



SAVONIA

■ OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

SISÄINEN VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEESSA

Case: Suomenselän Osuuspankki

TEKIJÄ: Vappu Niinikoski

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma			
Työn tekijä Vappu Niinikoski			
Työn nimi Sisäinen viestintä muutostilanteessa - Case: Suomenselän Osuuspankki			
Päiväys	23.2.2016	Sivumäärä/Liitteet	56+11
Ohjaaja(t) Milla Siimekselä ja Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Suomenselän Osuuspankki			
Tiivistelmä			
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksen oli selvittää, miten sisäinen viestintä on onnistunut fuusioitumisprosessin aikana Suomenselän Osuuspankissa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena tammikuussa 2016. Kyselyssä oli mukana myös toisen fuusioitumisprosessin osapuolen eli Pyhälaakson Osuuspankin henkilöstö ja hallinto.</p> <p>Opinnäytetyö koostuu toiminnallisesta, empiirisestä ja teoreettisesta osiosta. Työn teoreettinen viitekehys muodostuu muutoksesta, johdon ja esimiehen roolista muutoksessa, muutosvastarinnasta ja muutoksen aikaisesta sisäisestä viestinnästä. Työn empiirisessä osiossa esitellään työssä käytetyt tutkimusmenetelmät ja tutkimuksista saadut tulokset. Työn toiminnallisessa osuudessa Suomenselän Osuuspankkiin on laadittu dokumentti, johon on kirjattu Suomenselän Osuuspankin muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän tärkeät asiat.</p> <p>Kyselyn tulokset osoittivat, että sisäinen viestintä on onnistunut molemmissa pankeissa henkilöstölle ja hallinnolle kokonaisuudessaan hyvin. Kuitenkin, kun kyselyiden tuloksia tarkastellaan eri taustamuuttujien avulla, voidaan niiden välillä havaita eroja. Tarkempi tulosten tarkkailu osoitti, että toimihenkilöille suunnatussa viestinnässä oli havaittavissa joitakin puutteita ja tulevaisuudessa sitä olisi hyvä tuoda enemmän henkilöstön tasolle. Suurin osa henkilöstön ja hallinnon jäsenistä kokee muutoksen positiivisena asiana ja heidän keskuudessa ei ollut havaittavissa suurempaa muutosvastarintaa. Toimeksiantaja saa tästä työstä hyödyllistä tietoa miten muutosprosessin viestinnässä onnistuttiin ja mihin tulee kiinnittää huomiota mahdollisissa tulevaisissa muutoksissa.</p>			
Avainsanat Muutos, muutosjohtaminen, muutosvastarinta, sisäinen viestintä, muutosviestintä			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Vappu Niinikoski			
Title of Thesis Internal communication in situation of change - Case: Suomenselän Osuuspankki			
Date	The February 23 th, 2016	Pages/Appendices	56+11
Supervisor(s) Milla Siimekselä and Pentti Mäkelä			
Client Organisation /Partners Suomenselän Osuuspankki			
<p>Abstract</p> <p>The aim of this thesis was to look into the success of the internal communication implementation during a merger process in Suomenselän Osuuspankki. The study was carried out as a quantitative questionnaire in January 2016. The questionnaire was also sent to Pyhälaakson Osuuspankki which was the other party in the merger.</p> <p>This thesis consists of action-based, empirical and theoretical sections. The theoretical framework of the project consists of change, the role of management in the change situation, resistance to change and internal communication in change. In the empirical section of this thesis the methods and results of the study are presented. In the action-based section of this research the important points of the internal communication flow during the change in Suomenselän Osuuspankki were compiled into a document.</p> <p>The results of the study show that the internal communication implemented with personnel and administration has succeeded well in both of the banks. However, when the effect of background variables on the results were examined some differences can be observed. Closer investigation of the results shows some defects in the internal communication targeted at personnel. To develop further, in the future internal communication should be brought closer to the level of the personnel in the organisation. The majority of the personnel and administration find the organizational change to be a positive element and amongst them no considerable resistance to change can be discovered. This thesis gives the client useful information about the success of the internal communication flow and the factors worth consideration in the forthcoming changes in the organization.</p>			
Keywords Change, change management, resistance to change, internal communication, change communication			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tarkoitus ja tavoitteet	6
1.2	Työn rakenne	7
2	PANKKI- TOIMIALAKATSAUS	8
2.1	Osuuspankki	8
3	MUUTOS.....	10
3.1	Mitä on muutos?	10
3.2	Johdon ja esimiehen rooli muutoksessa	11
3.3	Muutosvastarinta	13
4	SISÄINEN VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEESSA	15
4.1	Tehtävät	18
4.2	Tavoitteet.....	18
4.3	Haasteet	19
4.4	Kanavat ja keinot.....	20
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	26
5.1	Tutkimusmenetelmän valinta	26
5.2	Kyselytutkimuksen laatiminen ja toteutus	28
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	30
6	HENKILÖSTÖN JA HALLINNON SISÄISEN VIESTINNÄN KYSELYN TUTKIMUSTULOKSET	32
6.1	Vastaajien taustatiedot.....	32
6.2	Henkilöstön ja hallinnon ajatuksia muutoksen aikaisesta sisäisestä viestinnästä	33
6.3	Sisäisen viestinnän vuorovaikutus muutoksen aikana	38
6.4	Muutoksen kokeminen.....	42
6.5	Muutoksen aikainen sisäinen viestintä kokonaisuudessaan.....	45
6.6	Muutokseen liittyvät huolenaiheet	46
6.7	Organisaation tunnetila muutoksen aikana henkilöstön näkökulmasta	47
7	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	49
8	POHDINTA.....	53
9	LÄHTEET	55

LIITE 1: SISÄISEN VIESTINNÄN KOOTUT HUOMIOT

LIITE 2: KYSELYLOMAKE HENKILÖSTÖLLE

LIITE 3: KYSELYLOMAKE HALLINNOLLE

1 JOHDANTO

Sisäinen viestintä on erittäin tärkeässä roolissa tämän päivän yrityksissä. Sen avulla voidaan pitää henkilöstö ja muut kohderyhmät tietoisina kaikista organisaatiota koskevista ajankohtaisista asioista. Sisäiseen viestintään kohdistuu usein laiminlyöntejä ja huolimattomuutta. Organisaatiossa sisäinen viestintä tulisi ottaa yhdeksi välineeksi, jolla sen jäsenet saadaan sitoutumaan ja viihtymään. Muutoksia tapahtuu yrityksissä jatkuvasti ja silloin sisäisen viestinnän merkitys korostuu entisestään. Muutokset ovat jopa elintärkeitä, jotta yritystoiminta voi jatkua.

Muutoksen aikana johdon ja esimiehen rooli korostuvat. Johdon ja esimiehen muutoksen aikaisella toiminnalla ja viestinnällä voidaan vaikuttaa siihen miten muutos organisaatiossa otetaan vastaan ja syntyykö muutosvastarintaa. Muutosvastarinta on koko muutosprosessin kriittisimpiä osa-alueita. Se on muutoksen tai sen suunnittelun vastustamista ja kritisointia, joka ilmenee yksilöiden käyttäytymisenä. Muutoksen aikana viestinnän tulisi olla avointa ja rehellistä, koska sellaisella viestinnällä voidaan edistää positiivisen muutoskokemuksen syntymistä.

Opinnäytetyön taustalla on Suomenselän Osuuspankin tarve saada tietoa, miten sisäinen viestintä on onnistunut henkilöstölle ja hallinnolle fuusioitumisprosessin aikana. Muutosvaiheessa olevassa organisaatiossa on monia asioita, joita pitää ottaa huomioon muutoksen aikana. Jotkut tärkeät asiat voivat jäädä vähemmälle huomiolle ja vaikuttaa henkilöstön muutoksen kokemiseen, siihen suhtautumiseen ja sisäisen viestinnän onnistumiseen. Tämän johdosta onkin erittäin tärkeää selvittää miten muutoksen aikaisessa sisäisessä viestinnässä on onnistuttu ja onko kaikki muutoksen aikaiselle sisäiselle viestinnälle kuuluvat asiat huomioitu.

Suomenselän Osuuspankkiin kuuluu Haapajärven ja Pyhäjärven Osuuspankit. Suomenselän Osuuspankkiin on liittymässä 1.1.2016 Pyhålaakson Osuuspankki, johon kuuluu Haapaveden ja Kärsämäen Osuuspankki. Näin muodostuu kokonaan uusi Suomenselän Osuuspankki. Työntekijöitä uudessa pankissa tulee olemaan 55. Fuusioitumisen myötä alueella ei ole olemassa pää- ja sivukonttoreita, vaan kaikki konttorit tulevat olemaan keskenään samanarvoisia täyden palvelun aluekonttoreita. Henkilöstö siirtyy uuden Suomenselän Osuuspankin palvelukseen vanhoina työntekijöinä.

1.1 Tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyöni tarkoituksena on selvittää, miten Suomenselän Osuuspankissa on onnistuttu viestimään sisäisesti muutoksen aikana henkilöstölle ja hallinnolle ja onko muutoksen aikaiselle sisäiselle viestinnälle asetetut tavoitteet saavutettu. Sisäisen viestinnän onnistuminen ja tavoitteiden saavuttaminen selvitetään tekemällä henkilöstölle ja hallinnolle omat kyselyt. Kyselyissä selvitetään muun muassa johdon muutoksen aikaista sisäistä viestintää, viestinnän vuorovaikutteisuutta ja jokaisen muutoskokemusta. Tavoitteena on saada kyselystä sellainen, jonka tuloksiin voidaan luottaa ja toimeksiantaja saisi tiedon mihin asioihin viestinnässä olisi hyvä panostaa tulevaisissa muutoksissa.

Suomenselän Osuuspankissa oli tarve dokumentille, josta näkyy kaikki asiat miten heillä on viestitty muutoksen aikana henkilöstölle ja hallinnolle. Näin ollen opinnäytetyön tarkoituksen on myös koota toimeksiantajan tiedostoista ja tiedoista dokumentti, josta käy ilmi mitkä ovat heidän sisäisen viestinnän tavoitteita, kenellä on viestinnän vastuut, mitä sanotaan, viestintäkanavat ja milloin viestitään. Varsinaisen viestintäsuunnitelman laatiminen olisi mahdotonta, koska muutosprosessi oli aloitettu jo paljon ennen oman opinnäytetyöprosessin aloittamista. Dokumentin tietoja tullaan hyödyntämään opinnäytetyön teoriaosuudessa, mutta sillä ei tule olemaan todellista painoarvoa työssä. Todellinen painoarvo tulee olemaan henkilöstölle ja hallinnolle suunnatussa kyselyssä.

Keskityn teoriaosuudessa siihen, millaista muutoksen aikainen sisäinen viestintä on ollut Suomenselän Osuuspankissa. Kyselyyn mukaan otetaan myös toinen muutoksen osapuoli eli Pyhälaakson Osuuspankki, jotta saadaan parempi kuva siitä, miten muutoksen aikainen sisäinen viestintä on onnistunut. Lisäksi selviää onko jommassa kummassa pankissa ollut enemmän puutteita viestinnässä kuin toisessa ja miten ihmiset suhtautuvat muutokseen. Näin saadaan tutkimukseen parempi otanta ja tuloksista luotettavampia.

Omat tavoitteeni opinnäytetyön tekemisessä on tämän jälkeen ymmärtää sisäisen viestinnän tärkeys yrityksessä organisaatiomuutoksen aikana. Lisäksi tavoitteeni on oppia tietämään miten yrityksissä kannattaa viestiä, jotta kaikki olisivat tyytyväisiä muutokseen ja siitä viestimiseen. Toivon, että tämän jälkeen osaisin tehdä jollekin yritykselle muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän kyselyn, jos sellaiselle olisi tarvetta.

1.2 Työn rakenne

Tämä opinnäytetyö koostuu teoreettisesta, toiminnallisesta ja empiirisestä osiosta. Ensimmäisessä teoriaosuudessa käsitellään muutosta, johdon ja esimiehen roolia muutoksessa ja muutosvastarintaa. Suomenselän Osuuspankissa hallinnon muutoksen aikaisesta sisäisestä viestinnästä on vastannut toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Pankin henkilöstön viestinnästä on vastannut toimitusjohtaja ja johtoryhmä, jossa mukana on esimiehiä. Tämän takia on hyvä käsitellä teoriaosuudessa johdon ja esimiesten roolia muutoksessa.

Toisessa teoreettisessa osiossa käsitellään yhtenä omana kokonaisuutena muutoksen aikaista sisäistä viestintää, sen tehtäviä, tavoitteita, haasteita sekä kanavia ja keinoja. Sisäistä viestintää käsitellään henkilöstön ja hallinnon näkökulmasta. Työn toiminnallinen osuus muodostuu dokumentin koonnista, jonka prosessia työssä ei kuvailla. Empiirisessä osiossa käsitellään tässä opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä ja sen valintaa. Lisäksi käsitellään kyselystä saadut tulokset.

2 PANKKI- TOIMIALAKATSAUS

Pankin toimiala on finanssiala. Finanssialan yritykset tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita. Suomessa finanssiala on kansainvälistynyt nopeaa vauhtia. Lisäksi on tapahtunut toimialaliukumaa, jossa pankit ja vakuutusyhtiöt ovat tulleet lähemmäksi toisia. Finanssialan keskeisimmät toimijat ovat finanssikonsernit, jotka ovat yleensä pörssiyhtiöitä ja joiden ydin on talletuspankki. Finanssitoimialan merkitys Suomen kansantaloudelle on suuri. Tehokkaat pankki-, vakuutus- ja rahoituspalvelut vaikuttavat yritysten ja yksittäisten kuluttajien toimintaedellytysten lisäksi paljon myös Suomen kilpailukykyyn. (Finanssialan keskusliitto 2012.)

Pankeilla on hyvin keskeinen tehtävä rahoituksen välityksessä rahoitusmarkkinoilla ja koko kansantaloudessa. Ne myöntävät luottoja ja ottavat talletuksia vastaan sekä hoitavat ja huolehtivat asiakkaiden sijoituksia ja varallisuutta. Tehokas maksujenvälitys on tärkeä osa pankkitoimintaa ja se on välttämätön edellytys markkinatalouden toiminnalle. (Finanssialan keskusliitto 2015.)

2.1 Osuuspankki

Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Osuuspankin historia alkoi vuonna 1902, kun Osuuskassojen Keskuslainarahasto perustettiin. Tällä hetkellä Osuuspankkeja on 180 ja toimialue kattaa koko Suomen. Pääkaupunkiseudulla vastaavaa vähittäispankkitoimintaa harjoittaa Helsingin OP Pankki Oyj, joka on OP- Pohjola osuuskunnan omistama tytäryhtiö. Osuuspankit tarjoavat toimialueensa kotitalousasiakkaille, pk-yritysasiakkaille, maa- ja metsätalousasiakkaille sekä julkiselle sektorille kilpailukykyiset ja nykyaikaiset pankkipalvelut. Yritysmuodoltaan osuuspankit ovat osuuskuntia, joten päätöksenteon perusarvoihin kuuluu jäsen ja ääni –periaate. Omistajajäseneksi voi liittyä maksamalla osuusmaksun. Jäsenkunta, joka muodostuu suuriltaosin yksityishenkilöistä, valitsee keskuudestaan oman pankin hallintohenkilöt. (Osuuspankin www-sivut.)

Jokaisen Osuuspankin hallintoa johtaa hallintoneuvosto, hallituksena toimiva johtokunta ja toimitusjohtaja. Säännöissä voidaan määrätä myös, että osuuspankilla on myös edustajisto. Edustajisto valitsee hallintoneuvoston ja hallintoneuvosto valitsee johtokunnan ja toimitusjohtajan. Jos pankilla on edustajisto, se valitsee hallintoneuvoston. (Osuuspankkilaki 1990, 4: 12 §.)

Hallintoneuvoston tehtävänä on valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan hoitamaa hallintoa. Hallintoneuvosto voi kokoontua puheenjohtajan tai varapuheenjohtajan kutsusta niin usein kuin asiat vaativat tai hallitus sitä pyytää. Hallintoneuvosto kokoontuu koolle kuitenkin vähintään kaksi kertaa vuodessa. Sen tehtävänä muun muassa on vuosittain vahvistaa hallituksen jäsenten lukumäärä ja valittava tarvittava määrä jäseniä hallitukseen ja määrättävä heidän palkkionsa. Hallintoneuvoston on vahvistettava osuuspankin toimintaa koskeva ohjesääntö asioista, jotka ovat laajakantoisia ja periaatteellisesti tärkeitä. Sen on myös vahvistettava hallituksen ja toimitusjohtajan välinen tehtäväjako. Hallintoneuvosto vahvistaa myös pankin sisäistä valvontaa koskevan sekä riskien ja vakavaraisuuden

hallintaa koskevat periaatteet. Hallintoneuvosto valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. (Osuuspankin www-sivut.)

Hallitus edustaa ja johtaa osuuspankin toimintaa paitsi, mikäli osuuspankin toiminnan välitön johto on lain tai näiden sääntöjen mukaan toimitusjohtajan tehtävä. Hallituksen muodostaa toimitusjohtaja ja hallintoneuvoston valitseman 4-7 muuta jäsentä. Hallitus valitsee keskuudestaan puheenjohtajan ja varapuheenjohtajan. Hallituksen puheenjohtajana ei saa toimia pankin toimitusjohtaja. Hallituksen tehtävänä on muun muassa vastata pankin strategisesta johtamisesta, ohjata ja valvoa pankin toimivaa johtoa, vahvistaa sisäistä valvontaa ja riskien hallintaa koskevat sisäiset menettelytavat ja toimintaohjeet. Tehtävänä on myös vahvistaa liiketoiminnan tavoitteet ja riskinkantokykyä ja eri riskilajeja koskevat riskirajat sekä valvoa ja seurata säännöllisesti pankin liiketoimintaa, riskinkantokykyä ja riskitilannetta. (Osuuspankin www-sivut.)

Osuuspankin toimitusjohtajan tehtävänä on hoitaa pankin juoksevaa hallintoa hallintoneuvoston ja hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimiin, jotka pankin toiminnan laajuus ja laatu huomioon otettuna ovat epätavallisia tai laajakantoisia, toimitusjohtaja saa ryhtyä vain, jos hallitus on hänet siihen valtuuttanut tai hallituksen päätöstä ei voida odottaa aiheuttamatta pankin toiminnalle olennaista haittaa. Edellä mainitussa tapauksessa hallitukselle tulee antaa tieto toimenpiteestä niin pian kuin mahdollista. (Osuuspankkilaki 1990, 4: 20 §.)

3 MUUTOS

3.1 Mitä on muutos?

Muutos on siirtymistä tilasta tai tilanteesta toiseen. Aloite muutokseen voi tulla organisaation sisältä, omistajilta, hallitukselta tai työyhteisön jäseniltä. Aloite voi myös tulla ulkoa asiakkailta tai päättäjiltä esimerkiksi uutena lakina tai vaatimuksena. Muutos voi koskea yritystä tai yhteisöä sisäisesti, sen sidosryhmiä, toimintaympäristöä tai näitä kaikkia. Muutoksilla yritykset ja muut yhteisöt hakevat parempaa kilpailukykyä, tuottavuutta ja tehokkuutta. Muutokset voivat liittyä nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Suuria muuttuvia asioita ovat esimerkiksi organisaation rakennemuutokset ja -järjestelyt, uudet strategiat tai toiminnan linjaukset, organisaatiomuutokset ja ylimmän johdon vaihdokset. (Juholin 2009a, 125; Juholin 2009b, 320.) Muutos on asteittaista, päättämätöntä, yhä korkeampien tavoitteiden asettamista ja saavuttamista. Muutos on olemassaolon perusta, ei poikkeava tila. (Åberg 2006, 123.)

Jotta organisaatio voi selviytyä ja kehittää uusia toimintamahdollisuuksia tiukassa kilpailutilanteessa, muutos on usein välttämätöntä (Sauruhan 2014). Organisaatio on sama kuin sen henkilöstö ja sen sidosryhmät. Jos mikään ei muutu ihmisen tavassa toimia tai ajatella, organisaatiot eivät voi kehittyä ja uudistua. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 12.) Muutokset organisaatioissa eivät ole uusia asioita, koska maailman historiassa yritykset ovat uudistaneet toimintaansa. On ostettu ja myyty yrityksiä, tehty yritysjärjestelyitä ja muutettu organisaatioiden rakenteita. Muutokset nykypäivänä lisääntyvät kaiken aikaa ja ne aiheuttavat suuria tunnekokemuksia. (Pirinen 2014, 13.)

