviestintää tulee näiden tulosten pohjalta lisätä.

Strategiaviestinnän lisäämisen tarve osoittautui myös koetusta tiedonsaannin määrästä. Vanhemmat ikäryhmät ja korkeammalla organisaatiotasoilla työskentelevät kokivat saaneensa tietoa strategiasta riittävästi, mutta kokemus laski jälleen siirryttäessä ikäryhmissä ja rooleissa alaspäin. Organisaatiossa tulisikin keskittyä siihen, että tieto kulkeutuisi organisaatiotasoilla alaspäin avoimemmin. Kyselyyn vastanneet kaipasivat lisää viestintää, joka kuvailisi strategiaa tarkemmin ja konkretisoisi tavoitteita yksilötasolla. Strategian käsitteet miellettiin paikoin laajoiksi ja epäselviksi, joten niiden selkeyttämiseen tulisi näiden tulosten pohjalta keskittyä. Strategian termistöä voitaisiin avata esimerkiksi yhteisissä tilaisuuksissa tai muussa päivittäisessä viestinnässä. Strategiasta voitaisiin myös tehdä muutos -vihkosen tapainen kirjanen, jossa strategia ja sen termistö avataan perusteellisemmin. Viestintää tulee kohdentaa etenkin alle 30-vuotiaille ja työntekijän roolissa työskenteleville. Nuorille voitaisiin järjestää erilaisia työpajoja, tai panostaa yhä enemmän intranetin strategiaviestintään.

Eniten tietoa saatiin strategiainfosta, kehityskeskusteluista, intranetistä ja tiimipalaverista/esimieheltä. Kokemukset kanavien tärkeydestä ja hyödyllisyydestä kohtasivat hyvin edellä mainittujen kanavien kanssa. Poikkeamia löytyi tiimipalaverin/esimiehen tärkeyden ja niistä saadun tiedon välillä. Vastaajaryhmät pitivät tiimipalaveria/esimiestä tärkeänä ja hyödyllisenä tiedonlähteenä, mutta eivät kokeneet saaneensa siitä tietoa yhtä paljon. Muutosviestinnän toimenpiteitä voidaan tämän tuloksen pohjalta kohdentaa siten, että tiimipalavereissa ja esimiehen kanssa strategiasta keskusteltaisiin enemmän. Tämän toteuttamiseksi työntekijöiden esimiehiä voitaisiin ohjeistaa pitämään viikoittain ”strategiavartti”, jossa käytäisiin läpi strategiaa ja kirkastettaisiin sen tavoitteita konserni- ja yksilötasolla. Vastaajat pitivät tärkeänä avointa keskusteluyhteyttä ja toiveena nousikin esiin se, että organisaatiossa järjestettäisiin useammin työajalle sijoittuvia tapahtumia/tilaisuuksia, joissa

strategiasta ja sen edistymisestä voitaisiin vapaamuotoisesti keskustella. Tapahtumia ja tilaisuuksia tulisikin järjestää enemmän, joissa on mahdollisuus esittää kysymyksiä ja keskustella mieltä askarruttavista asioista. Tapahtumissa voitaisiin mm. ottaa esiin onnistumisia ja lähestyä muutosta positiivisen kautta.

Yrityskulttuurin tavoitteissa onnistumista koettiin välttävästi. Tavoitteiden arvioinnin aritmeettiset keskiarvot asteikolla 1–5 sijoittuivat pääosin 1,5–2,5 välille. Tuloksista on havaittavissa, että 51–60-vuotiaat vastaajat, jotka työskentelivät usein päällikön/johtajan roolissa, kokivat tavoitteissa onnistumista huomattavasti enemmän kuin muut vastaajaryhmät. Vähiten onnistumista koettiin tavoitteen *"Varmistamme, että viesti kulkee vaivattomasti organisaatiossa ylös ja alas sekä sivuttain liiketoimintojen välillä"* kohdalla. Asteikkoarviot ovat muita tavoitteita huomattavasti alemmat.

Tuloksista voidaan tehdä johtopäätös siitä, että vuorovaikutus ei täysin toimi siirryttäessä organisaatiotasoilla alaspäin. Voidaankin todeta, että eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja toimintaa tulisi lisätä. Tähän voidaan panostaa esimerkiksi yhteisillä säännöllisillä tapahtumilla. Aineistosta nousi esiin toive siitä, että tiedonsaannin katkoksiin kiinnitettäisiin enemmän huomiota. Vastaukset eivät pelkästään käsitelleet strategiasta viestimistä, vaan aikaviiveitä koettiin olevan myös päivittäisessä tiedonkulussa ja viestinnässä. Tuloksista on myös huomattavissa, että vastaajat toivoivat lisää avoimuutta ja vuorovaikutusta. Aikaviiveiden lyhentämistä varten, tulisi jokaisen yksilön pyrkiä välittämään viestit nopeasti.

Organisaatiossa ei juurikaan ilmene sisäistä kumppanuutta. Vastaajat pitivät luottamuksen tasoa hyvänä oman tiimin sisällä, mutta sen määrä väheni huomattavasti siirryttäessä arvioimaan koko konsernia ja muita yksiköitä. Sisäisessä kumppanuudessa luottamus ei rajoitus pelkästään oman tiimin toimintaan. Koettuun luottamuksen tasoon vaikutti tunne työnantajan osoittamasta epäluottamuksesta, johon yhdistettiin kellokortin hyödyntäminen ja joidenkin tiimien välille syntynyt kokemus vastakkainasettelusta ja kilpailusta. Sisäisessä kumppanuudessa luottamuksen pitäisi olla korkealla tasolla sekä oman tiimin, että muiden sisäisten toimijoiden välillä. Luottamuksen tilaa voitaisiin parantaa avamaalla henkilöstön ja johdon välille avoin keskusteluyhteys. Myös kellokortin käytön muuttamista voitaisiin harkita, sillä se vaikutti olevan henkilöstölle merkityksellinen asia. Johdonmukaisen toiminnan lisääminen kasvattaisi luottamusta. Myös eri yksiköiden ja tiimien välistä yhteistyötä voitaisiin kasvattaa sen kehittämiseksi.

Vastaajat kokivat sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin olevan hyvällä tasolla oman tiimin sisällä, mutta kokemus väheni jälleen siirryttäessä käsittelemään koko konsernia. Tavoitteiden kuvailtiin olevan osittain epäselviä ja resursoinnin puutteellista. Kannustavuuden tilaa

pidettiin hyvänä oman tiimin sisällä, mutta kokemus laski jälleen siirryttäessä käsittelemään koko konsernia ja muita yksiköitä. Kehityskohteena vastaajat pitivät palautteen antamista. Etenkin positiivista palautetta toivottiin annettavan yhä enemmän. Tuloksista on havaittavissa osittaista siiloutumista, jota tulisi pyrkiä poistamaan yhteisöllisyyttä ja avoimuutta tukevan viestinnän ja johtamisen avulla. Kannustavuuden kokemuksen kasvattamiseksi organisaatiossa voitaisiin kiinnittää voimakkaammin huomiota tämänhetkisiin onnistumisiin ja positiivisen palautteen antamiseen.

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, johon sisällytettiin myös laadullisia kysymyksiä. Kvantitatiivinen osio tarjosi tapausorganisaatiolle ja tutkijalle mielenkiintoisia tuloksia, mutta avovastaukset osoittautuivat tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmiksi. Avoimista vastauksista tehty laadullinen analyysi nosti esiin henkilöstön näkemyksiä, kokemuksia ja arvokkaita kehitysehdotuksia muutosviestintään ja strategian jalkauttamiseen. Tutkimustulosten reliabiliteetti oli hyvä. Kaikki lasketut keskiarvot, prosentit ja tilastolliset merkitsevyydet on laskettu kaksi kertaa, joista saatiin samat tulokset. Tutkimuksen validiteetti oli tyydyttävä. Laadituilla kysymyksillä pystyttiin mittaamaan niitä asioita, mitä tutkimuksessa oli tarkoitus tutkia. Kysymyspatteristo olisi kuitenkin voinut olla vielä syväluotaavampi ja niitä olisi voinut olla vielä enemmän. Tässä tutkimuksessa käytettyjä käsitteitä ei täysin onnistuttu operationalisoimaan niin hyvin, kuin mitä olisi ollut mahdollista. Niistä saatiin kuitenkin aikaiseksi hyödyllisiä tuloksia.