Fuusio on yksi muutoksen muoto. Siinä kaksi tai useampi yksikkö liittyy sekä toiminnallisesti, että juridisesti yhteen. Organisaatiolle tulee yhteinen omistaja ja johto. Fuusio vaikuttaa voimakkaasti organisaatioiden ja yksittäisten ihmisten identiteettiin. Vanhoissa rakenteissa on ollut tuttu tapa ottaa selvää ja ymmärtää tavoitteet ja päätöksenteko. Kun organisaatiot fuusioituvat toisiinsa, tilanteet tulkitaan oman vanhan kielen ja käsitteiden avulla. Vie aikaa ennen kuin toiseen osapuoleen tutustutaan ja saadaan yhteinen pohja jäsentää tilanteita ja sopia asioista. Jotta fuusio voi onnistua, se tarvitsee mukana olevien ihmisten ymmärryksen fuusion tavoitteista ja omasta roolistaan. Yritykset hakevat fuusioitumisella ratkaisuja globalisaatioon, kehittämiskosten jakamiseen ja muutosnopeuden lisäämiseen. (Valpola 2004, 22.)

Fuusioitumisen lähtökohtana on yleensä uuden organisaation ja kulttuurin perustaminen, ei vanhan kehittäminen tai parantaminen. Fuusioitumisia leimaa usein kiire ja se, ettei toisen osapuolen johto ja esimiehet ole asettuneet muutoksen tueksi heti alkuvaiheessa. Yhdistymisen haasteellisuutta lisäävät sekä organisaatioiden todelliset erilaisuudet, joita ovat esimerkiksi koko, taloudellinen asema, fyysinen sijainti, että jäsenten asenteet ja mahdollinen kielteinen suhtautuminen uuteen. (Mattila 2007, 217.)

Suomenselän Osuuspankin fuusioitumisella vastataan finanssialalla olevaan rakennemuutokseen. Lisäksi parannetaan oleellisesti toimialueen kotitalouksien ja maatalouksien rahoitusmahdollisuuksia. Fuusion myötä muodostuu organisaatio, joka mahdollistaa kustannustehokkuuden ja erityisosaamisen edut monipuolisemmin asiakkaille. Uusi organisaatio mahdollistaa myös kasvustrategian toteutumisen kilpailukykyisesti sekä henkilöstölle monipuolisen ja laajan kehittymisen ja urapolkumahdollisuuden pankin sisällä.

Organisaatiossa työntekijät reagoivat muutokseen monella tavalla. Reagointitavat riippuvat aiemmista muutkokokemuksista ja niiden perusteella muodostuvista ennako-odotuksista. Jos edellinen muutkokokemus on ollut positiivinen, muutos innostaa ja luo positiivisia odotuksia. Huonot kokemukset taas lisäävät henkilöiden varautuneisuutta. Muutostilassa olevassa organisaatiossa henkilöstö voi kokea ristiriitaisia tunteita, koska pitää luopua jostain vanhasta ja samalla oppia ja sopeutua uuteen. (Pirinen 2014, 13, 180.)

Osa työntekijöistä voi pitää muutosta hyvänä asiana ja he kokevat muutoksen tuovan lisää mahdollisuuksia kehittää itseään. Toinen ääripää kokee uudet tilanteet ja ideat negatiivisina ja he usein vastustavat kaikkia muutosaikeita. Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa erittäin paljon työntekijän kokemus luottamus omaa esimiestään, yritystä ja johtoa kohtaan. Työntekijät haluavat, että heitä kohdellaan ihmisinä eikä ainoastaan työnsuorittajina. He toivovat, että heille osoitetaan arvostusta ja välittämistä koko muutosprosessin ajan. On erittäin tärkeää, että yrityksissä ymmärretään ja ennakoidaan työntekijöiden asenteita ja käyttäytymistä. Kuitenkaan työntekijöiden reaktioiden ennakoiminen ja mahdollisen muutosvastarinnan voittaminen muutostilanteessa ei ole helppoa. (Pirinen 2014, 13, 180; Sauruhan 2014.)

3.2 Johdon ja esimiehen rooli muutoksessa

Johdon asema muutoksessa on keskeinen ja kriittinen. Se on muutoksessa avainasemassa ja sen sanoja ja niiden sävyjä kuunnellaan hyvin tarkasti. Johdolta odotetaan vastuuta ennakoita tilanteita ja luoda menettelytapoja, joilla selviydytään muutoksessa eteenpäin. Johdon viestinnän sisällöt ja tyyli vaikuttavat siihen, miten henkilöstö ja muut sidosryhmät ymmärtävät, hyväksyvät ja sitoutuvat muutokseen. Johtajien ja esimiesten tapa käsitellä muutoksia on ratkaiseva. Tulee pohtia käsitelläänkö suuriakin muutoksia ilmoitusluonteisesti vai kutsutaanko ihmisiä ratkomaan kysymyksiä ja ongelmia. Viestintä ei itsessään ratkaise kaikkia ongelmia, mutta se voi vähentää pelkoja ja motivoida ihmisiä ottamaan muutos mahdollisuutena. (Juholin 2013, 395.)

Esimiehen rooli muutoksessa ei ole helppo, koska hänen tulee toimia itse muutoksen edellyttämällä tavalla ja samalla tukea alaisia kohti muutosta. Käytännössä hän esimerkiksi johtaa muutosta, kun on samalla itse sen kohteena. Esimiehen tulee tietää muutoksen edistämiseen ja läpimenoon liittyvät perusasiat ja asiat, jotka voivat pysäyttää muutoksen kokonaan. Kun esimies tunnistaa edellä mainitut asiat, mahdollistaa tämä sen, että hän pystyy tehokkaasti vaikuttamaan alaisiinsa muutosprosessin aikana. (Aarnikoivu 2008, 170-171.)

Kun muutosta viedään organisaatiossa läpi, esimiehen on hyvä keskittyä olennaiseen ja tiedostaa muutoksen sisältyvät vaiheet sekä sopeuttaa omaa toimintaa muutosvaiheen mukaisesti. Aluksi muutoksesta tulee kertoa alaisille faktatiedot ja katkaista huhuilta siivet. Esimiehen ja alaisten välillä tulisi jo heti muutoksen alkuvaiheessa olla keskustelua muutoksesta. Kun alaiset ovat sisäistäneet muutoksen ja sen mittasuhteet alkavat he helposti vastustamaan muutosta. Esimiehen tulisi kestää kritiikkiä ja samalla hyödyntää sitä parhaalla mahdollisella tavalla. (Aarnikoivu 2008, 171.)

Kun pahin muutoksen vastustamisen vaihe on ohitettu, alaiset alkavat luopumaan vanhoista tavoista toimia. Tässä vaiheessa alaisille tulee antaa aikaa oppia, heitä tulee valmentaa ja kouluttaa. Esimieheltä vaaditaan tällöin tukea ja alaisten huomioon ottamista. Esimiehen tulee antaa alaisilleen tavoitteita, joissa huomioidaan uudet toimintatavat ja tehtävät. Hyväksymisvaiheessa esimiehen tulee havaita hiljaiset muutoksen hyväksyjät ja heidät tulee aktivoida tekoihin. Muutoksen loppuvaiheessa on hyvä kannustaa alaisia yhteistyöhön ja seurata heidän toimintaa. Hyvästä toiminnasta alaisia olisi myös hyvä palkita. Viimeistä muutoksen vaihetta kutsutaan omistautumisen vaiheeksi, esimiehen tulee johtaa alaisiaan esimerkillä ja auttaa työntekijöitä löytämään selkeä työhön liittyvä rooli ja vastuu muutoksesta. Muutoksen läpiviemiseen esimieheltä vaaditaan läsnäoloa, vuorovaikutusta, voimavaroja, kärsivällisyyttä ja systemaattista toimintaa. (Aarnikoivu 2008, 171, 176.)

Suomenselän Osuuspankissa tärkeässä roolissa muutoksen aikana on ollut toimitusjohtaja ja johtoryhmä. Johtoryhmä tai sitä vastaava päätöksentekofoorumi on tärkeä elin, koska sen suunnitelmat ja päätökset vaikuttavat ihmisten jokapäiväiseen työhön ja tulevaisuuteen. Johtoryhmän jäseniä voivat olla esimiesasemassa olevat henkilöt, jolloin he toimivat alaisilleen kahdessa roolissa. Esimiehenä he toimivat lähellä päivittäistä työskentelyä, kun taas johtoryhmän jäsenenä he katselevat asioita koko organisaation näkökulmasta. Pienissä organisaatioissa, kuten Suomenselän Osuuspankissa, ylimmän johdon ja johtoryhmän työ tulee lähelle yksilöitä. (Juholin 2009a, 194-195.) Myös Suomenselän Osuuspankissa johtoryhmään kuuluu esimiesasemassa olevia henkilöitä ja kaikki johtoryhmän jäsenet ovat mukana organisaation päivittäisessä toiminnassa. Johtoryhmäläiset eivät ole osallistuneet muutosta koskevaan päätöksen tekoon.

Viestinnän kannalta johtoryhmä on selkeästi oma toimijansa työyhteisön tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa. Kun organisaatio kasvaa, myös johtoryhmän rooli kasvaa, eikä johtaja yksin voi eikä ehdi vastata viestinnästä. Johtoryhmän viestinnän keskeisiä tehtäviä ovat tiedottaminen välittömästi päätöksistä ja niiden vaikutuksista, reagointi ja vastaaminen organisaatiossa tai julkisuudessa käytävään keskusteluun, työyhteisön jäsenten kuunteleminen ja kuuleminen, muodollinen ja vapaamuotoinen keskusteleminen työyhteisön kanssa. Eniten johtoryhmää koskevaa kritiikkiä tulee tiedotusvastuun laiminlyönneistä, sisältöjen selkeyden puutteesta ja huonosta ajoituksesta. Heitä voidaan arvostella myös asioiden salaamisesta, kertomisten viivyttelystä, pintapuolisuudesta, abstraktiudesta ja vähäisestä vuorovaikutuksesta organisaation jäsenten kanssa. (Juholin 2009a, 187, 195-196.) Johtoryhmän tehtävänä Suomenselän Osuuspankissa on ollut muun muassa viestiä toimihenkilöille muutokseen liittyvistä asioista ja sen etenemisestä normaaleissa viikkopalavereissa.

3.3 Muutosvastarinta

Muutosvastarinta on muutosprosessin kriittisimpiä osa-alueita. Muutosvastarinta voi olla äänekkästä, hiljaista tai passiivista. Työyhteisössä kaikki eivät aina lähde muutokseen innokkaasti, vaan osa voi ihmetellä, osa ei koe muutoksen liittyvän mitenkään omaan elämään ja osa työyhteisön jäsenistä asettuu muutosta vastaan. Muutos koetaan aina uhkana omalle turvallisuuden tunteelle. Muutosvastarintaa ei voida koskaan kokonaan poistaa ja joskus se voi olla jopa hyväksi muutokselle. Kun muutoksen viestinnästä vastaavat henkilöt toistaa muutoksen tavoitteita ja positiivisia asioita, niihin aletaan uskoa, eikä muutosta vastaan jakseta taistella loputtomasti. Kriittinen mieli muutosta kohtaan ei kerro siitä, että henkilö olisi huonosti sitoutunut työyhteisöön, vaan se voi olla juuri päinvastoin. Kärkevästi arvosteleva ihminen voikin olla hyvin sitoutunut yhteisöön ja haluaa vain sen parasta. Yleensä muutosvastaisia ovat henkilöt, jotka eivät ole osallistuneet muutoksen valmisteluun juuri lainkaan. Jos muutos ei onnistu tai ei etene halutulla tavalla, todetaan syylliseksi yleensä muutosvastarinta. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 56; Juholin 2009a, 135; Pirinen 2014, 97.)

Muutoksia pelätään ja niihin voidaan suhtautua varauksella. Tällöin asioiden puhuminen yhdessä ja avoimesti siitä, mikä muuttuu ja mikä jää ennalleen on työyhteisössä todella tärkeää. Jos organisaatioon jää muutoksen jälkeen edes jotain vanhaa jäljelle, se rauhoittaa ja luo turvallisuuden tunnetta. Muutosvastarintaan on suositeltavaa olla neutraali ja myönteinen asenne. Organisaatiossa on hyvä miettiä uskaltaako sen jäsenet sanoa ääneen, että muutoksessa, joka on juuri suunnitteilla tai meillä on joitakin heikkouksia. Toinen tärkeä asia, joka on hyvä miettiä, on se, miten organisaatiossa otetaan vastaan kritiikki. Onko kritiikin antamiselle varattu paikat ja tilanteet ja kenelle tiimin jäsen voi kertoa omista ajatuksista ja havainnoista. Johdon on myös hyvä miettiä, miten he reagoivat kritiikkiin, joka voi osoittaa heidän tekemänsä virheet. (Juholin 2009a, 136.)

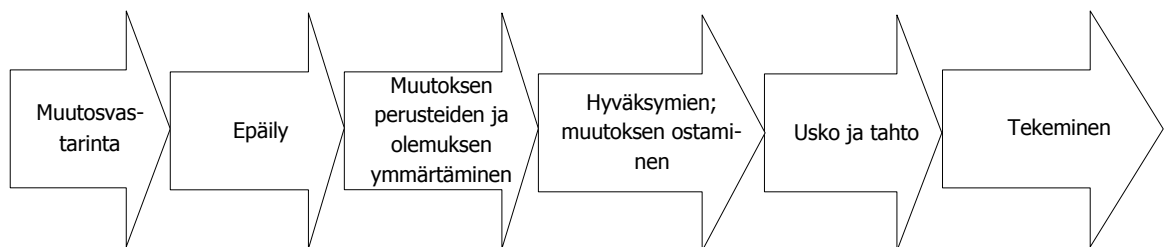
Erämetsä (2003, 98) kirjoittaa kirjassaan muutosvastarinnasta. Hänen mielestään muutosvastarinta on täysin luonnollista, sekä hyvä ja hyödyllinen asia. Jos ihmisistä ei löytyisi koskaan muutosvastaisuutta, mikä tahansa muutos otettaisiin vastaan helposti ja organisaation jäsenet lähtisivät liian kevein perustein mukaan aivan turhiin muutoksiin. Muutosvastarinnan pelot ovat muuttuneet nykypäivänä sosiaalisiksi, kun ennen ne olivat hyvin fyysisiä. Ihmisten pelot liittyvät hyvin paljon sosiaaliseen yhteenkuuluvuuteen, hyväksyttävyyteen sekä työn ja toimeentulon jatkuvuuteen.

Muutosvastarinta ei kuitenkaan ole aina pelkästään hyvä asia. Se voi olla myös hyvin negatiivinen ja vaikea. Jos organisaatiossa on havaittavissa muutuskauhua ja jähmettymistä, se voi pahimmillaan lamauttaa yrityksen toiminnan tai heikentää sen suoritus- ja toimintatasoa huonommaksi, mitä se oli ennen muutosyritystä. Jos kriittisyys ja kyseenalaistaminen muutosta kohtaan ovat tervettä, ne voivat palvella organisaation kehitystä paljonkin, jos niitä hyödynnetään oikein. Tällä tavoin muutos ja johdon ajattelutavat tulee testattua monta kertaa. Muutosvastarinnan tehtävänä onkin rikastaa ja jaloittaa muutosprosessia ja tehdä siitä näin parempi ja todellisia tarpeita vastaava. Joskus terve muutosvastarinta voi aiheuttaa sen, ettei suunniteltua muutosta tule ajaakaan läpi. Organisaation johto on voinut olla väärillä jäljillä ja terve muutosvastaisuus on mahdollistanut sen, että hyödytön muutosaikomus on jäänyt ainoastaan ajatuksen tasolle. Terve muutosvastarinta on luonteeltaan positiiv-

vista ja ei suhtaudu aina muutokseen kieltävästi. Vastarinta on myös vapauttavaa, kun asiat selviävät ja suunnitelmia parannettaessa vapauttaa energiaa itse muutokseen. Terve muutosvastarinta ei tartuta myöskään periaatteellista tai pelokasta tunnelmaa koko organisaatioon. (Erämetsä 2003, 99-100.)

Yrityksen on hyvä yrittää nopeuttaa siirtymistä muutosvastarinnasta muutoksen hyväksymiseen ja muutoshalukkuuden kautta edelleen muutoksen läpiviemiseen tähtäävään toimintaan. Muutosprosessi tulisi olla suhteellisen nopea, koska liian hidas muutos vie ihmisiltä uskon muutokseen ja aiheuttaa väsymystä. Hitaasti etenevä prosessi aiheuttaa lopulta myös sen, että suurin osa organisaation jäsenistä on hyväksynyt muutoksen ajatuksen tasolla, mutta he eivät kuitenkaan jaksakaan enää toimia, koska mitään konkreettisia tuloksia ei ole syntynyt. (Erämetsä 2003, 99.)

Henkilöt, jotka vastustavat muutosta kaikkein voimakkaimmin saattavatkin sitoutua muutokseen hyvin kiinteästi, mutta tämä edellyttää sitä, että he ostavat muutoksen ensin itselleen. Tämä on hie-man samanlainen prosessi kuin asiakas- ja myyntityössä. Pahimmatkin vastustajat saadaan parhaiksi asiakkaiksi aidolla ja hyvällä myynti- ja asiakastyöllä. Tähän on luotu kuvio, joka kuvastaa muutosvastarinnan muuttumista positiiviseksi muutostunneprosessiksi (kuvio 1). (Erämetsä 2003, 100.)



KUVIO 1. Positiivinen muutosprosessi (Erämetsä. 2003, 100.)

Muutosvastarinta voi usein yllättää ja tyrmätä yritysjohdon ja muutoksen läpiviejät. Johdon ei tule ajatella, että into ja halu muuttua tarttuvat automaattisesti, kun muutosaikeus esitellään suurelle yleisölle. Usein muutos onnistuu vasta toisella yrittämällä, koska asiat joudutaan usein miettimään uudelleen ja rakentamaan prosessi muutoksen läpiviemiselle. Tämä voi hidastaa tuntuvasti muutoksen etenemistä. (Erämetsä 2003, 101.)

Muutosvastarinta voi johtua siitä, että ei ole tietoa. Tällöin esimiehen roolissa korostuu suuresti viestiminen, tiedottaminen, perusteleminen ja toisto. Jos muutosvastarinnan taustalla on taas esimiehen taitojen puute, tällöin tulisi panostaa koulutukseen, valmentamiseen ja ohjaamiseen. Jos muutosvastarinta johtuu siitä, ettei työntekijällä ole halua muuttua, silloin esimiehen tulee pyrkiä synnyttämään motivaatio muutokseen perustelemalla asioita. Perustelemisen lisäksi esimiehen täytyy ohjata, kannustaa, palkita etenemisestä ja puuttua toimintaan, joka ei edistä muutosta. (Aarnikoivu 2008, 172.)

4 SISÄINEN VIESTINTÄ MUUTOSTILANTEESSA

Työyhteisössä sisäinen viestintä on pääasiassa henkilöstöviestintää. Kuitenkin jokainen yritys ja yhteisö päättävät itse, mitä ryhmiä kuuluu sisäisen viestinnän piiriin. (Siukosaari 2002, 65.) Muutoksen aikana viestinnän ensisijainen ja tärkein osapuoli on henkilöstö, joka jakautuu moniin alaryhmiin yksiköissä, toimialoilla ja maantieteellisillä alueilla. Muita keskeisiä osapuolia ovat omistajat, osakkaat, luottamusmiehet, työsuojeluvaltuutetut, työterveys ja läheiset yhteistyökumppanit. Muutostilanteessa kaikki osapuolet odottavat viestinnältä välitöntä informointia, vuorovaikutteisuutta ja tasavertaista dialogia. (Juholin 2013, 397-398.) Suomenselän Osuuspankissa muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän kohderyhmiksi on valittu henkilöstö ja hallinto.

Sisäinen viestintä on viestinnän alue johon kohdistuu kaikkein eniten laiminlyöntejä, huolimattomuutta tai tarkoituksellista vaikenemista. Sisäistä viestintää ei saa organisaatiossa ottaa velvollisuutena tai pakkona, vaan se on nähtävä yhtenä välineenä, jolla organisaatio saadaan toimimaan tehokkaasti ja ihmiset viihtymään työssään. (Ikävalko 1999, 46.) Sisäinen viestintä on yleensä jotenkin kytköksissä yrityksen arvojen ja arvomaailman kanssa. Vaikka työyhteisössä ei olisi määritelty viestinnän suuntaviivoja, pelisääntöjä tai käytännönohjeita, ihmiset silti kommunikoivat keskenään ja muodostavat näin yrityksen kulttuurin. (Juholin 1999, 30.)

Sisäisen viestinnän avulla viestinnän kohderyhmät voidaan pitää hyvin tietoisina yhteisön uutisista, ajankohtaisista asioista kuten kehityksestä, toiminnasta, tuotteista, tavoitteista, keinoista ja tuloksista. On tiedotettava myös muutoksista, ongelmista ja tulevaisuuden suunnitelmista. Nämä tiedot selkeyttävät oman työyhteisön kuvaa ja antavat halua ja mielekkyyttä työn tekemiseen. Sisäinen viestintä puhuu enemmän nykyhetkestä, muutoksista ja lähitulevaisuudesta, todella pienistä ja usein henkilöstölle läheisistä asioista. Viestintä huolehtii vuorovaikutuksesta ja tiedotuksesta eri suuntiin organisaatiossa. (Siukosaari 2002, 79.) Sisäisen viestinnän avulla organisaatiomuutoksia voidaan joko vauhdittaa tai hidastaa, viestinnän sisällöstä tai keinoista riippuen (Juuti ja Virtanen 2009, 104).

Viestinnän tulee olla koko muutosprosessin ajan voimakkaasti läsnä, koska se on osa kaikkia toimenpiteitä. Mitä isommasta muutoksesta on kysymys ja mitä suurempia pelkoja muutoksen seurauksiin liittyy, sitä tärkeämpää on tukea viestinnällä tavoitteisiin pääsyä. Muutoksen aikaiseen sisäiseen viestintään on suositeltavaa panostaa, sitä tulee suunnitella ja sille tulee asettaa tavoitteet, jotta ketään ei puuduteta liiallisella viestinnällä. Kaiken viestinnän tulee olla totta ja viesti pitäisi pystyä kertomaan samanlaisena eri sidosryhmille. Epävarmoissa tilanteissa ihmiset tarvitsevat lisää tietoa, ja monimutkaisissa asioissa organisaation jäsenet tarvitsevat mahdollisuutta keskustella ja jäsentää tietoa ja tilannetta toistensa kanssa. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 78; Valpola 2004, 62-63.)

Muutoksen tarve ja tavoitteet puetaan viestinnän avulla sanoiksi. Ilman viestintää muutos ei ole mahdollista. Jos esimerkiksi hallinnon jäsenille ei viestitä riittävästi, eivät he pysty tekemään tarvittavia päätöksiä, jonka myötä koko muutosaikeus voi kaatua. Myös koko henkilöstön on hankala toimia tavalla, joka edistää muutosprosessia, jos he eivät saa siihen tarvittavaa tietoa. Muutoksesta ja muutosaikeudesta kerrottaessa viestinnän tulisi olla vuorovaikutteista. Viestinnän avulla asioita

käsitellään hyvin syvällisesti ja perusteellisesti. Jos viestintä muutostilanteessa hoidetaan huonosti tai jätetään kokonaan hoitamatta voi syntyä kriisitilanne, joka vaatii kriisiviestinnän keinoja. Organisaatiossa viestintä voikin tapahtua hallitusti, hallitsemattomasti tai kriisin kautta. (Juholin 2013, 391; Heiskanen & Lehikoinen 2010, 21–22.)

Muutostilanteessa tiedon kysyntä kasvaa, joten viestintää tarvitaan enemmän kuin normaalisti. Muutosprosessi on kuvattava ja sitä on seurattava ajantasaisesti. Jatkuva tiedonvirta ja vuorovaikutus mahdollistavat henkilöstön mukanaolon. Henkilöstön on helpompi hyväksyä muutos, jos sen taustat, syyt ja seuraukset kerrotaan avoimesti. Tällöin myös muutos voidaan nähdä mahdollisuutena johonkin uuteen. Muutos myös harvoin toteutuu suunnitelmien mukaan, joten jatkuvalla viestinnällä saadaan muodostettua muutoksen kokonaiskuva. Muutoksesta tulisi tiedottaa silloinkin, vaikka varsinaista tiedotettavaa ei olisi, jotta uutistyhjiö ei täytyisi huhuilla. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 108; Åberg 2006, 131-132.) Viestinnän tavat ja sisällöt tulee suunnitella aina kohderyhmien mukaan. Jos koko muutos kuvataan viestinnän kohderyhmille kokonaisuutena, eikä painoteta mitään asioita, heidän on erittäin vaikea erottaa, mikä muutoksessa koskettaa juuri heitä. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 76-77.)

Muutostilanteiden viestinnässä oleellista on, että viesti on selkeää. Henkilöstölle päätösten perustelujen tulee olla selkeitä ja viestien keskinäinen johdonmukaisuus on tärkeää. Useimmat hankalat huhut saavatkin alun siitä, kun yhdessä viestissä on sanottu yhtä ja toisessa tilaisuudessa siitä on annettu poikkeava vastaus. Johdonmukaisuus ja koordinointi luovat jatkuvuutta ja tukevat sitä, miten eri ajatuksista päästään suurin piirtein samoihin johtopäätöksiin. Viestin tulisi tavoittaa viestin tarvitsija ja jokainen ihminen arvioi viestin omalta kannaltaan. (Valpola 2004, 63-64.)

Kun mietitään muutoksen aikaista sisäistä viestintää, täytyy puntaroida mitä sanotaan ja mitä viestinnässä painotetaan. Muutostilanteessa on vaarana, että viestin vastaanottajat hukutetaan informaatioon. Kun ihmiset kokevat tiedon määrän liian suureksi, tärkeiden asioiden huomaaminen ja niihin paneutuminen voi vaikeutua. Erityisen tärkeää muutostilanteessa on tunnistaa kriittiset, eniten kiinnostavat kysymykset ja keskittyä niihin. Muutosviestinnän sisällöt ja viestintäkeinot vaihtelevat sen mukaan miten laaja muutosprosessi on ja kuinka kauan se kestää. Prosessin alussa viestintä on yleisellä tasolla ja konkreettista tietoa on vähän. Prosessin edetessä viestintä muuttuu yksityiskohtaisemmaksi ja kohdistetummaksi. Täytyy kuitenkin välttää ettei kaikille tarjota kaikkea, vaan kysynnän ja tarjonnan on tärkeää kohdata. (Juholin 2013, 393, 407.) Muutoksen aikana tulee viestiä mahdollisimman monella tapaa, jotta kaikkien tarpeet tulisi tyydytettyä ja saataisiin vähennettyä työntekijöiden tietämättömyyden tunteita. (Pirinen 2014, 136.)

Viestinnän tulisi muutoksen aikana olla samojen asioiden ja viestien toistamista uudelleen ja uudelleen, jotta oikea viesti saavuttaisi varmasti vastaanottajan. Kaikista huolellisimmin suunnitellut viestit harvoin uppoavat syvälle vastaanottajan tietoisuuteen vain yhden lausunnan jälkeen. Vastaanottajan mielessä on jatkuvasti satoja asioita, jotka kilpailevat huomiosta välitettävän viestin kanssa. Siksi tehokas informaation siirtäminen vaatii lähes aina toistoa. (Kotter 1996, 94.) Ihmisiä tulee muistuttaa siitä, mitä ollaan tekemässä ja miksi. On erittäin tärkeää, että viestit kerrotaan henkilökohtaisesti ja

kasvotusten, ei esimerkiksi kirjallisten asiakirjojen avulla. Vuoropuhelu muutoksen kohteena olevien ihmisten kanssa on välttämätöntä. Kysymykset tarvitsevat vastaukset ja niihin täytyy vähintäänkin reagoida. (Burke 2008, 263.) Huhut menevät läpi nopeasti, jopa ensimmäisen sanomisen jälkeen. Asia, joka ei ole lähtökohtaisesti toivottu ja tuntuu jotenkin oudolta, vaatii lukuisia toistoja ennen kuin se ymmärretään tarpeelliseksi tai hyväksyttävästi. (Valpola 2004, 47.)

Muutoksen aikaisen viestinnän tulee olla avointa, koska asiat tulevat aina tietoon ennemmin tai myöhemmin. Asia voi tulla tietoon huhuina tai oletuksina, sisältä tai ulkoa. Organisaation edunmukaista on, että se pääsee itse ääneen ensimmäisenä. Ihmiset ottavat huonommatkin asiat vastaan mieluummin aikaisemmin kuin liian myöhään. Tällöin heillä jää aikaa pohtia ja suunnitella itse asiaa. (Juholin 2013, 408.) Avoimuuteen kuuluu, että viestit pääsevät esteettömästi kulkemaan johdolta alaisille ja alaisilta johdolle sekä vaakatasossa eri toimipisteiden, yksiköiden, työryhmien ja henkilöiden kesken. Avoimuuteen kuuluu myös, että asiat, syyt ja seuraukset kerrotaan rehellisesti ja kaunistelematta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 106-107.) Kun viesti kulkee hyvin johdolta alaisille, se auttaa työntekijöitä ymmärtämään heidän vastuunsa ja sen miten yritys voi parantaa omaa suorituskykyä. Alaisten tulisi voida kertoa johdolle esimerkiksi heidän työnsä ongelmista ja työhön liittyvistä kehitysehdotuksista. (Saruhan 2014.) Viestin tulisi kulkea avoimesti myös hallituksen puheenjohtajan, toimitusjohtajan ja hallinnon jäsenten välillä.

Viestintä muutoksen aikana jää hyvin usein tiedon jakamisen tasolle, mutta se ei luo ymmärrystä eikä ole arvokasta. Viesti saa merkityksen vasta, kun sitä sovelletaan käytäntöön. Hyvin usein käy niin, että muutoksen kohderyhmille viestitään muutoksesta ja uskotaan kaikkien sisäistävän asiat ja aloittavan tiedon soveltamisen käytäntöön ja toimivan heti uuden toimintatavan mukaan. Tämä on kuitenkin kohtuutonta, koska pelkkä tieto ei saa aikaan toimintaa. Organisaatiossa esimerkiksi jokainen työntekijä tulisi kohdata kasvotusten, avata tieto ja tulkita se yksittäisen työntekijän näkökulmasta ja soveltaa käytännön tasolle yhdessä. (Pirinen 2014, 122-123.)

Organisaatiossa muutoksesta viestitään liian vähän yksilön näkökulmasta ja yleensä viestintä on laadittu organisaation näkökulma huomioiden. Muutos perustellaan yleensä organisaation tavoitteiden kannalta eikä mietitä, mitkä asiat motivoivat henkilöstöä henkilökohtaisella tasolla. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 70-71.) Suomenselän Osuuspankissa on pyritty muutoksen aikana viestimään hyvin yksityiskohtaisesti henkilöstölle ja hallinnolle. Heille on pyritty kertomaan tarkkaan miten fuusio vaikuttaa heidän tulevaisuuden toimintaan.

Jos sisäisessä viestinnässä on puutteita muutoksen aikana, siitä voi seurata se, että muutoksen tavoite jää epäselväksi ja epätietoisuus taas lisää epävarmuutta. Energiaa menee turhaan epävarmojen asioiden pohtimiseen ja huhut ja spekulatiot lisääntyvät. Yhteistyö työntekijöiden välillä voi heikentyä ja työntekijöiden keskinäiset välit voivat tulehtua. Pelisääntöjen ja tiedon puute mahdollistavat epäasiallisen käyttäytymisen ja tietämättömyys asioista luo tehottomuutta ja heikentää työtehoa. Organisaatiossa työskentelevien työssä jaksaminen heikkenee. Lisäksi tuloksen teko huononee ja tiedonpuute heikentää liiketoiminnan tehokkuutta. (Pirinen 2014, 127.)

4.1 Tehtävät

Sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät ovat informoida työyhteisön toiminnan tuloksista, suunnitelmista ja muista asioista, jotka koskevat sisäisen viestinnän piiriin valittuja kohderyhmiä. Lisäksi sitouttaminen ja kiinnittäminen organisaatioon sekä informointi ja keskustelu organisaation yhteisistä asioista, sen muutoksista, tulostavoitteista, kehittymisestä ja tulevaisuuden asioita ovat tärkeitä sisäisen viestinnän tehtäviä. (Ikävalko 1995, 46.) Oleellinen tehtävä viestinnällä muutoksen aikana on valmistaa henkilöitä ja tahoja tulossa olevaan muutokseen ja innostaa heitä tekemään työtä sen onnistumisen puolesta. (Ikävalko 1996, 116-117).

4.2 Tavoitteet

Sisäisen viestinnän tavoitteita ovat tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Sisäisellä viestinnällä varmistetaan, että työyhteisössä kaikki saavat sen tiedon, jota tehtävän suorittamiseen tarvitaan. Työyhteisössä tiedon tulee olla helposti saatavilla. Tavoitteena on, että henkilöstö mieltää itsensä kuuluvaksi osaksi työyhteisöä ja oman työn merkityksen osaksi työyhteisöä ja koko yrityksen kokonaisuutta. Tavoitteena on myös luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksissä ja sen kautta edistää me-henkeä ja halua tehdä työtä oman työnsä ja työyhteisönsä parhaaksi. Vuorovaikutusta yrityksissä tapahtuu organisaatioissa järjestetyissä keskusteluissa, palaverissa, kokouksissa ja sähköposteissa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 106-107.)

Muutoksen aikana sisäisen viestinnän tulee auttaa ymmärtämään, mistä muutoksessa on kyse, miksi kyseinen muutos on välttämätön ja mihin sillä tähdätään (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20). Viestinnän tavoitteena on myös pitää yhteisön jäsenet tietoisina muutoksen tilanteesta ja seuraavista vaiheista. (Pirinen 2014, 120). Henkilöstöllä ja sidosryhmillä tulee olla kaiken aikaa tieto miten muutosprosessissa edetään ja missä määrin tavoitteita on saavutettu. Jokaisen jäsenen tulee kokea, että häntä on kuultu ja jokaisen täytyy voida kysyä ja saada vastauksia. Jokaisella organisaation jäsenellä täytyy olla myös mahdollisuus esittää ideoita ja rakentavaa kritiikkiä, ja näihin on reagoitava. Henkilöstöltä ja sidosryhmiltä tulevat ideat ja palaute tulee käsitellä. Muutoksen toteutumisesta, onnistumisesta ja epäonnistumisesta tulee olla saatavilla seurantatietoa ja tuloksia tulee käsitellä yhdessä. (Juholin 2013, 393.)

Oli kyse millaisesta muutoksesta tahansa viestinnän tavoitteena on, että uudet toimintatavat ja arvot sisäistetään, johon liittyvät kysymykset miten ja miksi pitää toimia juuri tällä tavalla. Henkilöstön ja tässä tapauksessa myös hallinnon, tulee nähdä oma työ osana koko organisaation tavoitteita ja käsiillä olevaa muutosta. Muutoksen aikana tulee kirkastaa organisaation visio ja viestinnän kohderyhmiä tulee kuunnella. Viestinnän tavoitteena on saada aikaan vuoropuhelu ja vastavuoroisuus. (Juholin 2009b, 320.)

Kuunteleminen, joka korostuu muutosprosessin aikana, ei ole pelkkää kuulemistä tai näennäistä kuuntelemista. Pääasiassa sen tulee olla yhteistä perehtymistä muutoksen kohteina oleviin asioihin. Erityisen tärkeää muutostilanteessa ja -prosessissa on saada henkilöstön ja sidosryhmien näkemyk-

set esiin mahdollisimman pienellä viiveellä. Kuunteleminen ei pelkästään rajoitu organisaation sisälle, vaan suuressa roolissa on myös ympäristö. Tarkoituksena on kyetä havaitsemaan merkitykselliset ja merkityksettömiksi osoittautuvat signaalit, jotka auttavat löytämään parhaimmat toimintatavat. Jo muutokseen liittyvissä ensimmäisissä keskusteluissa organisaatiossa on tärkeää tunnistaa tai selvittää organisaation valmiudet muutoksen kohtaamiseen. (Juholin, 2013, 394.)

Viestinnässä on tärkeää ottaa huomioon kieli millä viestitään, koska viestinnän kohderyhmillä voi olla vaikea ymmärtää hienoja liiketoiminnan termejä, joita muutoksen aikana käytetään. Kielen tulisi olla tarpeeksi yksinkertaista ja yksiselitteistä. Jos sanat ovat vaikeita ja niitä ei ole helppo käsittää, muutos jää helposti kaukaiseksi ja vieraaksi asiaksi. Tällaisessa tilanteessa esimerkiksi työntekijät voivat kokea, että muutos ei kosketa heitä vaan se on ylimmän johdon puhetta. He voivat tällaisessa tilanteessa jättäytyä ulkopuolisiksi muutoksessa. Muutosprosessin alussa on hyvä käydä läpi muutoksessa käytettävät käsitteet ja niiden merkitys kaikille osapuolille, jotka on valittu sisäisen viestinnän piiriin. On hyvä selittää mitä sanoilla käytännössä tarkoitetaan. (Pirinen 2014, 117.)

Jotta viestinnän tavoitteet voivat toteutua, tarvitaan pelisäännöt miten erilaisissa viestintätilanteissa toimitaan. On määriteltävä vastuut ja työnjako, kuka määrittelee ja mitä sanotaan, milloin tiedotetaan, miten tiedottaminen etenee organisaatiossa eli ketkä vastaavat eri yksiköiden ja osastojen tiedottamisesta, kuka valmistaa tiedotusmateriaalin ja vastaa sen levittämisestä. On hyvä määritellä myös viestinnän tiheys eli miten usein pidetään säännöllisiä tiedotustilaisuuksia ja mitkä ovat perusteita ylimääräiselle tiedotustilaisuudelle, kuka koordinoi ja hoitaa yhteydet eri yksiköihin. Lisäksi tulee vielä määritellä viestintäorganisaation varahenkilöt ja muutostilanteen kohderyhmät. (Ikävalko 1995, 114.)

4.3 Haasteet

Åbergin (2006, 111–112) mukaan sisäiselle viestinnälle on olemassa haasteita. Yksi viestinnän haaste on tietojen liikkuminen, koska hyvin monessa yrityksessä tietoa liikkuu liian vähän, jonka seurauksena syntyy uutistyhjiöitä. Uutistyhjiö syntyy, kun organisaatiossa tiedetään, että jotain on tapahtunut, mutta siitä ei kerrota mitään. Tällöin syntyy ongelmia, koska tyhjiötä täyttää puskaradio, jota ei voida helposti sammuttaa. Tyypillisesti uutistyhjiö syntyy fuusion tai organisaatiomuutosten yhteydessä. Jotta puskaradiota ei syntyisi, sisäisen viestinnän tulee olla nopeaa, aktiivista ja luotettavaa. Kaikkea tietoa ei kuitenkaan tarvitse laittaa liikkeelle. Tärkeää on, että tiedotetaan sellaisista asioista, joihin kohdistuu yhteisiä tiedon tarpeita eli organisaatio muutoksista, nimityksistä ja suurista kaupoista.

Suuret työyhteisön muutokset haastavat aina koko organisaation, johon kuuluu sekä johto että henkilöstö. Muutoksen vaikutukset tuntuvat yleensä myös organisaation ulkopuolella. Luottamus, motivaatio ja työilmapiiri joutuvat usein koetukselle muutoksissa ja tämän takia viestinnällä on suuri merkitys muutoksen tulkinnassa ja sen toteuttamisessa. Organisaatiota voidaan auttaa sitoutumaan muutokseen ennakoivalla, rakentavalla ja inhimillisellä viestinnällä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 20–21.)

Muutoksen aikana, kun tahti kiihtyy, arkiviestinnän kipupisteet ja haavoittuvuus nousee helposti esille. Erityisen tärkeää onkin muistaa, että muutosten onnistunut viestintä edellyttää viestinnän perustehtävien kunnossa olemista. Muutoksista viestiminen ei ole koskaan irrallaan organisaation perustehtävästä. Kyseessä on jatkuva prosessi, jolla ei välttämättä ole alkua tai loppua. (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 21.)

Työntekijöiden odotukset viestinnälle ovat usein suuria ja joskus jopa epärealistisia, kun ne suhteutetaan viestinnän resursseihin. Työntekijät odottavat, että he saavat tietoa koko ajan reaaliaikaisesti. Tämä johtuu siitä, että ihmiset ovat tottuneet etsimään helposti tietoa eri viestimistä ja samanlaista viestintää, joka on nopeaa, reaaliaikaista ja interaktiivista odotetaan tapahtuvan myös muutoksen aikana. Odotetaan, että esimies käyttää paljon aikaa viestintään ja usein työntekijät voivat kokea, ettei heille kerrota kaikkia asioita. (Pirinen 2014, 119.)