Tutkimuksen pienellä otannalla oli vaikutusta tulosten analysointiin. Johtuen pienemmästä otannasta, kaikkia tutkijan haluamia analyysimuotoja ei käytetty. Käyttämättä jättäminen oli perusteltua sen vuoksi, että niiden antamat tulokset eivät olisi olleet luotettavia. Tuloksista voidaan nostaa esiin arvokkaita johtopäätöksiä ja tulkintoja, mutta ne eivät täysin ole yleistettävissä muuhun henkilöstöön. Toisaalta, se ei ollutkaan tämän tutkimuksen tarkoitus. Lomakkeen kysymykset pyrittiin esittämään mahdollisimman selkeästi, jotta voitaisiin minimoida kysymyksen väärinymmärtämisen mahdollisuus. Tietenkään ei voida olla täysin varmoja, mikäli joku vastaajista on ymmärtänyt kysymyksen väärin. Vastauksiin on voinut vaikuttaa myös vastaajan omat motiivit ja tarkoitusperät. Esimerkiksi tulehtuneet esimies-alais -välit ovat voineet vaikuttaa voimakkaasti henkilön vastauksiin. Tähän asiaan ei kuitenkaan voitu tutkimusta tehtäessä myöskään vaikuttaa. Tutkimus on hyvin toistettavissa ja se on luetettu kahdella vanhemmalla tutkijalla, jotka tekivät samat johtopäätökset ja huomiot tutkimuksesta.

Tapausorganisaatio voisi myöhemmin järjestää henkilöstökyselyn, jossa keskityttäisiin analysoimaan, onko kehityskohteiden tila parantunut toimenpiteiden jälkeen. Organisaatio saisi siitä lisää arvokasta tietoa toiminnan, johtamisen ja viestinnän kehittämiseen. Sen avulla toimenpiteitä pystyttäisiin kohdentamaan vielä tarkemmin. Sisäinen kumppanuus on mielenkiintoinen teema ja organisaatioiden toiminnan kannalta olennainen asia, jonka

lisätutkimus antaisi arvokasta tietoa siitä, miten se ilmenee eri organisaatioissa ja mitkä asiat sen siihen vaikuttavat. Aiheesta voitaisiin tehdä laajempi tutkimus, minkä kautta saataisiin arvokasta tietoa sisäisen kumppanuuden mittaamista, kehittämistä ja yksityiskohtaisempaa määrittelyä varten. Jatkotutkimus tulisi tehdä kvantitatiivisena tutkimuksena, jonka tulokset voitaisiin yleistää.

KIRJALLISUUS

Al-Haddad, S. & Kotnour, T. 2015. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. Journal of Organizational Change Management. Vol. 28 Iss 2, pp. 234–262.

Ancarani,A., Di Mauro, C. & Giammanco, M. 2011. Patient satisfaction, managers' climate orientation and organizational climate. International Journal of Operations & Production Management. Vol. 31 Iss 3, pp. 224–250.

Bamel, U., K., Rangnekar, S., Stokes P. & Rastogi R. 2013. Organizational climate and managerial effectiveness: an Indian perspective. International Journal of Organizational Analysis. Vol. 21 Iss 2, pp. 198–218.

Barrett, D. 2002. Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 7 Iss 4, pp. 219–231.

Beer, M. Nohria, N. 2000. Cracking the code of change. Harvard Business Review. Vol. 78 Iss 3, pp. 133–142.