4.4 Kanavat ja keinot

Siukosaari (2002, 92-99) jakaa sisäisen viestinnän kanavat ja keinot välittömiin ja välillisiin. Sisäisen viestinnän välittömillä keinoilla ja kanavilla tavoitellaan välitöntä vuorovaikutusta. Välittömiä viestinnän keinoja ja kanavia on muun muassa suullinen eli kasvokkaisuviestintä, esimiesviestintä, palaverit ja kokoukset, puskaradio ja tiedotustilaisuudet. Tehokas välittömän viestinnän keino on kasvokkaisuviestintä. Sanomien välittymistä esimiehiltä alaisille pidetään työyhteisön sisäisen viestinnän peruskanavana. Esimiesviestinnän tavoitteena on lisätä tietoisuutta omassa yksikössä ja koko työyhteisössä. Säännölliset, työyksikön, työryhmän tai tiimin viikkopalaverit käsittelevät monia eri aiheita, mutta ovat yhtä aikaa työyksikön oman, sisäisen tiedotuksen kanavia. Jos kaikki työyhteisön jäsenet eivät saa tietoa yhtä aikaa, silloin ei saa tiedottaa mitään sellaista asiaa, mikä koskettaa jokaista työyhteisön jäsentä. Jos palaverissa on koolla koko työyhteisön henkilöstö, silloin se on hyvä koko työyhteisön viestinnän kanava. Palaverit ovat hyviä palautteen kuuntelemisen ja kyselemisen kannalta, oli se sitten työyksikön sisäinen tai koko työyhteisön yhteinen.

Puskaradio on ja toimii jokaisessa työyhteisössä. Missään se ei kuitenkaan ole varsinainen viestintäkanava tai -keino. Kuitenkin jossain yhteisöissä sitä voidaan käyttää tiedotuksen apuna. Puskaradio toimii aina, kun tietoja odotetaan, eikä niitä saada, kun ne viipyvät tai niitä ei saada riittävästi. Organisaatioissa onkin hyvä muistaa, että tietotyhjiö täyttyy aina, koska siellä on aina joku joka vuotaa tietoa, keksii ja nauttii sekasorrosta. Puskaradio on vahvimmillaan taloissa, joissa sisäinen tiedottaminen on vähäistä, salailevaa ja sulkeutunutta. Lisäksi luottamus tietolähteisiin on voinut mennä. (Siukosaari 2002, 100.)

Tiedotustilaisuus esimerkiksi koko organisaation henkilöstölle, on viestintää parhaimmillaan (Siukosaari 2002, 101). Kun halutaan varmistaa sanoman perille meno, tiedotustilaisuus on silloin järeä kanava. Esimerkiksi, jos toimitusjohtaja haluaa perustella jonkin päätöksen henkilökohtaisesti tai aihe on sellainen, jonka oletetaan herättävän keskustelua, tiedotustilaisuus on paikallaan. (Åberg 2000, 176.)

Sisäisen viestinnän välilliset keinot ja kanavat ovat sisäisessä tiedotuksessa tärkeitä, mutta niillä ei voida saavuttaa välitöntä vuorovaikutusta. Välillisiä viestinnän keinoja ovat sähköposti, intranet, henkilöstölehti, sosiaalinen media ja uutis- ja tiedotuslehti. Sähköpostia käytetään johdon viestintään, sisäiseen informointiin ja muuhun työyhteisön yhteydenpitoon. Sen räjähdysmäinen kasvu roskaposteineen on vähentänyt sen alkuperäistä merkitystä. Ihmiset eivät kykene lukemaan kymmeniä, jopa satoja viestejä päivittäin ja näin ollen viestinnän teho laskee ja tiedon saatavuus kärsii. (Juholin 2013, 222-223.) Sähköpostit, jotka sisältävät liitetiedostoja voivat olla jopa ongelma ja ne voivat tuottaa tietoturvariskejä. (Juholin 2013, 218).

Henkilöstö- ja tiedotuslehdet ovat perinteistä sisäistä viestintää. Painotuotteita voidaan käyttää monimutkaisten asioiden selkeyttämiseen. Lehteen tulee panostaa, vaikka sama asia olisi saatavana sähköisenä versiona internetistä, koska henkilöstö- ja tiedotuslehdet kilpailevat muiden kotiin tulevien lehtien kanssa. Lehdet syventävät ja täydentävät tietoa, jota työpaikalla voidaan päivän aikana saada. Henkilöstölehdelle ei voida antaa päävastuuta ajantasaisen tiedon saatavuudesta. Lehden jutuissa täytyy käyttää sellaista kieltä ja termejä, joita henkilöstö ymmärtää. (Juholin 2013, 225; Heiskanen, Lehikoinen 2010, 72, 78.)

Intranet on organisaation sisäinen verkko, jonne ulkopuoliset eivät pääse. Intra on vähentänyt sähköpostin käyttöä yrityksissä. Intraan voidaan luoda muuttuvaa ja ajankohtaista tietoa ja tehdä esimerkiksi blogeja ja verkkolehtitoimintoja. Se voi toimia myös kommunikointi- ja keskustelukanavana, jolloin sen merkitys korostuu esimerkiksi ideoinnissa. (Jämnes 2013.) Toimeksiantajan organisaatiossa muutoksen jälkeen tavoitteena on, että mitkään henkilöstön ohjeet eivät kierrä sähköisinä, vaan kaiken tulisi löytyä Intrasta. Sosiaaliset mediat täydentävät työyhteisön viestintää ja siitä onkin tullut suosittu sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuuden lisääjä. Sosiaalisen median avulla voidaan vähentää ylimääräisten dokumenttien vaihtoa. (Juholin 2013, 218.)

Viestinnän käytännöt muuttuvat jatkuvasti, koska ympäristö muuttuu, silti ajantasaisen tiedon jakaminen ja vaihdanta on välttämätöntä. 2000-luvulla ei ole enää juurikaan paperitiedotteita ja on siirrytty sähköpostiin ja siitä edelleen internetiin. Sisäisen viestinnän sanotaan olevan rikkaampaa mitä enemmän se sisältää kasvokkaisviestintää. Tämän oletuksen myötä tehokkainta olisi, että keskusteltaisiin samassa tilassa kasvotusten. Kuitenkin samaan lopputulokseen kasvokkaisviestinnän kanssa voidaan päästä tietoverkkoja hyödyntämällä, jos tekniikka on tarpeeksi hienostunutta. (Juholin 2013, 212.)

Sisäisen viestinnän kanavia ja keinoja on muutoksen aikaiseen viestintään runsaasti. Niitä ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, tiedotteet, intranet, sisäiset lehdet, esitteet, valmennustilaisuudet ja tiedotuspisteet ja digitaalinen viestintä. Kirjallinen aineisto on tärkeää, mutta se vain tukee eikä aktivoi ihmisiä perehtymään asioihin ja löytämään kysymyksiin vastauksia. (Valpola 2004, 64.) Suomen Osuuspankissa tiedotustilaisuutta on käytetty ensimmäisenä muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän keinona koko henkilöstölle ja hallinnolle. Johtoryhmäläiset ovat olleet henkilöstölle suunnatussa tiedotustilaisuudessa kuulemassa muutoksesta ensimmäistä kertaa yhdessä toimihenkilöiden

kanssa. Tiedotustilaisuudessa toimitusjohtaja on viestinyt muutoksen keskeiset asiat. Hallituksen puheenjohtaja ja toimitusjohtaja ovat taas viestineet hallinnolle muutoksen keskeiset asiat. Lisäksi on käytetty fuusioesitettä, joka on jaettu henkilöstölle ja hallinnolle. Esitteessä on esitelty pankin palvelutarjooma, konttori ja henkilökunta. Henkilökunnalle esite on jaettu etukäteen, jotta he osaisivat vastata mahdollisiin kysymyksiin, joita asiakkailta tulee. Lisäksi henkilöstö saa henkilöstöesitteen, jossa on kuvattuna jokaisen konttorin työntekijät. Esitteestä näkyy jokaisen henkilöstön jäsenen tiedot tiivistetysti. Henkilöstöä on informoitu ajantasaisesti myös normaaleissa viikkopalaverissa.

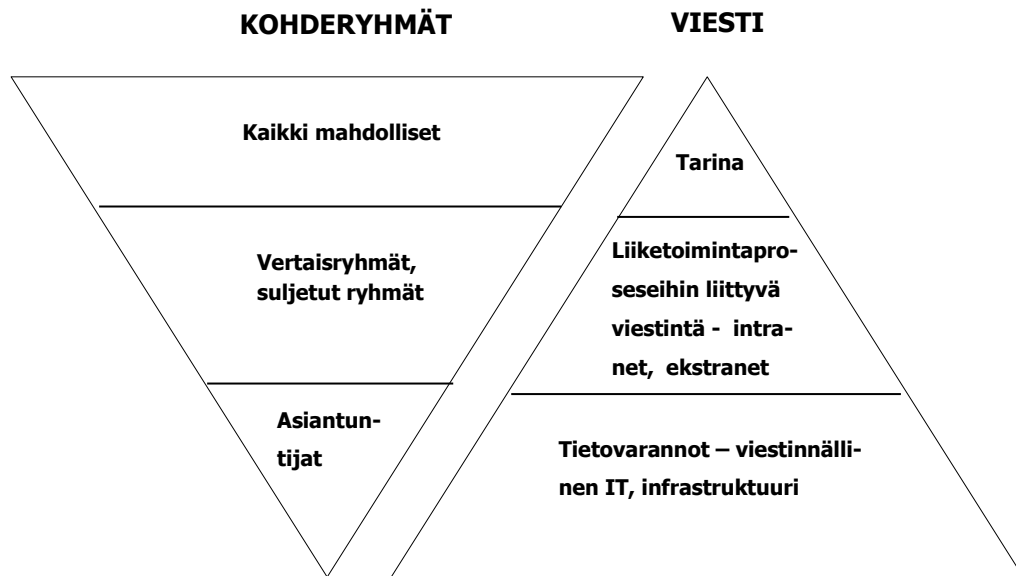
Muutosprosessissa tulee miettiä sisäisen viestinnän kanavat, joilla saavutetaan parhaat tulokset. Viestinnässä eri viestintävälineiden yhdistelmä toimii yleensä parhaiten. Jatkuvuus ja prosessimaisuus ovat muutosviestinnän perusvaatimus, joten monikanavaisuus antaa mahdollisuuden vastata tiedon ja vuorovaikutuksen tarpeeseen. Kasvokkaisviestinnän avulla paneudutaan asioihin syvällisesti, kun taas sähköisen viestinnän etuna on nopeus ja reaaliaikaisuus. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 78.) Tarpeet ovat jokaisella erilaisia, joten viestinnän välineitä ja keinoja tulee olla erilaisia. Ennakokäsityksiä on syytä välttää ja sähköiset kanavat saattavat kiinnostaa enemmän vanhempia työntekijöitä mitä oletetaan. (Pirinen 2014, 136-137.)

Muutoksesta viestiminen vaatii enemmän keskinäistä vuorovaikutusta kuin tavanomainen päivittäisviestintä. Kasvokkaisviestinnän tulisikin olla muutostilanteessa tärkein ja eniten käytetty keino. Jos muutos on merkittävä, sitä enemmän tarvitaan kasvokkaisviestintää ja keskusteluita. Tämä viestintä voidaan jaotella etäiseen ja läheiseen viestintään (kuvio 2). Etäisessä kasvokkaisviestinnässä ollaan näköyhteydessä ja voidaan kommunikoida samanaikaisesti, mutta kuitenkin kommunikoidijien välissä on havaittavissa henkistä etäisyyttä. Läheinen kasvokkaisviestintä vaatii taas samanaikaisuutta ja mielellään fyysisesti samaa paikkaa. Oleellista kuitenkin on, että ihmiset tuntevat toisensa ja voivat kommunikoida vapaasti. Kasvokkaisviestintää voidaan täydentää sähköpostin, intranetin ja ekstranetin avulla. (Juholin 2013, 391, 409.)



KUVIO 2. Muutosviestinnän foorumeita ja keinoja. (Juholin 2013, 409.)

Sisäisen viestinnän apuna muutoksen aikana voidaan käyttää myös digitaalista viestintää. Se on tehokas silloin, kun tarvitaan ajasta ja paikasta riippumatonta ja monipuolista vuorovaikutteista alustaa. Viestinnän keinona se kuitenkin on todella vaativa. Verkon soveltaminen eri viestintätehtäviin poikkeaa perinteisten kanavien käytöstä joskus jopa dramaattisesti. Kun kerrotaan muutoksista, on erityisen tärkeää kohdentaa toimenpiteet oikein. Digitaalisen viestinnän ja yrityksen toimintojen digitalisoinnin edellyttämien toimenpiteiden ymmärtämiseksi tehtäväkenttä on hyvä hahmottaa kahdeksi kolmion muodostamaksi kuvioksi (kuvio 3). Vasen kolmio edustaa kohderyhmiä ja oikea niitä keinoja, joiden avulla kohderyhmien kanssa viestinnällisesti toimitaan. Kolmiot on nimetty kohderyhmäksi ja viestiksi. Kolmiot jaetaan kolmeen tasoon riippuen kuitenkin mikä on vasemman kolmion kohderyhmien koko ja luonne ja se mitä käytäntöjä oikealla puolella olevaan viestintään on sovellettavissa. (Juholin 2013, 319, 322, 328.)



KUVIO 3. Muutosviestinnän tasot. (Juholin, 2013, 329.)

Jos viestinnällä halutaan tavoittaa suuri kohderyhmä eli vasemman kolmion ylin kerros, ainoastaan tiedotteiden julkaiseminen verkkoon ei riitä. Jos kohderyhmät ovat toisilleen vieraita tai jopa ristiriitaisia kohderyhmien tavoittamiseen ei riitä ainoastaan järkisyys, vaan silloin täytyy osata luoda mielikuvia ja elämyksiä. Kaiken tämän johdosta oikeanpuoleisen kolmion kärjessä lukee tarina. Tarinan avulla pyritään välittämään keskeinen viestintäsäilytö kohderyhmille. (Juholin 2013, 320.)

Kolmioiden keskitasolla kyse on rajattujen kohderyhmien keskinäisen viestinnän toteuttamisesta. Kohderyhmiä ovat muun muassa osastot, tiimit, liiketoiminta-alueet ja intressiryhmät. Oikean puoleisessa kolmiossa keskellä ovat keskeiset prosessit ja työskentelymallit. Tämä tarkoittaa, että intranetissä ja ekstranetissä eli vertaisryhmäviestinnässä hyväksytään myös ilmaisulliset puutteet, jos tieto kuitenkin saadaan käyttöön oikeassa tilanteessa oikeaan aikaan. Keskimäinen taso toimii ainoastaan, jos ensin määritellään viestintäprosessit ja niissä tarvittavat verkkotyövälineiden ominaisuudet. Tämän jälkeen voidaan luoda prosessin mukaiset mallit, opetusmateriaalit ja työskentelypohjat henkilökunnalle. Lopuksi on hyvä varmistaa että viestintäprosessit omaksutaan ja otetaan käyttöön oikein. Varmistus voidaan tehdä verkko- tai luokkahuonekoulutuksella. (Juholin 2013, 320.)

Alatasolla kuvataan erityisasiantuntijoiden tiedon tarpeita ja viestintäinfrastruktuurin tarvetta. Asiantuntijat haluavat saada esitiedon nopeasti ilman mitään ylimääräistä tietoa. Asiantuntija käyttää verkkoa tietovarantona ja ottaa itselleen sieltä kaiken tarvitsemansa tiedon. Tämän onnistumiseksi oikean kolmion tietotekninen infrastruktuuri täytyy luoda sellaiseksi, että tietokannat, hakutoiminnot ja dokumenttien hallinta on toteutettu oikein. Kun alataso on toteutettu oikein, se mahdollistaa koko viestintäkolmion pysymisen pystyssä. Infrastruktuurin ollessa kunnossa palvelee se yritysten liiketoimintaprosesseja ja viestintäprosesseja vaistonvaraisesti ja tehokkaasti. Tällöin myös tieto kulkee nopeasti, oikea-aikaisesti ja oikeassa muodossa tarvittavaan paikkaan. (Juholin 2013, 321.)

Kolmiot auttavat organisaatiota määrittelyvaiheessa kohdentamaan resurssit oikein ja käyttämään niitä tehokkaammin. Kolmiomallit auttavat myös ostamaan palveluita ja toteutustapoja sekä järjestelmiä ja sovelluksia kohdistetummin erityisesti viestinnän näkökulmasta. Muutosprosessin ollessa meneillään, yhteisö joutuu kohdistamaan viestintänsä nimenomaan mielikuvatasolla tehokkaammin, jotta negatiivinen ilmapiiri, perättömät huhut ja puheet voidaan torjua tai ainakin vähentää niiden aiheuttamaa vaikutusta. Asiat on kerrottava ymmärrettävästi ja kiinnostavasti ja pelkät julkaisujärjestelmät eivät auta. Sellaisten asioiden havainnollistamisessa, jotka ovat monimutkaisia auttaa usein tarina, joka kertoo tiiviisti sen, mikä muutoksessa on oleellista. Tiedotteilla ei saada samanlaista lopputulosta aikaan mitä tarinoilla saadaan. (Juholin 2013, 321.)

Kun muutoksista kerrotaan, erityisen tärkeää on kohdentaa toimenpiteet oikein ja apuna on hyvä käyttää edellä kuvattuja kolmioita. Kaikki kolmioiden kolme tasoa tulee miettiä perinpohjaisesti. Tulee miettiä, että mitä tarinaa kerromme ja miten, minkälaisen työvälineiden avulla liiketoimintaprosesseissa muutosviestintä onnistuu parhaiten vertaistukiryhmille ja miten varmistetaan, että asiantuntijat saavat täsmällisen tiedon muutoksista ja niiden vaikutuksista oikea-aikaisesti. (Juholin 2013, 329.)

Kun valitaan viestintävälineitä, on hyvä arvioida niiden tasapuolisuus ja ulottuminen organisaation kaikilla tasoilla. Viestin tasapuolisuus ja saavutettavuus voidaan varmistaa käyttämällä useita viestintävälineitä päällekkäin, jolloin sama viesti saavuttaa vastaanottajan eri kanavia pitkin. Tekstiviestit ja sähköpostit yksinkertaistavat yhteydenpitoa paljon, mutta ihmiset kuitenkin kokevat voimattomuutta sähköpostien, sähköisten uutiskirjeiden, nettihakujen, surffailun, tekstiviestien ja tsättien viidakossa. Jos viesti, joka koskee muutosta, on neutraali, ilmoitusluotoinen, eikä sen uskota aiheuttavan erikoisempaa tunnekuohua, pääpaino voi olla välillisissä viestintäkanavissa (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 83.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Suomenselän Osuuspankin sisäisen viestinnän onnistumista ja sitä ovatko sisäisen viestinnän tavoitteet saavutettu. Sisäisen viestinnän tavoitteita olivat, että jokainen henkilöstön ja hallinnon jäsen kokisi muutoksen positiivisena asiana ja he tietäisivät uuden organisaation ja vastualueet. Lisäksi haluttiin selvittää miten henkilöstön ja hallinnon jäsenet kokevat muutoksen, mitä pelkoja heillä liittyy muutokseen ja onko havaittavissa muutosvastaisuutta. Työssä päätettiin tehdä Suomenselän- ja Pyhålaakson Osuuspankin henkilöstölle ja hallinnolle omat kyselyt. Kyselyt toteutettiin sähköpostikyselynä tammikuussa 2016.

Kysely lähetettiin 54 henkilöstön jäsenelle ja 54 hallinnon jäsenelle. Henkilöstön kysely lähetettiin myös johtoryhmään kuuluville henkilöille, vaikka he ovat vastanneet muutoksen aikaisesta sisäisestä viestinnästä toimihenkilöille yhdessä toimitusjohtajan kanssa. Johtoryhmäläiset eivät ole osallistuneet muutoksen päätöksen tekemiseen ollenkaan ja he ovat kuulleet muutoksesta ensimmäistä kertaa yhtä aikaa toimihenkilöiden kanssa, kun toimitusjohtaja on pitänyt ensimmäisen tiedotustilaisuuden. Tämän takia oli hyvä saada myös heiltä tietoa, miten he kokevat muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän onnistuneen. Kyselytutkimukset ovat kokonaistutkimuksia, koska niissä on mukana kaikki kohderyhmän yksiköt eli sisäisen viestinnän kohderyhmät. (Kananen 2010, 96).

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusta ja tiedonkeruu menetelmänä käytettiin Internetkyselyä. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, koska haastattelut olisi ollut kova homma järjestää kohderyhmille, jotka ovat hajallaan toisistaan. Lisäksi tutkimuksen otanta on kohtuullisen suuri. Internetkyselyissä vastaukset tallentuvat tietokantaan, joka mahdollistaa aineiston käsittelyn tilasto-ohjelmistolla heti aineiston keruun päätyttyä. Internetkysely on nopea tapa kerätä tietoa ja soveltuu parhaiten silloin, kun edustavan otoksen saaminen on mahdollista. Edustava otos edellyttää, että kaikille jäsenille, jotka kuuluvat perusjoukkoon, saadaan tieto kyselystä ja internetosoitteesta. Linkki kyselyyn voidaan toimittaa esimerkiksi sähköpostin välityksellä. (Heikkilä 2014, 66.)

Kvantitatiivinen menetelmä on tutkimustapa, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tämä tarkoittaa, että tutkittavia asioita ja niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti kuvaillen numeroiden avulla. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Tällaisessa tutkimuksessa tutkimustieto saadaan numeroina tai laadullinen aineisto ryhmitellään numeeriseen muotoon. Tutkija tulkitsee ja selittää olennaisen numerotiedon sanallisesti. (Vilkka 2007,14.)

Tutkimuksessa, joka on kvantitatiivinen, yksi tiedonkeruumenetelmä on kyselylomake. Lomakkeen laatiminen vaatii tietoa ilmiöstä, joka on saatu olemassa olevista teorioista. Ilmiö tulee olla selvä ja ymmärretty sekä muuttujat ja niiden riippuvuussuhteet tulee tuntea. Ilmiön tekijöiden sekä muuttujien ja niiden välisten suhteiden tulee olla tiedossa, jotta niitä voidaan mitata määrällisen tutkimuk-

sen keinoin. Kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen edellyttää tarkkuutta ja sääntöjen noudattamista, koska tutkimuksessa ei voida palata joustavasti tutkimusprosessin alkuun kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Jos kyselylomake on virheellinen tai otanta on tehty väärin, koko tutkimusprosessi tulee aloittaa alusta. Kyselylomake tulee testata ennen varsinaista tutkimusta, koska virheellistä lomaketta on tiedonkeruuvaiheen jälkeen mahdotonta muuttaa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pitää olla tutkimusongelma ja tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset. (Kananen 2010, 74-75.) Yleensä kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan selvitettyä olemassa oleva tilanne, mutta ei voida tarpeeksi selvittää asioiden syitä. (Heikkilä 2014,15).

Kyselytutkimus on tärkeä tapa kerätä ja tarkastella tietoa muun muassa erilaisista yhteiskunnan ilmiöistä, ihmisten toiminnasta, mielipiteistä, asenteista ja arvoista. Kyselytutkimuksessa tutkija esittää vastaajalle kysymyksiä kyselylomakkeen avulla. Kyselytutkimus on enimmäkseen määrällistä tutkimusta, jossa sovelletaan tilastollisia menetelmiä. Kyselyaineistot koostuvat pääasiassa mitatuista luvuista ja numeroista. Vaikka kysymykset esitetään sanallisesti, vastaukset ilmaistaan numeerisesti. Sanallisesti annetaan täydentäviä tietoja tai vastauksia kysymyksiin, joiden esittäminen numeroina olisi epäkäytännöllistä. (Vehkalahti 2008, 11-13.)

Etuna kyselytutkimukselle on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja kysyä monia asioita. Kyselymenetelmä on tehokas ja se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Jos kyselylomake suunnitellaan huolellisesti, aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida se tietokoneen avulla. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2007, 190.)

Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia ja aineistoa voidaan pitää pinnallisena ja tutkimuksia teoreettisesti vaatimattomina. Haittoja voivat olla, että ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja ovatko he pyrkineet vastaamaan huolellisesti ja rehellisesti. Ei ole myöskään selvää, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajien näkökulmasta. Väärinymmärryksiä on vaikea kontrolloida. Ei tiedetä, miten vastaajat ylipäänsä ovat selvillä siitä alueesta tai ovat perehtyneet siihen asiaan, josta esitettiin kysymyksiä. Hyvän lomakkeen laatiminen vie aikaa ja vaatii myös tutkijalta monenlaista tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot kerätään kysymyksillä. Kysymykset voivat olla avoimia tai valmiilla vaihtoehdoilla varustettuja. Kysymysten toimivuus ja hyvyys tiedon kerääjänä riippuu muun muassa siitä, että vastaaja ymmärtää kysymykset oikein, vastaajalla on kysymysten edellyttämä tieto, vastaaja haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon ja kysymykset ovat yksiselitteisiä. Kysymykset ovat tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ja raaka-ainetta. Tutkimuksen laatu ja luotettavuus ovatkin riippuvaisia kysymyksistä. (Kananen 2011, 30.)

5.2 Kyselytutkimuksen laatiminen ja toteutus

Tässä opinnäytetyössä suoritettiin henkilöstölle ja hallinnolle omat kyselyt. Kyselyt toteutettiin tammikuussa 2016. Kysymyspatteriston luomisen apuna käytettiin opinnäytetyön teoriaosuutta ja sisäisen viestinnän dokumenttia (liite 1), joista saatiin johdettua kysymyksiä muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän onnistumisesta. Lisäksi luotiin kysymyksiä sen pohjalta, mitä muutokseen liittyviä asioita Suomenselän Osuuspankissa haluttiin saada selville henkilöstöltä ja hallinnolta. Näitä kysymyksiä olivat esimerkiksi organisaation tunnetilaan, muutoksen pelkoon ja muutoksen kokemiseen liittyvät kysymykset. Kysymyspatteristoa mietittiin yhdessä pankin yhteyshenkilön kanssa joulukuussa 2015.

Kyselylomakkeiden suunnittelu tapahtui niin, että ensin luonnosteltiin henkilöstön kyselylomake, jonka pohjalta käytiin keskustelu pankin yhteyshenkilön kanssa. Lomakkeeseen tehtiin tarvittavat muutokset keskustelun pohjalta. Samalla tapaamiskerralla luonnosteltiin myös hallinnon kyselylomake. Hallinnon kyselylomake tehtiin lähes samanlaiseksi kuin henkilöstön kyselylomake, mutta se tehtiin hieman suppeammaksi. Lisäksi joitakin kysymyksiä muokattiin hallinnolle sopiviksi. Tämän jälkeen lomakkeet kävivät vielä pankin toimitusjohtajan arvioitavina ja niihin tehtiin tarvittavat muutokset. Kysymysten selitteitä muokattiin moneen kertaan joulukuussa 2015 käydyn keskustelun jälkeen, jotta vastaajat varmasti ymmärtävät, mitä kysymyksissä kysytään. Kun kyselylomaketta oli tarpeeksi monta kertaa testattu ja hiottu, tehtiin siitä vielä internetversio webropol- kyselytyökalussa, jotta aineisto saatiin kerättyä kohderyhmiltä helposti ja tulosten raportointi olisi helpompaa.

Kyselytutkimuksessa käytetään yleensä suljettuja kysymyksiä, mutta myös avoimia kysymyksiä on hyvä käyttää. Valmiit vastausvaihtoehdot helpottavat tietojen käsittelyä ja selkeyttävät mittausta. Sanalliset vastaukset ovat työläämpiä käsitellä, mutta joissain tilanteissa avoimet osiot toimivat suljettuja valintavaihtoehtoja paremmin. Avovastauksista voidaan saada tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka voisi muuten jäädä kokonaan havaitsematta. Avoimet osiot ovat välttämättömiä silloin, kun vaihtoehtoja ei haluta tai voida luetella. Vaihtoehtoja voi olla myös liikaa tai niitä ei ole mahdollista rajata etukäteen riittävästi. (Vehkalahti 2008, 25.)

Suljetuissa kysymyksissä on valmiit vastausvaihtoehdot, joissa ympyröidään tai rastitetaan sopiva tai sopivat vaihtoehdot. Tällaisia kysymyksiä voidaan kutsua myös strukturoiduiksi kysymyksiksi. Ne on mahdollisia silloin, kun mahdolliset, selvästi rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen ja kun niitä on rajoitetusti. Suljetuilla kysymyksillä pyritään yksinkertaistamaan vastausten käsittelyä ja torjumaan tiettyjä virheitä. Kun vastaajilla on mahdollisuus valita vastaus, vastaaminen ei esty kielivaikeuksien takia ja on helpompi antaa motivoivia ja arvostelevia vastauksia. Jos kyselyssä on suljetut kysymykset, vaihtoehtojen lukumäärä ei saa olla kovin suuri. Kaikille vastaajille tulisi löytyä sopiva vaihtoehto ja vastausvaihtoehtojen tulisi olla toistensa poissulkevia. Suljettujen kysymysten etuja ovat, että vastaaminen on nopeaa ja tulosten tilastollinen käsittely on helppoa. Suljettuihin kysymyksiin liittyy myös haittoja. Vastaukset voidaan antaa harkitsematta ja vaihtoehto ”en osaa sanoa” usein houkuttelee. Joskus vaihtoehdot ja niiden esittämisjärjestys voi johdatella vastaajaa ja jokin vaihtoehto voi puuttua. (Heikkilä 2014, 49.)

Kun halutaan tiedustella ihmisten mielipiteitä, silloin on usein monia suljettujen kysymysten muodossa esitettyjä väittämiä, joihin otetaan kantaa asteikkotyypisin vastausvaihtoehdoin. Vahvuutena asteikkotyypisille kysymyksille on, että niiden avulla saadaan paljon tietoa pieneen tilaan. Heikkoutena taas on, että vastauksista ei voi päätellä, mikä painoarvo kysymyksillä on eri vastaajille. Lisäksi edellisen väittämän vastaus voi vaikuttaa siihen miten seuraaviin väittämiin vastataan. Yleisimmin käytetyt asteikot ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. (Heikkilä 2014, 51.)

Tässä opinnäytetyössä toteutetussa kyselyssä käytettiin suljettuja ja avoimia kysymyksiä. Suljetuissa kysymyksissä käytettiin Likertin asteikkoa. Asteikkotyypiset kysymykset olivat mielipideväittämiä. Kyselyyn valittiin 5-portainen järjestysasteikko, jossa toisena ääripäänä oli täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä oli täysin eri mieltä vaihtoehto. Jos henkilöstön- tai hallinnon jäsenellä ei ollut kaikkiin väittämiin mielipidettä tai kokemusta, lisättiin vastausvaihtoehdoksi vielä, ”en osaa sanoa” kohta. Henkilöstön ja hallinnon kyselylomakkeiden asteikot määriteltiin vastaajille selkeiksi ja niin, että vastaajien arviot sisäisestä viestinnästä ja muutoksen kokemisesta saadaan selvitettyä. Molemmat kyselylomakkeet löytyvät tämän opinnäytetyön lopusta (liite 2 ja liite 3).

Molemmat kyselyt alkoivat taustatietojen selvittämisellä. Henkilöstön kyselyssä taustatietona selvitettiin vastaajan asema organisaatiossa. Vastausvaihtoehtona oli johtoryhmän jäsen ja toimihenkilö. Jos vastaaja kertoi olevansa toimihenkilö, häneltä selvitettiin vielä ikä ja konttori. Hallinnon kyselyn taustatietona selvitettiin vain onko vastajaa hallituksen vai hallintoneuvoston jäsen. Hallinnon kyselyssä olisi ollut tarpeellista kysyä onko vastaaja Suomenselän vai Pyhälaakson Osuuspankin hallintoon kuuluva henkilö.

Henkilöstön kyselyn ensimmäisen varsinaiset kysymykset käsittelivät johdon sisäistä viestintää ja olivat asteikkotyypisiä suljettuja kysymyksiä. Toimihenkilöt arvioivat miten johtoryhmä ja toimitusjohtaja olivat viestineet heille ja johtoryhmä arvioi miten pankin ylin johto oli heille viestinyt. Hallinnon kyselyn ensimmäisessä varsinaisessa kysymyksessä tuli myös arvioida muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän onnistumista samalla tavoin kuin henkilöstön kyselyssä. Molemmissa kyselyissä tämän osa-alueen lopussa oli avoin kysymys, johon oli mahdollista antaa sanallinen palaute asiasta. Kysymykset koottiin teoriaosion ja liitteen yksi pohjalta.

Molemmissa kyselyissä toisessa kysymyskokonaisuudessa selvitettiin sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuutta muutoksen aikana, koska se on merkittävä osa-alue sisäisen viestinnän onnistumisessa. Tähän osioon oli koottu väitteitä teoriaosuuden pohjalta. Tämä kysymyskokonaisuus oli rakenteeltaan samanlainen kuin edellinen kysymyskokonaisuus. Hallinnon kyselyssä tähän osioon oli laitettu vain kolme väittämää kun henkilöstön kyselyssä niitä oli seitsemän.

Viimeisessä väittämäkokonaisuudessa selvitettiin jokaisen muutoksen kokemusta. Tämä kysymys oli rakenteeltaan samanlainen asteikkokysymys kuin edelliset. Tässä haluttiin selvittää muun muassa suhtautuuko toimihenkilöt, johtoryhmän jäsenet ja hallinnon jäsenet muutokseen innostuneesti. Lisäksi oli rakennettu väitteitä sen pohjalta mitkä olivat uuden Suomenselän Osuuspankin muutoksen tavoitteet henkilöstölle ja hallinnolle.

Molempien kyselyiden loppuun laitettiin vielä avoimia kysymyksiä. Henkilöstön ja hallinnon vastaajilla oli mahdollisuus arvioida lopussa vielä sisäisen viestinnän onnistumista kokonaisuudessaan ja antaa kehitysehdotuksia ja sanoa muun muassa muutokseen liittyvät huolenaiheet. Lisäksi henkilöstöltä haluttiin selvittää avoimen kysymyksen avulla mikä heidän mielestään on ollut organisaation tunnetila muutoksen aikana. Heille myös laitettiin loppuun yksi täydennettävä tehtävä, jotta voidaan saada hyvää tietoa siitä miten jokainen henkilöstön jäsen on ennen muutosta kokenut kuuluvansa vanhaan organisaatioon ja miten hän kokee itsensä kuuluvaksi uuteen organisaatioon.

Molemmat kyselyt suoritettiin Webropol-kyselytyökalussa, jota käytettiin apuna myös tulosten analysoinnissa. Vastausten kerääminen henkilöstön ja hallinnon kyselyissä tapahtui niin, että Suomenselän Osuuspankin yhteyshenkilölle lähetettiin sähköpostiviesti saatteineen, jossa oli linkki kyselyyn. Hän välitti sähköpostiviestin kaikille henkilöstön- ja hallinnon jäsenille. Kyselyt toteutettiin ajalla 13.1.-22.1.2016. Henkilöstön kysely lähetettiin 54 henkilölle, joista 47 oli toimihenkilöitä ja 7 oli johtoryhmän jäseniä. Henkilöstön kyselyyn saatiin yhteensä 33 vastausta ja koko henkilöstön vastausprosentiksi saatiin 62 %. Hallinnon kysely lähetettiin 54 henkilölle, joista 17 oli hallituksen jäseniä ja 37 hallintoneuvoston jäseniä. Kyselyyn vastasi 35 henkilöä ja vastausprosentiksi saatiin 65 %.

Kyselyiden vastausten keräämisen jälkeen aloitettiin kyselyiden tulosten analysointi, jossa apuna käytettiin Webropolia. Webropolissa on mahdollista muodostaa erilaisia kuvaajia ja vastausten vertaileminen esimerkiksi konttorien välillä on helppoa. Webropolista saatuja raportteja ja taulukoita voitiin hyödyntää todella paljon tulosten analysointi vaiheessa. Suurin osa avoimista vastauksista analysoitiin ilman sitä. Kyselyn tulokset on esitetty sanallisesti taulukoita ja kuvioita apuna käyttäen. Kuvioissa ja taulukoissa näkyvät tulokset on esitetty lukumäärinä, koska tarkasteltavana on suhteellisen pieni kokonaisuus.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Mittauksen hyvyttä ja luotettavuutta voidaan kuvata kahdella käsitteellä, joita ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Nämä muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen luotettavuutta voi alentaa erilaiset virheet, joita syntyy aineistoa hankittaessa. Virheitä voivat olla käsittelyvirheet, mittausvirheet, peitto- ja katovirheet ja otantavirheet. Mittausvirheitä voi syntyä mittausvälineiden epätarkkuuden, mittaukseen vaikuttavien häiriötekijöiden, mittausmenetelmän tai mittarin heikkouden vuoksi tai mitattavien käsitteiden hankaluuden takia. Kato voi aiheuttaa tutkimustulosten vääristymää. (Heikkilä 2014, 177.)

Validiteetti eli pätevyys kuvaa, missä määrin on onnistuttu mittaamaan sitä mitä pitikin mitata. Jos tutkija ei ole asettanut tutkimukselle täsmällisiä tavoitteita, hän tutkii helposti väärä asioita. Jotta työ on validi, sieltä puuttuu systemaattiset virheet. Jos mittaus suoritetaan validilla mittarilla, tulokset ovat keskimäärin oikeita. Jos mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole tarkasti määritelty, ei voida edellyttää mittaustulostenkaan olevan valideja. Tutkimuslomakkeen kyselyn tulee kattaa koko tutkimusongelma. Jos tutkimukseen saadaan korkea vastausprosentti, se edesauttaa validin tutkimuksen

toteutumista. Validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen ja se tuleeikin varmistaa etukäteen huolellisella suunnittelulla ja takoin harkitulla tiedonkeruulla. (Heikkilä 2014, 27.)

Reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Mittaustulokset tulisi olla toistettavissa. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi siten, että kaksi arvioijaa pääsee samaan lopputulokseen, voidaan tutkimusta pitää reliabelina. Tutkimus voidaan todeta luotettavaksi myös silloin, jos samaa henkilöä tutkitaan eri tutkimuskerroilla ja saadaan sama tulos. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.)

Arvioitaessa tämän tutkimuksen luotettavuutta, tulee kiinnittää huomiota reliabiliteettiin ja validiteettiin. Validius on varmistettu kyselylomakkeiden huolellisella suunnittelulla. Kyselylomakkeille valitut kysymykset mittaavat asetettujen tutkimuskysymysten mukaisia asioita. Näin ollen kysymykset mitaavat tutkimuksen kannalta oikeita ja olennaisia asioita.

Kuitenkin huolellisesta suunnittelemisesta huolimatta, hallinnon kyselylomakkeessa on havaittavissa virhe, mikä vaikuttaa tämän tutkimuksen validiteettiin. Kyselyn ollessa jo matkalla, huomasin, että yksi tärkeä taustamuuttuja on jäänyt kysymättä kyselystä. Kyselyssä olisi ollut tarpeellista selvittää hallituksen ja hallintoneuvoston jäseniltä, että kuuluvatko he Suomenselän vai Pyhälaakson Osuuspankin hallintoon. Nyt kyselyn luotettavuus kärsii, koska ei tiedetä, montako hallinnon jäsentä on vastannut Pyhälaakson Osuuspankista ja montako Suomenselän Osuuspankista. Nyt tuloksista ei voida nähdä, onko jommassa kummassa pankissa hallinnolle kohdennettu viestintä onnistunut paremmin.

Henkilöstön kyselyssä johtoryhmä on hieman yliedustettuna (Taulukko 1). Tämän vuoksi henkilöstön kyselyn yhteistuloksista voidaan saada hieman todellisuutta positiivisempia tuloksia, koska johtoryhmän keskuudessa viestinnän onnistumista oli arvioitu positiivisemmin. Tämä vaikuttaa tulosten reliabiliteettiin jonkin verran. Kun tuloksia verrataan konttoreittain, voidaan huomata, että Haapajärven toimihenkilöt ovat selvästi aliedustettuna ja Kärsämäellä yliedustettuna (Taulukko 3). Tämä voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Haapajärvellä monet tulokset ovat huonommat kuin muissa konttoreissa ja voi olla, että kyselyyn on vastannut monet sellaiset henkilöt, jotka ajattelevat muutoksen aikaisesta sisäisestä viestinnästä ja muutoksesta kaikkein kriittisimmin.

Kyselyssä oli paljon asteikkotyypisiä väittämiä, joka voi vaikuttaa jonkin verran tutkimuksen luotettavuuteen. Tällaisissa kysymyksissä heikkoutena on, että ei voida olla aina varmoja siitä miten vastaaja arvioi väittämän eikä voida arvioida ymmärsivätkö kaikki kysymykset oikein. Ei voida myöskään tietää, mikä painoarvo vastausvaihtoehdolla on vastaajalle. Myös edellinen vastaus on voinut johdella vastaamaan seuraavaan kysymykseen samalla tavoin kuin edelliseen kysymykseen.

Kaiken kaikkiaan kyselyjen avulla saadut tulokset kuvaavat mahdollisimman tarkasti henkilöstön ja hallinnon ajatuksia muutoksen aikaisesta sisäisestä viestinnästä sinä ajankohtana kun kysely on suoritettu. Tämän takia tutkimusta voidaan pitää luotettavana.