Bencherki, N., Chaput, M. & Vasquez, C. 2014. A communicational approach to strategy-making: Exploring the constitution of matters of concerns in fleeting moments of strategy. ICA conference paper, pp. 1–42.

Bergman, B. & Klefsjö, B. 2001. Kvalitet från behov till användning. 3rd edition. Studentlitteratur AB: Lund.

Borzsony, P. & Hunter, K. 1996. Becoming a learning organization through partnership. The Learning Organization.Vol. 3 Iss 1, pp. 22–30.

Boyne, G. & Meier, K. 2009. Environmental Change, Human Resources and Organizational Turnaround. Journal of management studies. Vol. 46, Iss 5, pp. 835–863.

Castro, M. & Martins, N. 2010. The relationship between organisational climate and employee satis-faction in a South African information and technology organisation. SA Journal of Industrial Psy-chology, Vol. 36 Iss 1, pp. 1–9.

Court, T. 2011. How the HR function can build the capability to change. Development and Learning in Organizations. An International Journal- Vol. 25 Iss 1, pp. 16–18.

D'Aprix, R., Fagan-Smith & B., Doolittle, T. 2011. The Case for an Open Communication Culture. Industry Week.

De Ridder, J. A. 2004. Organisational communication and supportive employees. Human Resource Management Journal, Vol 14, pp. 20–30.

DiFonzo, N. & Bordia, P. 1998. A tale of two corporations: managing uncertainty during organizational change. Journal of human resource management. Vol. 37 Iss 3–4, pp. 295-304.

Deshler, R. 2016. HR's role as change transformation agent. Strategic HR Review. Vol. 15 Iss 3, pp.140–141.

Dominguez, M. Galán-González, J. & Barroso, C. 2015. Patterns of strategic change. Journal of Organizational Change Management. Vol. 28 Iss 3, pp. 411–431.

Drumm, M. 2012. Culture Change in the Public Sector. IRISS: Glasgow

Edmonds, J. 2011. Managing successful change. Industrial and Commercial Training, Vol. 43 Iss 6, pp. 349–353.

Elving, W.J.L. 2005. Discourse analysis in organisational change. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 10, pp. 129–138.

Erkama, N. 2010. Power and resistance in a multinational organization: Discursive struggles over organizational restructuring. Scandinavian Journal of Management. Vol. 26, pp. 151–165.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus: Jyväskylä.

Greenberg, J. & Baron, R. 2008. Behavior in organizations. Ninth edition. Pearson Education, Inc. Upper Saddle River: New Jersey.

Harnesk, R. 2004. Partnership with internal customers – a way to achieve increased commitment. The TQM Magazine, Vol. 16 Iss 1, pp. 26–32.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2014. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy: Porvoo.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2016. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy: Porvoo.

Johansson, C. & Heide, M. 2008. Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 13 Iss 3, pp. 288–305.

Jokivuori, P., Hietala, R. 2007. Määrällisiä tarinoita. Monimuuttujamenetelmien käyttö ja tulkinta. WSOY.

Kaufman, R. S. 1992. Why Operations Improvement Programs Fail: Four Managerial Contradictions. Sloan Management Review, pp. 83–93.

Klarner, P. & Raisch, S. 2013. Move to the Beat—Rhythms of Change and Firm Performance. Academy of management Journal. Vol. 56, Iss 1, pp. 160–184.

Kotter, J. P. 1995. Why Transformation Efforts Fail. Harvard Business Review, Vol. 73 Iss 2, pp. 59–67.

Kotter, J. P. 1996. Leading Change. Harvard Business School Press.

Lanning, H. 2001. Planning and implementing change in organisations – a construct for managing change projects. Väitöskirja. Helsingin yliopisto: Helsinki.

Lewis, L.K. 2007. An Organizational Stakeholder Model of Change Implementation Communication. Communication Theory. Vol. 17, pp. 176–204.