6 HENKILÖSTÖN JA HALLINNON SISÄISEN VIESTINNÄN KYSELYN TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään henkilöstön ja hallinnon sisäisen viestinnän kyselyistä saatuja tuloksia. Kyselyn tulosten analysoinnissa on käytetty apuna Webropol- työkalua. Molempien kyselyiden tutkimustuloksia käsitellään yhtä aikaa saman teeman alla. Varsinaisia kyselyn tuloksia analysoidaan keskiarvoilla, siten että vastausvaihtoehto täysin samaa mieltä saa arvon 4, jokseenkin samaa mieltä saa arvon 3, jokseenkin eri mieltä saa arvon 2 ja täysin eri mieltä saa arvon 1. En osaa sanoa vaihtoehtoa ei ole otettu huomioon keskiarvoja laskettaessa.

Tutkimustulosten ensimmäinen osio koostuu taustatiedoista, toinen sisäisen viestinnän arvioinnista, kolmas muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän vuorovaikutuksesta, neljäs sisäisen viestinnän kokonaisuuden arvioinnista, viides muutoksen kokemisesta ja kuudes muutoksen liittyvistä huolenaiheista. Seitsemäs osio koostuu henkilöstön kyselyn viimeisimmistä avoimista kysymyksistä. Henkilöstön kyselyn tuloksia käsitellään koko henkilöstön näkökulmasta sekä toimihenkilöiden ja johtoryhmän näkökulmasta. Lisäksi toimihenkilöiden tuloksia analysoidaan myös konttorikohtaisesti. Hallinnon kyselyn tuloksia analysoidaan koko hallinnon näkökulmasta sekä hallituksen ja hallintoneuvoston näkökulmasta erikseen.

6.1 Vastajien taustatiedot

Henkilöstön kyselyn ensimmäisenä taustatietona selvitettiin onko vastaaja toimihenkilö vai johtoryhmän jäsen, jotta toimihenkilöiden ja johtoryhmän vastauksia ja kokemuksia viestinnästä ja muutoksesta voidaan käsitellä erikseen. Jos vastaaja kertoi olevansa johtoryhmän jäsen, häneltä ei selvitetty muita taustatietoja, jotta hänen henkilöisyytensä ei paljastuisi. Hallinnon kyselyn taustatietona selvitettiin kuuluuko vastaaja hallitukseen vai hallintoneuvostoon, muita taustatietoja ei selvitetty. Tämä siksi, että myös hallinnon vastaajaryhmiä voidaan käsitellä erikseen.

Alla olevassa taulukossa (taulukko 1) näkyy henkilöstön kyselyyn vastanneiden määrät, vastaajien jakautuminen toimihenkilöihin ja johtoryhmän jäseniin ja niiden vastausprosentit. Kuten voimme taulukosta nähdä, henkilöstön kyselyn vastausprosentiksi saatiin hyvä vastausprosentti, joka oli 61 %. Toimihenkilöiden vastausprosentiksi saatiin 60 % ja johtoryhmän vastausprosentiksi 71 %. Taulukossa kaksi näkyvät hallinnon jäsenten vastausmäärät ja niiden jakautuminen hallitukseen ja hallintoneuvostoon. Hallinnon kyselyn vastausprosentiksi saatiin myös hyvä, kun se oli 65 %. Kyselyyn vastasi yhteensä 59 % hallituksen jäsenistä ja hallintoneuvoston jäsenistä 68 %.

TAULUKKO 1. Toimihenkilöiden ja johtoryhmän jäsenten osuudet vastaajista

	Kysely lähti	Kyselyyn vastasi	Vastausprosentti
Toimihenkilö	47	28	60 %
Johtoryhmän jäsen	7	5	71 %
Yhteensä	54	33	61 %

TAULUKKO 2. Hallituksen ja hallintoneuvoston osuudet vastaajista

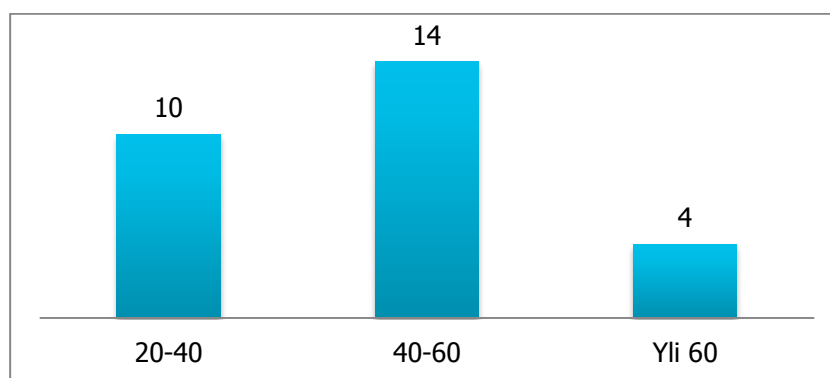
	Kysely lähti	Kyselyyn vastasi	Vastausprosentti
Hallitus	17	10	59 %
Hallintoneuvosto	37	25	68 %
Yhteensä	54	35	65 %

Seuraavana taustatietona henkilöstön kyselyssä selvitettiin toimihenkilöiden konttori. Taulukossa kolme on esitetty henkilöstön kyselyyn vastanneiden toimihenkilöiden jakautuminen konttoreittain. Vastaajat eivät jakaantuneet tasaisesti. Kun katsotaan konttorikohtaisia vastausprosentteja, huomataan, että Kärsämäellä toimihenkilöt ovat vastanneet kyselyyn kaikkein ahkerimmin ja Haapajärvellä kaikkein heikoimmin.

TAULUKKO 3. Kyselyyn vastanneet toimihenkilöt konttoreittain

Konttori	Kysely lähti	Kyselyyn vastasi	%
Haapavesi	15	9	60 %
Haapajärvi	15	7	47 %
Pyhäjärvi	11	7	64 %
Kärsämäki	6	5	83 %
Yhteensä	47	28	60 %

Viimeisenä taustatietona toimihenkilöiltä kysyttiin ikää. Toimihenkilöiden vastaajat jaettiin kolmeen ikäryhmään, joita olivat 20-40-vuotiaat, 40-60-vuotiaat ja yli 60-vuotiaat. Kuviosta neljä voimme nähdä niiden toimihenkilöiden ikäjakauman, jotka vastasivat kyselyyn. Kuten kuviosta näemme, eniten vastaajia on ollut ikäryhmästä 40-60 vuotta, joita oli vastaajista yhteensä 14. Vähiten vastaajia oli ikäryhmästä yli 60 vuotta, joita oli vain neljä. Kuviosta voimme huomata, että vastaajien ikäkauma ei ollut tasainen.



KUVIO 4. Toimihenkilöiden ikäjakauma (n= 28)

6.2 Henkilöstön ja hallinnon ajatuksia muutoksen aikaisesta sisäisestä viestinnästä

Kun henkilöstön ja hallinnon kyselyiden taustatiedot oli selvitetty, tämän jälkeen aloitettiin kartoittamaan vastaajien mielipidettä heille kohdennetusta muutoksen aikaisesta sisäisestä viestinnästä. Henkilöstön ja hallinnon tuli arvioida sisäistä viestintää asteikolla, jossa toisena ääripäänä oli väittämä täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä väittämänä täysin eri mieltä. Lisäksi oli vaihtoehtona

”en osaa sanoa”, jos jollakin vastaajalla ei ollut asiaan mielipidettä tai kokemusta asiasta. Lisäksi, jokaisen väittämä osa-alueen lopussa oli vielä yksi avoin kysymys, johon oli mahdollista sanoa oma mielipide sanallisesti sisäisestä viestinnästä. Seuraavissa taulukoissa on esitetty kysytyt väittämät, niiden keskiarvot ja niiden jakautuminen asteikolle. Taulukossa neljä on esitetty henkilöstön kyselyyn tulleet vastaukset ja taulukossa viisi on esitetty hallinnon kyselyyn tulleet vastaukset.

TAULUKKO 4. Toimihenkilöiden ja johtoryhmän mielipiteen johdon sisäisestä viestinnästä (n=33)

	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa	Keskiarvo
Viestintä on ollut selkeää ja helposti ymmärrettävää	6	24	1	2	0	3,03
Tietoa on saatu tarpeeksi muutoksesta	7	21	3	2	0	3
Viestintä on kohdistunut oikeisiin asioihin	8	19	5	1	0	3,03
Muutoksen taustalla olevat asiat on viestitty selkeästi	18	13	0	2	0	3,42
Vastuualueista on viestitty selkeästi	10	15	7	1	0	3,03
Yhdistymisen tavoitteista on viestitty selkeästi	14	17	1	1	0	3,33

Taulukosta neljä nähdään, että Suomenselän ja Pyhålaakson Osuuspankissa on viestitty kokonaisuudessaan hyvin muutoksen aikaiset sisäisen viestinnän asiat koko henkilöstölle. Vastausten keskiarvot eivät keskenään poikkeais toisistaan kovinkaan paljon ja mikään väittämä ei saa arvoa kolme huonompaa keskiarvoa. Kaikkein eniten henkilöstö oli samaa mieltä siitä, että muutoksen taustalla olevat asiat on viestitty heille selkeästi. Hieman yli puolet vastaajista kertoi olevansa täysin tyytyväisiä kyseiseen asiaan ja hieman yli kolmasosa vastaajista ilmoitti olevansa jokseenkin samaa mieltä. Vain kaksi vastaajaa ilmoitti olevansa täysin eri mieltä.

Henkilöstö koki myös, että yhdistymisen tavoitteet on viestitty selkeästi. Suurin osa vastaajista oli, joko samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä ja vain kaksi vastaajaa oli jokseenkin eri mieltä tai täysin eri mieltä. Tulosten mukaan henkilöstö on samaa mieltä siitä, että vastuualueista on viestitty selkeästi, viestintä on kohdistunut oikeisiin asioihin ja viestintä on ollut selkeää ja helposti ymmärrettävää. Missään kyseisen osa-alueen väittämissä vastaajat eivät antaneet vastausta ”en osaa sanoa”.

Avoimeen kysymykseen, johon henkilöstöllä oli mahdollisuus antaa risut ja ruusut johdon sisäisestä viestinnästä muutosprosessin aikana, ei tullut kuin kaksi vastausta toimihenkilöiltä, jotka olivat seu-

raavanlaisia: *”Kaikki erittäin salaista ja pienen piirin tiedossa” ja ”Olemme alkutaipaleella, joten jatkuvasti tulee uusia asioita”*. Taulukon yksittäisiä vastauksia tarkasteltaessa oli myös huomattavissa, että kaikki eivät pidä muutoksen aikaista sisäistä viestintää onnistuneena. Toinen avoimista vastauksista antoi sille vahvistuksen. On ymmärrettävää, että ihmisten mielipiteet eroavat toisistaan muutoksen aikana paljon ja mielipiteitä on niin paljon kuin on vastaajiaakin.

TAULUKKO 5. Hallinnon ajatuksia muutoksen aikaisesta sisäisestä viestinnästä (n=35)

	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa	Keskiarvo
Viestintä on ollut selkeää ja helposti ymmärrettävää	18	16	1	0	0	3,49
Viestintä on kohdistunut oikeisiin asioihin	19	14	2	0	0	3,49
Informaatio, jota tarvitaan päätösten tekemiseen, on ollut riittävää	20	13	2	0	0	3,51
Vastuualueista on viestitty selkeästi	18	15	2	0	0	3,46
Yhdistymisen tavoitteista on viestitty selkeästi	27	6	2	0	0	3,71

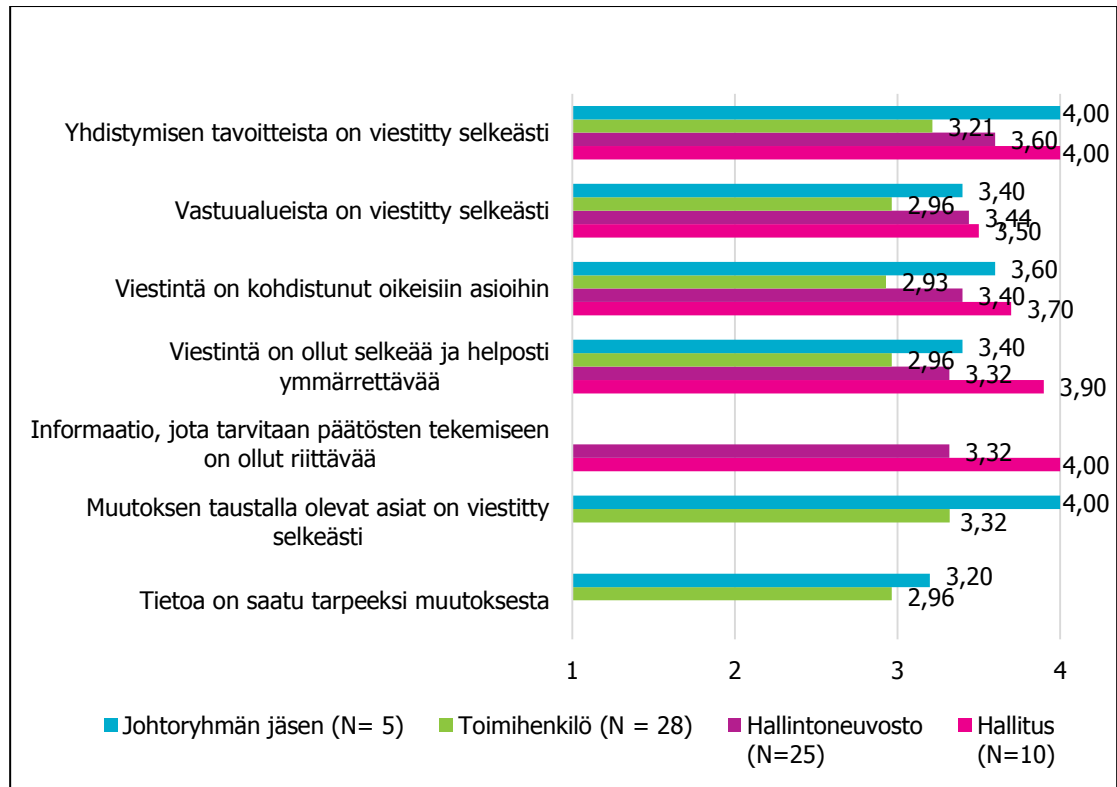
Taulukosta viisi voimme nähdä, että hallinnolle on viestitty muutoksen aikaiset sisäisen viestinnän tärkeimmät asiat hyvin, kun tulkitaan tuloksia keskiarvojen avulla. Taulukosta nähdään, että kaikkein eniten hallitus ja hallintoneuvosto ovat samaa mieltä siitä, että yhdistymisen tavoitteista on viestitty selkeästi. Hallinnon mielestä myös informaatio, jota tarvitaan päätösten tekemiseen, on ollut riittävää ja viestintä on kohdistunut oikeisiin asioihin. Lisäksi heille kohdennettu viestintä on ollut selkeää ja helposti ymmärrettävää ja vastuualueista on viestitty selkeästi. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä tai ei osannut sanoa vastausta.

Myös hallinnon kyselyssä tämän osa-alueen avoimeen kysymykseen tuli vain kaksi vastausta hallintoneuvoston jäseniltä ja ne olivat seuraavanlaisia: *”Kokonaisuutena mallikelpoinen suoritus” ja ”Fuusioneuvotteluista ei viestitty kovinkaan paljon, mutta ymmärrettävä on, että keskeneräisiä asioita ei voi paljon tiedottaa”*. Taulukon ja avoimien vastausten perusteella voidaan päätellä, että sisäinen viestintä on onnistunut myös hallinnolle hyvin ja sen jäsenet suhtautuvat muutoksen aikaiseen sisäiseen viestintään positiivisesti.

Kun verrataan henkilöstön ja hallinnon antamia vastauksia keskenään, niistä ei ole huomattavissa kovinkaan suuria eroja. Henkilöstön kyselyn keskiarvot ovat kuitenkin hieman alemmat kuin hallin-

non. Tulosten perusteella ei voida sanoa, että jommallekummalle viestinnän kohderyhmälle viestintä olisi ollut paljon heikompaa.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) vertaillaan keskenään toimihenkilöiden, johtoryhmän, hallituksen ja hallintoneuvoston antamia vastauksia keskiarvojen avulla.

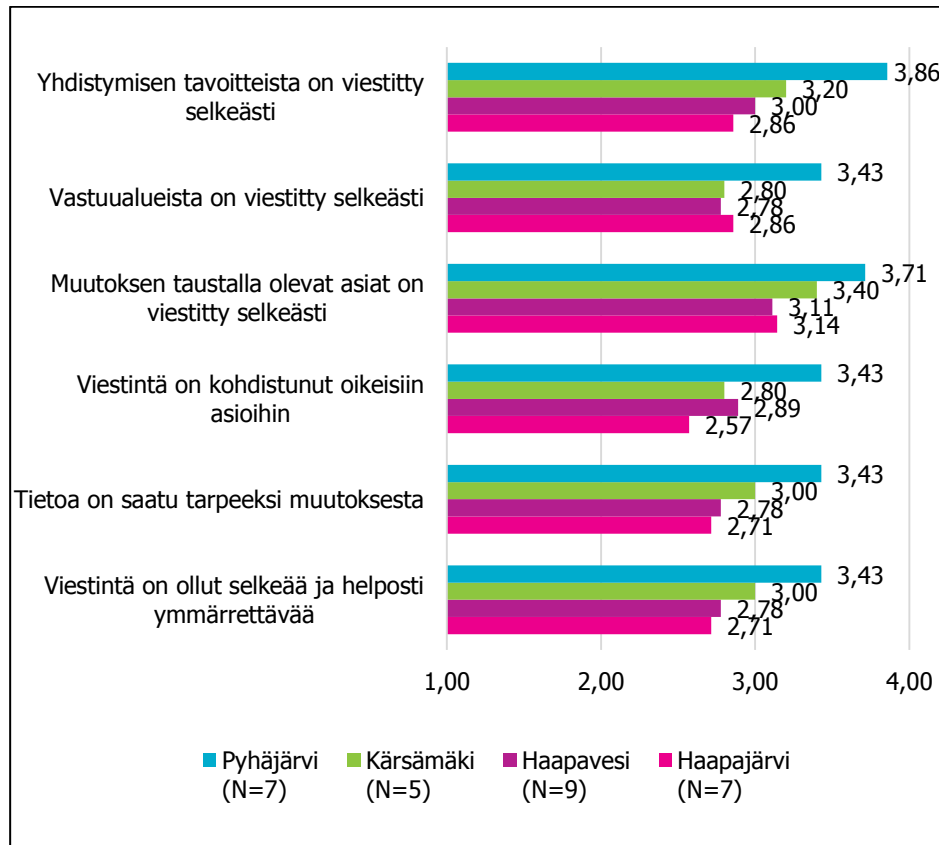


KUVIO 5. Henkilöstön ja hallinnon muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän kokemusten vertailu

Kun taulukossa neljä oli kuvattuna toimihenkilöiden ja johtoryhmän yhteistulokset, ne osoittivat, että sisäinen viestintä on onnistunut hyvin henkilöstölle. Kuviosta viisi kuitenkin nähdään, että henkilöstön kyselyyn vastanneiden kohderyhmien välillä on havaittavissa suuria eroja. Kuviosta ilmenee, että toimihenkilöt eivät koe viestinnän onnistuneen kaikilla osa-alueilla hyvin ja parannettavaa olisi ollut. Toimihenkilöiden keskuudessa moni väittämä saa alle kolmen keskiarvon. Hallituksen ja hallintoneuvoston viestinnässä on havaittavissa myös hieman eroavaisuuksia, mutta ne eivät kuitenkaan ole merkittäviä, koska kaikki väittämät saavat keskiarvoksi yli kolme. Hallituksen ja hallintoneuvoston keskiarvojen perusteella voidaan olettaa molempien osapuolten kokevan, että heille kohdennettu muutoksen aikainen sisäinen viestintä on ollut hyvää.