Linke, A. & Zerfass, A. 2011. Internal communication and innovation culture: developing a change framework. Journal of communication management. Vol. 15 Iss 4, pp. 332–348.

Luoma, J. 2010. Organisaatiomuutos ja muutosjohtaminen toimintatutkimuksena. Lisensiaatintyö. Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä.

Maheswari, S. &Vohra , S. 2015. Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. Journal of Organizational Change Management. Vol. 28 Iss 5, pp. 872–894.

Malinen, S., Sloman, M. &Wordsworth, R., 2012. Time for a change: highlighting the Partnership Model. Development and Learning in Organizations: An International Journal. Vol. 26 Iss 5, pp. 14–17.

Manning, 2012. Managing change in hard times. Industrial and commercial training. Vol. 44 Iss 5, pp. 259–267.

Men, L. & Stacks D. 2014. The effects of authentic leadership on strategic internal communication and employee – organization relationships. Journal of Public relations research. Vol. 26 Iss 4, pp. 301–324.

Naranjo-Valencia, J., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. 2011. Innovation or imitation? The role of organizational culture. Management Decision. Vol. 49 Iss 1, pp. 55-72.

Noe, R. 2010. Employee training and development. 5th edition. McGraw-Hill: New York.

Nyholm, I. 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana: seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Väitöskirja. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

OKS 2016. Vuosikertomus.

OKS 2017a. Muutos -kirjanen.

OKS 2017b. Intranetin arkisto, 2017.

Real, K. & Poole, M.S. 2005. Innovation implementation: Conceptualization and measurement in organizational research. Research in Organizational Change and Development. Vol. 15, pp. 63–135.

Rogiest, S., Segers, J. & Van Witteloostuijn, A. 2015. Climate, communication and participation impacting commitment to change. Journal of Organizational Change Management, Vol 28 Iss 6, pp. 1094–1106.

Richardson, P. & Denton, D. 1996. Communicating change. Human Resource Management. Vol. 35 Iss 2. pp. 69.

Sharifirad, M. & Ataei,V. 2012. Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 Iss 5, pp. 494–517.

Schein, E. 2010. Organizational Culture and Leadership. Vol. 2. John Wiley & Sons: Chichester.

Schein, E. 2004. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass: San Francisco. CA.

Simoes, P. & Esposito, M. 2014. Improving change management: how communication nature influences resistance to change. Journal of Management Development. Vol. 33 Iss 4, pp. 324–341.

Todnem, R. 2007. Organisational change management: A critical review. Vol 5 Iss 4, pp. 369–380.

Tukiainen, T. 2001. An agenda model of organisational communication. Corporate Communications: An International Journal, Vol 6 Iss 1, pp. 47–52.

Yi, Y., Gu, M., Wei, Z. 2017. Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change. Journal of Organizational Change Management, Vol. 30 Iss 2, pp. 161–183.

Will, M. 2015. Successful organizational change through win-win: How change managers can create mutual benefits. Journal of Accounting & Organizational Change, Vol. 11 Iss 2, pp. 193–214.

Vos, M., Otte, J. & Linders, P. 2003. Setting up a strategic communication plan. LEMMA Publishers: the Netherlands.

Weick, K. & Quinn, R. 1999. Organizational change and development. Annual Review of Psychology, Vol. 50, pp. 361–386.

Painamattomat lähteet

Rahkonen, P. 2017. Konsultaatiokeskustelu.

LIITTEET

Liite 1.

Saatekirje, Intranet

Henkilöstön kokemuksia konsernin uuden strategian 2016–2020 viestinnästä kartoitetaan kyselytutkimuksella. Kyselyn ovat antaneet toimeksi HR ja viestintä. Kyselytutkimus on osa Pro gradu -tutkielmaa. Vastaa 18.8. mennessä ja vaikuta!

Kyselytutkimus keskittyy henkilöstön näkemyksiin ja kokemuksiin uuden strategian viestinnästä sekä yrityskulttuurin kehittämisestä, joka on yksi strategian osa-alue. Tutkimuksen tuloksia käytetään apuna konsernin strategiaviestinnän sekä muutosviestinnän käytäntöjen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Kysely on täysin luottamuksellinen ja anonyymi, eikä vastauksista ole mahdollista päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Kaikki näkemykset ja kokemukset ovat tutkimuksen ja organisaation kehittämisen kannalta erittäin tärkeitä.

Vastausaikaa on 18.8. asti ja vastaamiseen menee aikaa 10–15 minuuttia.

Osallistu tästä anonyymisti kyselyyn!

Kysely on osa Nina Kenakkalan Pro gradu -tutkielmaa, joka tehdään Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakouluun viestinnän johtamisen oppiaineeseen

Lisätietoja tutkimuksesta antaa Nina Kenakkala

Liite 2.

Kyselylomake

Kyselytutkimus keskittyy henkilöstön näkemyksiin ja kokemuksiin uuden strategian viestinnästä sekä yrityskulttuurin kehittämisestä, joka on yksi strategian osa-alue. Tutkimuksen tuloksia käytetään apuna konsernin strategiaviestinnän sekä muutosviestinnän käytäntöjen suunnittelussa ja toteutuksessa.

Kyselyssä on kaksi osiota. Ensimmäinen osio käsittelee strategiasta viestimistä. Viestintä tarkoittaa tässä yhteydessä kaikkea suullista, sanatonta, kirjallista ja kuvallista vuorovaikutusta.

Toinen osio käsittelee yrityskulttuuria. Tavoitteena on selvittää työntekijöiden näkemyksiä yrityskulttuurin eri ilmenemismuodoista, joita ovat esimerkiksi luottamus/epäluottamus sekä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen/sitoutumattomuus.

Kysely on täysin luottamuksellinen, eikä vastauksista ole mahdollista päätellä vastaajan henkilöllisyyttä.

Kaikki näkemykset ja kokemukset ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä ja vastaamiseen menee aikaa noin 10-15 minuuttia.

Kysely on osa Nina Kenakkalan Pro gradu -tutkielmaa, joka tehdään Jyväskylän yliopiston Kauppakorkeakouluun viestinnän johtamisen oppiaineeseen.

Kiitos, kun osallistut kyselyyn!

OSIO 1

1. Sukupuoli

Mies
Nainen
Muu

2. Ikä

Alle 30
31-40
41-50
51-60
61-

3. Rooli

Työntekijä
Toimihenkilö
Ylempi toimihenkilö
Päällikkö/johtaja

4. Oletko aloittanut työsuhteesi ennen joulukuuta 2015?

Kyllä
En

5. Kuinka paljon koet tietäväsi uudesta strategiasta vuosille 2016-2020?

1	2	3	4	5
En tiedä lainkaan				Tiedän erittäin paljon

6. Millainen uusi strategia mielestäsi on?

1	2	3	4	5
Ei lainkaan selkeä				Erittäin ymmärrettävä
Ei lainkaan ymmärrettävä				Erittäin selkeä

7. Jos vastasit "Ei lainkaan selkeä" tai "Ei lainkaan ymmärrettävä", kertoisitko tarkemmin miksi vastasit näin?

8. Kuinka hyvin tai huonosti koet tuntevasi oman roolisi strategian toteuttamisessa?

1	2	3	4	5
Erittäin huonosti				Erittäin hyvin

9. Mistä olet saanut tietoa uudesta strategiasta?

	Voit valita useita vaihtoehtoja
Kehityskeskustelu	
Tiimipalaveri/esimies	
Strategiainfo	
Kahvipöytäkeskustelu	

Intranet (Proppu)	
Sosiaalinen media	
Asiakaslehti	
Työkaverit	
Vuosikertomus	
Muu	