Kuviossa viisi, voidaan huomata, että kaikkien toimihenkilöiden mielestä vastuualueista ei ole viestitty muutoksen aikana selkeästi, viestintä ei ole kohdistunut oikeisiin asioihin ja sisäisen viestintä muutoksen aikana ei ole ollut aina selkeää ja helposti ymmärrettävää. Kuitenkin kaikki henkilöstön ja hallinnon jäsenet ovat sitä mieltä, että yhdistymisen tavoitteista on viestitty selkeästi. Toimihenkilöt ja johtoryhmä kokee, että muutoksen taustalla olevat asiat on viestitty selkeästi, mutta kaikki toimihenkilöt eivät ole mielestään saaneet aina tarpeeksi tietoa muutoksesta. Tulosten mukaan hallitus ja hallintoneuvosto ovat saaneet tekemiinsä päätöksiin tarvittavan informaation.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 6) vertaillaan toimihenkilöiden antamia vastauksia konttoreittain keskiarvojen avulla. Tuloksiin tulee suhtautua hieman kriittisesti, koska konttoreiden otoskoko on pieni, että yksikin poikkeava vastaus voi heikentää keskiarvoa merkittävästi.



KUVIO 6. Toimihenkilöiden ja konttoreiden välinen vertailu keskiarvon mukaan

Kuviosta kuusi voidaan huomata, että ainoastaan Haapajärvellä jotkut toimihenkilöt kokevat, että yhdistymisen tavoitteiden viestiminen olisi voinut olla selkeämpää. Muutoksen taustalla olevat asiat on viestitty kaikissa neljässä konttorissa hyvin. Ainoastaan Pyhäjärven konttorin kaikki toimihenkilöt, jotka vastasivat kyselyyn kokevat, että vastuualuista on viestitty selkeästi. Muissa konttoreissa on toimihenkilöitä, joiden mielestä vastuualueista olisi voinut viestiä selkeämminkin. Haapavedellä ja Haapajärvellä muutoksesta olisi kaivattu tietoa enemmän ja kaikki eivät pitäneet viestintää selkeänä ja helposti ymmärrettävänä.

Ikäluokkien välillä ei ollut eroavaisuuksia juurikaan. Merkittävimpiä havaintoja oli, että ikäluokassa 20-40-vuotiaat olisi kaivattu enemmän muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän kohdistamista oikeisiin asioihin. Ainoastaan ikäluokassa 40-60-vuotiaat koetaan, että tietoa ei ole saatu tarpeeksi muutoksesta.

6.3 Sisäisen viestinnän vuorovaikutus muutoksen aikana

Molemmissa kyselyissä haluttiin selvittää sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuutta muutoksen aikana, koska muutostilanteessa kaikki osapuolet odottavat viestinnältä välitöntä vuorovaikutteisuutta. Lisäksi muutoksesta viestiminen vaatii enemmän keskinäistä vuorovaikutusta kuin tavanomainen päivittäisviestintä. Viestinnän ollessa vuorovaikutteista, se mahdollistaa esimerkiksi henkilöstön mukana olon muutoksessa ja tätä kautta auttaa hyväksymään sen. Kyselyissä henkilöstön ja hallinnon tuli arvioida sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuutta asteikolla täysin samaa mieltä - täysin eri mieltä. Lisäksi heille oli vaihtoehtona myös tässä kohtaa ”en osaa sanoa”. Taulukossa kuusi on kuvattuna henkilöstön kyselyn tulokset, jossa on mukana toimihenkilöt ja johtoryhmä. Taulukossa seitsemän on kuvattuna hallinnon kyselyn tulokset, jossa on mukana hallitus ja hallintoneuvosto.

TAULUKKO 6. Koko henkilöstön ajatuksia muutoksen aikaisesta vuorovaikutuksesta (n=33)

	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa	Keskiarvo
Viesti kulki hyvin johdon ja alaisten välillä	10	17	5	1	0	3,09
Minua kannustettiin ottamaan kantaa muutokseen	4	15	8	4	2	2,61
Esittämäni kritiikkiin reagoitiin ja sain niihin vastaukset	8	8	4	0	13	3,2
Esittämiini ideoihin reagoitiin ja sain niihin vastaukset	7	9	5	0	12	3,1
Sain keskustella muutoksesta tarvittaessa esimieheni kanssa kahden kesken	11	10	6	2	4	3,03
Olen tietoinen miten muutos vaikuttaa työkuvaani	9	20	3	1	0	3,12
Viestintäkanavia oli riittävästi	10	18	3	1	1	3,16

Kun tarkastellaan koko henkilöstön vuorovaikutusosion tuloksia (taulukko 6) voidaan havaita, että koko henkilöstö ei koe, että heitä olisi kannustettu ottamaan kantaa muutokseen. Tulosten mukaan pankeissa on reagoitu hyvin henkilöstön antamaan kritiikkiin ja ideoihin, mutta tulokset voivat hieman vääristyä, koska iso osa vastaajista ei osannut sanoa vastausta. Jopa yli kolmasosa vastaajista vastasi ”en osaa sanoa”. Toisaalta suuri ”en osaa sanoa”- vastausten määrä voi kertoa siitä, että pankeissa henkilöstöllä ei ole ollut tarvetta esittää muutoksen aikana kritiikkiä ja ideoita.

Tämän osa-alueen lopussa henkilöstöllä oli mahdollisuus sanoa sanallinen arvio muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuudesta. Avoimeen kysymykseen ei tullut kuin kaksi vastausta. Avoimessa vastauksessa tarkentui, että aivan kaikki henkilöstön jäsenet eivät ole sisäistäneet vielä omaa toimenkuvaa uudessa organisaatiossa, joka näkyy myös pienenä vastaajamääränä edellä olevassa taulukossa. Toinen avoimeen kysymykseen vastaajista ilmoittikin oman työnkuvan olevan vieläkin osaksi epäselvä ja toisen vastaajan mielestä johtoryhmällä on ollut liian kiirettä ja liian monta rautaa tulella. Edellä olevan taulukon tulosten mukaan ei voida kuitenkaan havaita, että johtoryhmän kiire olisi vaikuttanut suuremmin muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuuteen. Kokonaisuudessaan viestinnän vuorovaikutteisuus on onnistunut hyvin koko henkilöstölle.

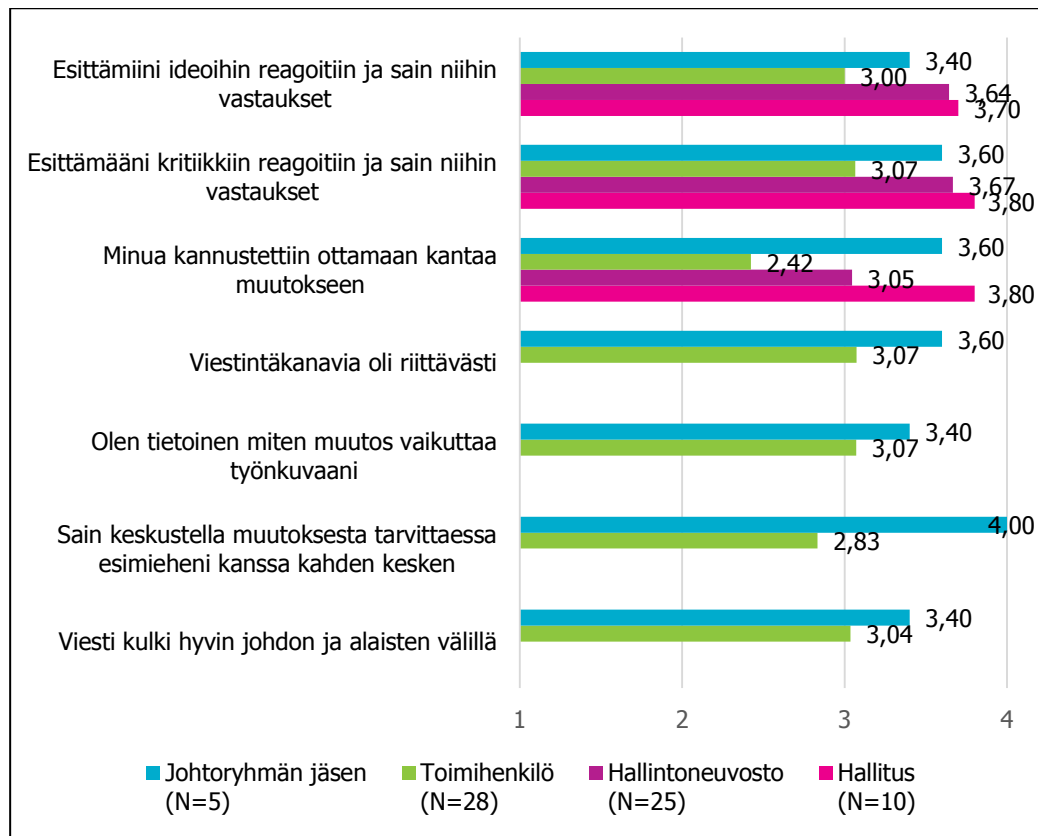
TAULUKKO 7. Koko hallinnon ajatuksia muutoksen aikaisesta vuorovaikutuksesta (n=35)

	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa	Keskiarvo
Minua kannustettiin ottamaan kantaa muutokseen	16	11	3	2	3	3,28
Esittämäni kritiikkiin reagoitiin ja sain niihin vastaukset	18	7	0	0	10	3,72
Esittämiini ideoihin reagoitiin ja sain niihin vastaukset	16	8	0	0	11	3,67

Taulukosta seitsemän voidaan havaita, että hallinnon jäsenet kokevat, että muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuus on ollut hyvää. Hallinnon jäsenistä noin kolmasosa ei osannut sanoa vastausta väittämiin ”esittämäni kritiikkiin reagoitiin ja sain niihin vastastaukset” ja ”Esittämäni ideoihin reagoitiin ja sain niihin vastaukset”. Tämä voi olla osoitus siitä, että hallinnon jäsenillä ei ole ollut tarvetta esittää ideoita tai kritiikkiä, heillä ei ole ollut kantaa asiaan tai he eivät ole ymmärtäneet kysymystä.

Hallinnon kyselyssä tämän osa-alueen avoimeen kysymykseen vastasi myös kaksi henkilöä. Vastauksista ilmenee, että kaikilla kyselyyn vastanneilla ei ole ollut tarvetta esittää kritiikkiä. Tämä voi olla syy myös suuresta määrästä ”en osaa sanoa”- vastauksia. Toisen vastaajan mielestä hankalat asiat on saatu sivuutettua kohtuullisen hyvin. Tämä voidaan havaita myös edellä olevasta taulukosta, että hallinnon sisällä vuorovaikutteisuus on toiminut.

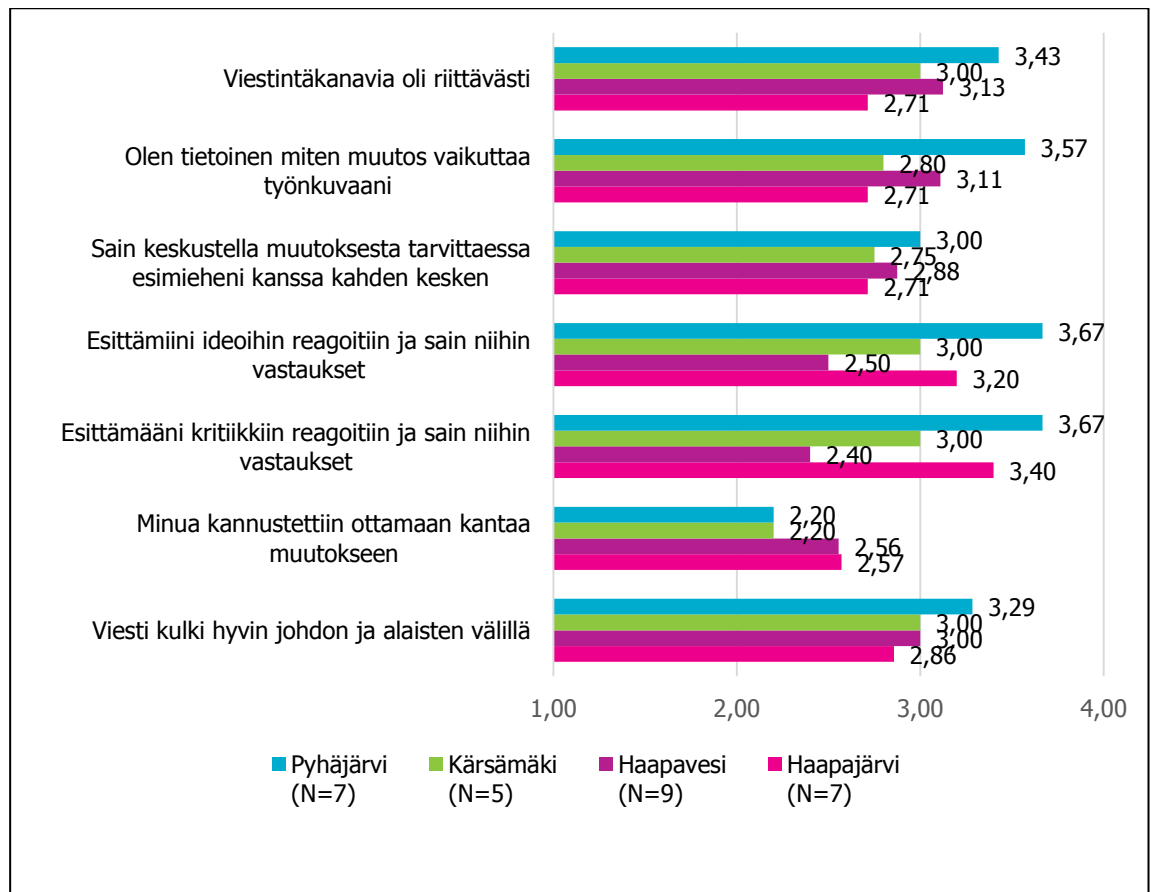
Seuraavassa kuviossa (kuvio 7) vertaillaan toimihenkilöiden, johtoryhmän, hallituksen ja hallintoneuvoston välisiä vastauksia keskenään.



KUVIO 7. Henkilöstön ja hallinnon vertailu

Kun taulukossa kuusi oli kuvattuna koko henkilöstön kyselyn tulokset ilman vertailua taustamuuttujien avulla ja taulukossa seitsemän oli kuvattuna koko hallinnon tulokset. Tulosten mukaan viestinnän vuorovaikutteisuus oli onnistunut molemmille osapuolille pääasiassa hyvin. Kuviosta seitsemän voidaan havaita johtoryhmän ja toimihenkilöiden välillä olevan jonkin verran eroja. Hallituksen ja hallintoneuvoston välillä on havaittavissa joitakin eroja, mutta heidän kyselyn jokainen väittäminen saa keskiarvoksi yli kolme. Tulosten mukaan ainoastaan toimihenkilöiden keskuudessa koetaan, että heitä ei ole kannustettu ottamaan kantaa muutokseen ja he myös kokevat, että heillä ei ole ollut aina mahdollisuutta keskustella muutoksesta esimiehen kanssa kahden kesken. Tulosten mukaan toimihenkilöt ja johtoryhmän jäsenet ovat tietoisia, miten muutos vaikuttaa heidän työnkuvaan. Viesti on kulkenut heidän mielestään hyvin johdon ja alaisten välillä ja viestintäkanavia on ollut riittävästi. Toimihenkilöiden ja johtoryhmän jäsenten mielestä sisäinen viestintä muutoksen aikana on ollut suurelta osin vuorovaikutteista. Myös hallituksen ja hallintoneuvoston mielestä sisäinen viestintä on ollut hyvin vuorovaikutteista ja avointa.

Seuraavassa kuviossa (kuvio 8) vertaillaan toimihenkilöiden antamia vastauksia sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuutta koskeviin väittämiin konttoreittain.



KUVIO 8. Toimihenkilöiden välinen vertailu konttoreittain

Kun vertaillaan toimihenkilöiden kokemuksia muutoksen aikaisesta sisäisen viestinnän vuorovaikutuksesta konttoreittain (kuvio 8), voidaan huomata että Pyhäjärvellä muutoksen aikainen sisäisen viestinnän vuorovaikutus on onnistunut kaikkein parhaiten. Viestintäkanavien määrä koetaan riittäväksi kaikissa muissa konttoreissa paitsi Haapajärvellä. Siellä joidenkin toimihenkilöiden mielestä niitä olisi pitänyt olla enemmän. Kärsämäellä ja Haapajärvellä on havaittavissa vielä epätietoisuutta siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työkuvaan. Ainoastaan Pyhäjärvellä koetaan, että muutoksesta on ollut mahdollista keskustella esimiehen kanssa kahden kesken tarvittaessa. Kaikkien neljän konttorin toimihenkilöt kokevat, että heitä ei ole kannustettu ottamaan kantaa muutoksen aikana. Ainoastaan Haapavedellä koetaan, että esittämään kritiikkiin ja ideoihin ei ole reagoitu ja niihin ei ole saatu vastausta. Toimihenkilöt ovat vastanneet paljon ”en osaa sanoa” edellä oleviin väittämiin, mikä voi vaikuttaa siihen, että joidenkin konttoreiden tulokset ovat verrattain korkeat. Lähes kaikissa konttoreissa ollaan tyytyväisiä siihen, miten viesti kulki johdon ja alaisten välillä. Joidenkin vastaajien mielestä Haapajärven konttorilla olisi kuitenkin ollut vielä vähän parannettavaa.

Vertaillaessa toimihenkilöiden antamia vastauksia iän avulla huomattiin, että ikä luokassa 20-40-vuotiaat on kaikkein eniten epätietoisuutta siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työkuvaan. Yli 60-vuotiaat taas kokevat, että heillä ei ole ollut aina mahdollisuutta keskustella muutoksesta esimiehen kanssa kahden kesken. Myös ikäluokassa 40-60-vuotiaat koetaan jokseenkin samalla tavoin. Ainoastaan 40-60-vuotiaissa koetaan, että muutoksen aikana heidän esittämään kritiikkiin ja ideoihin ei ole reagoitu. He ovat myös jokseenkin sitä mieltä, että viesti ei ole aina kulkenut hyvin johdon ja alaisten välillä.

6.4 Muutoksen kokeminen

Kyselyissä haluttiin selvittää miten henkilöstö ja hallinto kokevat muutoksen ja sen kautta voidaan arvioida onko pankeissa havaittavissa muutosvastaisuutta. Lisäksi muutoksen kokemisen kautta voidaan arvioida viestinnän onnistumista, koska sillä on vaikutusta siihen, miten muutos otetaan vastaan. Tässä osiossa väittämiä oli esitetty samalla tavoin kuin kahdessa edellisessä osiossa. Taulukossa kahdeksan on esitetty koko henkilöstölle esitetyt väittämät, niiden keskiarvot ja jakautuminen asteikolla ja taulukossa yhdeksän on esitetty hallinnon kyselyn tulokset samalla tavoin. Tässä osiossa ei ollut lopussa avointa kysymystä.