10. Jos sait tietoa strategiasta jostakin muualta, mistä sait tiedon?

11. Arvioi eri viestintäkanavien merkitystä itsellesi uudesta strategiasta viestittäessä

	Kanavan tärkeys					**Kanavan hyödyllisyys**				
	Ei lainkaan tärkeä	Jokseenkin tärkeä	En osaa sanoa	Tärkeä	Erittäin tärkeä	Ei lainkaan hyödyllinen	Jokseenkin hyödyllinen	En osaa sanoa	Hyödyllinen	Erittäin hyödyllinen
Kehityskeskustelut										
Tiimipalaveri/esimies										
Strategiainfo										
Kahvipöytäkeskustelut										
Intranet										
Sosiaalinen media										
Asiakaslehti										
Työkaverit										
Vuosikertomus										
Konsernin tilaisuudet										

12. Onko jokin viestintäkanava josta olisit halunnut saada tietoa, mutta et saanut? Jos on, niin mikä?

13. Miten paljon olet mielestäsi saanut tietoa uudesta strategiasta?

1	2	3	4	5
Liian vähän				Runsaasti

14. Miten seuraavissa yrityskulttuurin muutosta koskevissa tavoitteissa on mielestäsi onnistuttu?

	Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto					Kommentit
	Huonosti	Tyydyttävästi	En osaa sanoa	Hyvin	Erinomaisesti	
Puhumme asioista avoimesti ja totuuden mukaisesti yhteisten arvojemme pohjalta						
Varmistamme, että viesti kulkee vaivattomasti organisaatiossa ylös ja alas sekä sivuttain liiketoimintojen välillä						
Viestimme selkeästi strategiasta ja toimintaympäristön muutoksista, jotta jokainen meistä on valmiimpia kohtaamaan tulevaisuuden muutokset						

Johtamalla ja innostamalla omalla esimerkillä kehitämme organisaatiota kohtaamaan uudet asiat avoimesti						
Poimimme pitkästä historiastamme timantit, joiden ympärille rakennamme uutta tulevaisuutta						
Jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa yhteisiin tavoitteisiin. Tämän tueksi kehitämme sisäistä yrittäjyyttä edistävän palkitsemisjärjestelmän						
Unelman saavuttamiseksi olemme valmiita muuttamaan toimintatapoja, teemme pitkäjänteisesti työtä ja kohdistamme voimavarat oikein						

OSIO 2

Seuraava osa kyselystä koskee työyhteisöä. Tavoitteena on selvittää työntekijöiden kokemuksia yrityskulttuurin eri ilmenemismuodoista, joita ovat esimerkiksi luottamus/epäluottamus sekä yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen/sitoutumattomuus.

15. Millaiseksi koet työyhteisösi?

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto	Kommentit

	Huono	Tyydyt-tävä	En osaa sanoa	Hyvä	Erin-omainen	
Luottamus oman tiimin jäsenten kesken						
Luottamus koko konsernissa yleensä						

16. Miten luottamus mielestäsi näkyy tai ei näy jokapäiväisessä työssä?

17. Millaiseksi koet sitoutumisen yhteisiin tavoitteisiin?

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto						Kommentit
	Huono	Tyydyt-tävä	En osaa sanoa	Hyvä	Erin-omainen	
Sitoutumi-nen oman tiimin jä-senten kesken						
Sitoutumi-nen koko konser-nissa yleensä						

18. Miten sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin mielestäsi näkyy tai ei näy jokapäiväisessä työssä?

19. Millaiseksi koet työyhteisösi?

Valitse mielestäsi sopivin vaihtoehto						Kommentit
	Huono	Tyydyttävä	En osaa sanoa	Hyvä	Erinomainen	
Kannustavuus oman tiimin jäsenten kesken						
Kannustavuus koko konsernissa yleensä						

20. Miten kannustavuus mielestäsi näkyy tai ei näy jokapäiväisessä työssä?

21. Koetko, että konsernissa kehitetään yrityskulttuuria? Jos koet, miten näet sitä kehitettävän?

22. Miten yrityskulttuuria voisi tai tulisi mielestäsi kehittää?

Kiitos vastauksestasi!