TAULUKKO 8. Henkilöstön muutoksen kokeminen (n=33)

	Täysin samaa mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa	Keskiarvo
Suhtaudun muutokseen innostuneesti	11	20	2	0	0	3,27
Uskon, että muutoksen myötä urakehitysmahdollisuudet laajenevat	13	12	5	2	1	3,13
Uskon, että muutoksen myötä mahdollisuudet ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen paranevat	10	16	5	1	1	3,09
Uskon, että muutoksen myötä työnantajakuva paranee	11	17	1	0	4	3,34
Uskon, että muutoksen myötä osuuspankkilaisten Me-henki vahvistuu	6	13	8	1	5	2,86
Koen muutoksen tarpeellisenä	10	21	0	0	2	3,32

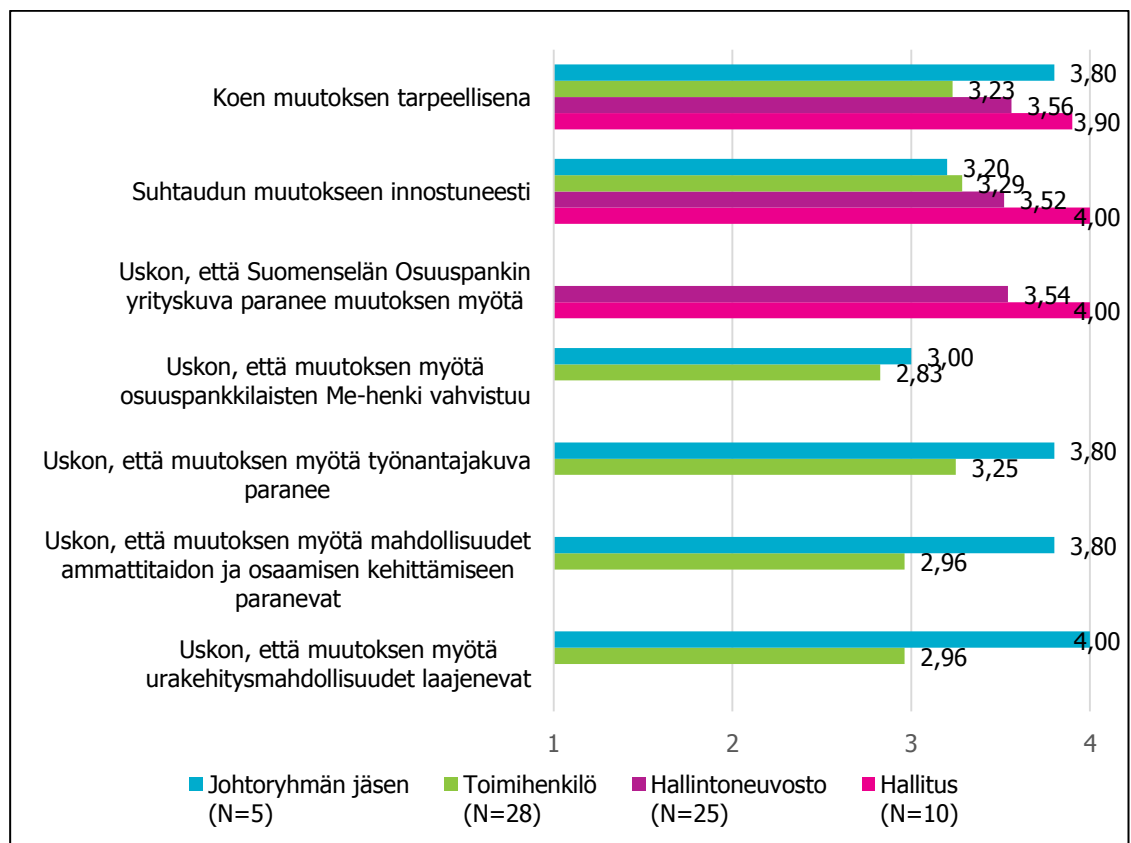
Tulosten perusteella (Taulukko 8) huomataan, että henkilöstö suhtautuu muutokseen positiivisesti. Taulukosta voidaan huomata, että henkilöstön keskuudessa uskotaan työnantajakuvan paranemiseen muutoksen myötä, muutos koetaan tarpeellisenä, muutokseen suhtaudutaan innostuneesti. Tulosten perusteella voidaan myös todeta koko henkilöstön uskovan siihen, että muutoksen myötä urakehitysmahdollisuudet laajenevat ja mahdollisuudet ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen paranevat. Henkilöstön keskuudessa on kuitenkin havaittavissa pientä uskottomuutta siitä, että muutoksen myötä osuuspankkilaisten Me-henki vahvistuisi. Taulukosta voidaan huomata, että harva henkilöstön jäsen on täysin eri mieltä asioista, ja suurempi on henkilöiden määrä, jotka suhtautuvat muutokseen positiivisesti.

TAULUKKO 9. Hallinnon muutoksen kokeminen (n=35)

	Täysin sama mieltä (4)	Jokseenkin samaa mieltä (3)	Jokseenkin eri mieltä (2)	Täysin eri mieltä (1)	En osaa sanoa	Keskiarvo
Suhtaudun muutokseen innostuneesti	25	8	2	0	0	3,66
Uskon, että Suomenselän Osuuspankin yrityskuva paranee muutoksen myötä	25	7	2	0	1	3,68
Koen muutoksen tarpeellisena	24	10	1	0	0	3,66

Hallinnon tuloksia katsottaessa (taulukko 9) voidaan havaita, että myös hallinnon jäsenet suhtautuvat muutokseen positiivisesti. He ovat muutoksesta innoissaan, uskovat, että muutoksen myötä Suomenselän Osuuspankin yrityskuva paranee ja kokevat muutoksen tarpeellisena. Vain harva kyselyyn vastanneista oli asioista jokseenkin eri mieltä.

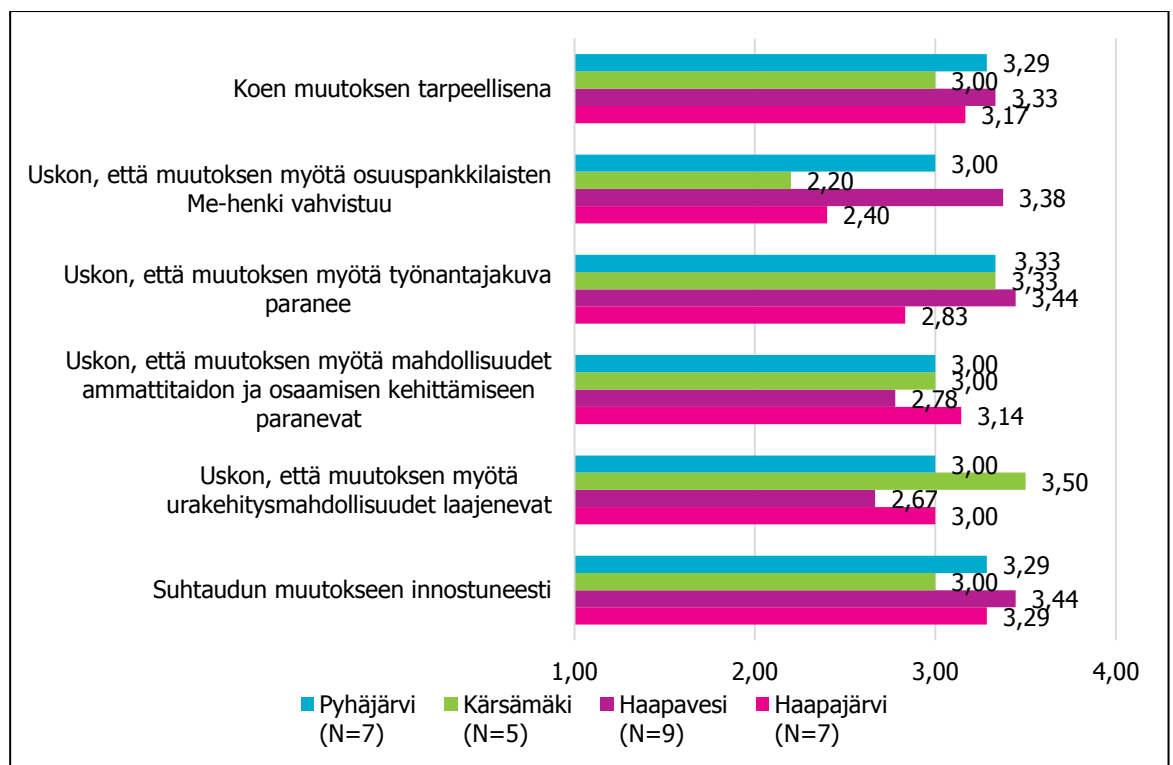
Seuraavassa kuviossa (kuvio 9) verrataan toimihenkilöiden, johtoryhmän, hallituksen ja hallintoneuvoston muutoskokemuksia.



KUVIO 9. Henkilöstön ja hallinnon muutoksen kokemisen vertailu

Kun taulukoissa kahdeksan ja yhdeksän oli kuvattuna henkilöstön ja hallinnon muutuskokemusta koskevat yhteistulokset, niin kuviossa yhdeksän vertaillaan eri vastaajaryhmien muutuskokemuksia. Kuviosta voidaan nähdä onko vastaajaryhmien välillä eroavaisuuksia. Kuviosta yhdeksän voidaan havaita, että kaikki pitävät muutosta tarpeellisena asiana. Muutokseen suhtaudutaan myös innostuneesti. Hallitus ja hallintoneuvosto myös uskovat Suomenselän Osuuspankin yrityskuvan paraneamiseen muutoksen myötä. Kun vertaillaan toimihenkilöitä ja johtoryhmän jäseniä keskenään, voidaan huomata, että toimihenkilöiden keskuudessa on hieman epäluuloa sen suhteen, että muutoksen myötä osuuspankkilaisten Me-henki vahvistuisi. Kaikki toimihenkilöt eivät ole sitä mieltä, että muutoksen myötä urakehitysmahdollisuudet laajenevat ja mahdollisuudet ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen paranevat. Toimihenkilöt uskovat yhdessä johtoryhmän kanssa siihen, että muutoksen myötä työnantajakuva paranee. Suurempaa muutosvastaisuutta ei ole havaittavissa henkilöstön ja hallinnon keskuudessa.

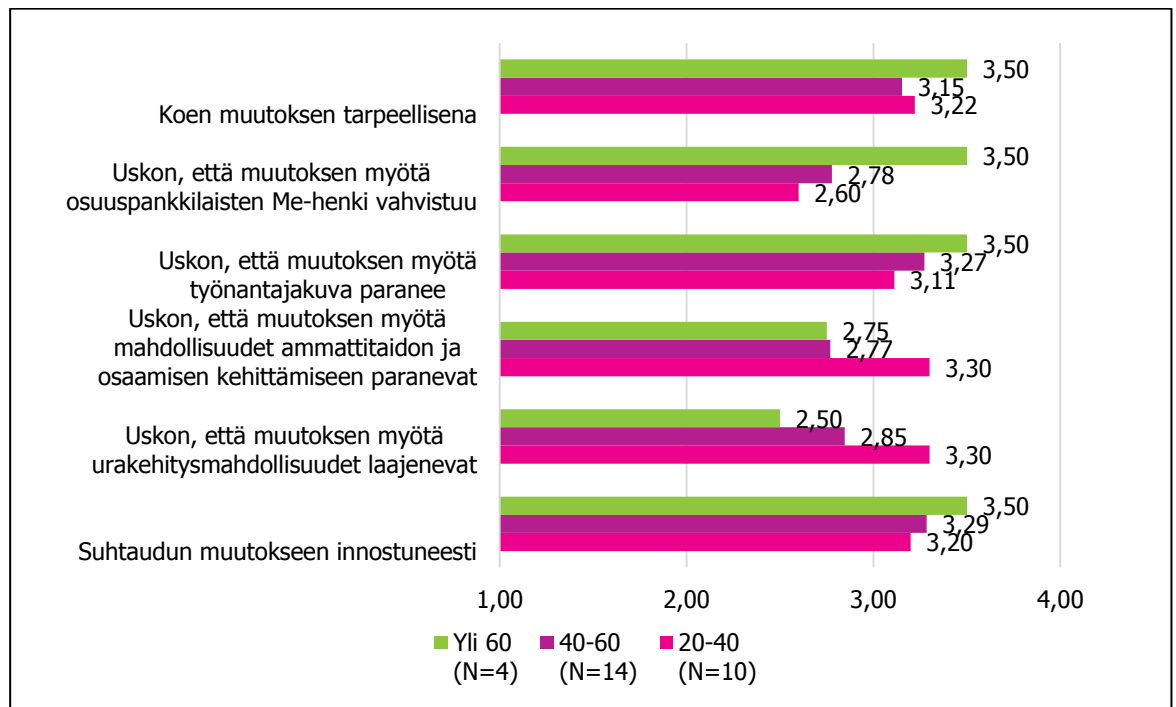
Seuraavassa kuviossa (kuvio 10) on kuvattuna se, miten eri konttoreiden toimihenkilöt kokevat muutoksen ja nähdään onko jossakin konttorissa olemassa enemmän muutosvastaisuutta kuin toisessa.



KUVIO 10. Toimihenkilöiden välinen vertailu konttoreittain

Kuviosta kymmenen voidaan havaita, että Kärsämäen ja Haapajärven konttoreiden toimihenkilöt ovat kaikkein vähiten sitä mieltä, että muutoksen myötä osuuspankkilaisten me-henki vahvistuu. Haapajärvellä on myös hieman havaittavissa epäilystä sitä kohtaan, että muutoksen myötä työnantajakuva paranee, kun taas Haapavedellä on kaikkein eniten havaittavissa epäuskoa siihen, että muutoksen myötä mahdollisuudet ammattitaidon kehittämiseen paranevat ja urakehitysmahdollisuudet laajenevat. Kaikissa neljässä konttorissa kuitenkin suhtaudutaan muutokseen innostuneesti ja muutos koetaan tarpeellisena.

Kun selvitetään poikkeako eri ikäluokkien muutuskokemukset toisistaan voidaan huomata (kuvio 11), että ikäluokassa 40-60 -vuotiaat ja 20-40-vuotiaat ollaan kaikkein vahvimmin eri mieltä siitä, että muutoksen myötä osuuspankkilaisten Me-henki vahvistuisi. Ainoastaan ikäluokassa 20-40-vuotiaat uskotaan, että muutoksen myötä mahdollisuudet ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen paranevat ja urakehitysmahdollisuudet laajenevat. Ikäluokissa yli 60-vuotiaat ovat edellä mainituista asioista kaikkein eniten eri mieltä, mikä on ymmärrettävää, koska työvuosia ei välttämättä ole enää paljon jäljellä.



KUVIO 11. Toimihenkilöiden välinen vertailu iän mukaan

6.5 Muutoksen aikainen sisäinen viestintä kokonaisuudessaan

Henkilöstöltä ja hallinnolta selvitettiin vielä avoimella kysymyksellä, mitä mieltä he ovat heille kohdennetusta muutoksen aikaisesta sisäisestä viestinnästä kokonaisuudessaan. Henkilöstön kyselyn avoimesta kysymyksestä nousee esille, että toimihenkilöt ovat sisäisen viestinnän onnistumisesta puolesta ja vastaan, kun taas johtoryhmä on sitä mieltä, että heille kohdennettu viestintä on ollut hyvää ja läpinäkyvää. Joidenkin toimihenkilöiden mielestä viestintä on ollut huonoa ja oleellisia ja henkilöstön kannalta tärkeitä asioita ei ole käyty läpi tai ne on sivuutettu. Erään vastaajan mielestä muutoksen aikana on viestitty sähköpostilla vähän ja muutoksen tultua todeksi sähköpostiviestintä on lisääntynyt ja hän on turhautunut lukemaan samoja viestejä yhä uudelleen. Vastauksista ilmeni, että jotkut perusasiat ovat joillakin vielä epäselviä ja asiaan ei ole vastattu kysymyksistä huolimatta. Eräs toimihenkilö toivoisi enemmän kasvokkain viestintää ja hänen mielestä tulee liikaa viestejä sähköpostilla ja nostaa esille MHS:n. Hän antoi kehitysehdotuksen, että isoimmat asiat voisi lähettää etukäteen sähköpostilla tutustuttaviksi ja sen jälkeen ne käytäisiin yhdessä läpi tai konttoreittain, jotta kenellekään ei jäisi epäselvyyksiä ja asioista syntyisi yhteinen käsitys.

Useat toimihenkilöistä kuitenkin kokevat viestinnän olevan riittävää ja tulleen monelta henkilöltä. Toivottiin kuitenkin, että ei unohdettaisi kasvokkain tapahtuvaa viestintää, vaikka ilmoitukset ja pienet asiat kulkevatkin sähköpostin avulla. Erään vastaajan mielestä käytännön asioista, jotka koskevat aivan ruohonjuuritasoa olisi voitu keskustella enemmän ja pohtia mitä vaikutuksia muutoksella on aivan perustyöhön. Lisäksi olisi haluttu, että viestinnässä olisi enemmän painotettu sitä, että muutoksen myötä ollaan samaa pankkia ja asiakasta voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla, huolimatta siitä minkä konttorin asiakas on.

Hallituksen mielestä viestintä on ollut riittävää, tietoa on saatu hyvin koko muutosprosessin ajan, viestintä on ollut riittävän asiapitoinen ja diaesitykset ovat olleet selkeitä. Erään vastaajan mielestä tietoa tuli hyvin koko muutosprosessin ajan, mutta olisi ollut parempi, että suurempi porukka olisi ollut ideoimassa asioiden käänteitä. Tämä avoin kysymys ja sen vastaukset osoittavat, että hallitukselle sisäinen viestintä on onnistunut. Myös hallintoneuvoston vastauksissa tulee esille, että heille on viestitty muutoksen aikana hyvin ja riittävästi. Vain yksi vastaaja ilmoitti, että informaatio on ollut vähäistä. Lisäksi yksi vastaaja olisi toivonut väliaikatietoja muutosprosessista kokousten välillä, kun nyt tieto siitä miten asiat etenevät, oli osittain lehtien varassa. Tässä kysymyksessä hallintoneuvoston avoimet vastaukset tukevat sitä, että sen sisäinen viestintä on onnistunut muutoksen aikana.

6.6 Muutokseen liittyvät huolenaiheet

Molemmissa kyselyissä haluttiin selvittää henkilöstön ja hallinnon huolenaiheita muutoksesta. Henkilöstön kyselyssä tähän vastasi kolme toimihenkilöä, ja kysymykseen saadut vastaukset olivat seuraavanlaisia:

- *Ei ehkä Me-hengen vahvistaminen hetkessä tapahdu. Eihän sitä vielä tiedä. Olemme iso pankki, ja muutos on vielä alkutekijöissä*
- *Meillä on ollut mahtava ilmapiiri ja mahtavat esimiehet, ilmapiiri rento ja kannustava. Toivon, että tämä säilyy*
- *Johtajat/päälliköt lentävät palaverista toiseen, hienoja ajatuksia laitetaan sähköpostilla. Ei ennätetä käydä asioita henkilökunnan kanssa läpi tarpeeksi ja selkeästi, sähköpostista lukien voi syntyä toimintatavoista oma käsitys. Esimerkkinä tärkeä MHS, joka laitettiin vain sähköpostilla kaikille luettavaksi. Olisi hyvä käydä kaikkien kanssa yhtä aikaa läpi että tulee yhteneväinen tapa toimia.*

Toimihenkilöiden antamasta avoimesta vastauksesta selviää, että huolenaiheet vaihtelivat toimihenkilöiden keskuudessa. Huolenaiheet koskivat johtajien ja päälliköiden kiirettä, ilmapiiriä sekä menkeä.

Hallinnon kyselyssä tähän kysymykseen saatiin yhteensä 14 vastausta ja muutokseen liittyvät huolenaiheet heillä olivat seuraavanlaisia:

- *Suomenselän osuuspankin hallituksen sisäinen "henki" ja toimintatapa pitäisi siirtää uuden pankin hallitustyöskentelyyn. Uuden pankin pitää säilyttää asiakkaisiin päin pienen pankin vahvuudet: tuttuus ja helppo lähestyminen, ei liikaa byrokratiaa.*
- *Yleinen taloustilanne huolettaa.*
- *Kulttuuriero pankkien kesken, sopeutumiselle annettava aika, rakoileeko henkilökunnan yhteishenki? Tuleeko kentälle riittävästi tietoa uudistuksesta? Onko yhdistyminen riittävä? Tulisiko välittömästi aloittaa uusien kumppaneiden kartoittaminen (Nivala, Pihtipudas, Kiuruvesi)? Imagon ja paikallisuuden säilyttäminen, jäseniä ja asiakkaita ei saa unohtaa ja henkilökunnasta huolehtiminen.*
- *Mitä isommaksi pankkitoiminta kasvaa, sitä vaikeampi on hahmottaa kokonaisuutta ja rahavirtojen suuruutta.*
- *Avainhenkilöitä on edelleen niukasti - toivon terveyttä ja pitkää ikää kaikille, että emme joudu ongelmatilanteissa liian nopeisiin ratkaisuihin.*
- *Toivoisin että työpaikat säilyvät kuten on luvattu.*
- *Henkilökohtaisen palvelun väheneminen päivittäistoimintana.*
- *Ensimmäisten kokousten tulee onnistua, yhteishengen luomisessa ei saa epäonnistua*
- *Toimitusjohtajien läsnäolot neljässä eri konttoreissa selkeästi esiin minä viikoppäivinä tavattavissa. Limiittirajojen lainoissa ja päätäntä-vallan vuoksi, varsinkin luotonhakijoille tärkeä. Toisaalta ajanvaraus korvaa kiinteää päivystystä.*
- *Yksittäisen asiakkaan kohtaaminen ja tunteminen vähenee. Esim. lainanhakutilanteissa on tärkeää tuntea faktat ja henkilön historia.*

Hallinnon huolenaiheet ovat hyvin erilaisia. Hallinnon muutoksen liittyvät huolenaiheet liittyivät muun muassa henkilökohtaisen palvelun ja asiakkaan tuntemisen vähenemiseen. Hallintoa myös huoletti, huolehditaanko henkilökunnasta. Säilyvätkö työpaikat, kuten on luvattu. Tuleeko kentälle riittävästi tietoa muutoksesta. Rakoileeko henkilökunnan yhteishenki ja onko muutos riittävä. Lisäksi avainhenkilöiden vähäisyys huoletti erästä vastaajaa.

6.7 Organisaation tunnetila muutoksen aikana henkilöstön näkökulmasta

Henkilöstön tuli arvioida heidän kyselyssä organisaation tunnetilaa muutoksen aikana. Kyselyn tulokset osoittavat, että tunnetila on pääosin luottavainen, positiivinen, rauhallinen, odottava ja innostunut. Kuitenkin tuloksesta ilmeni, että joidenkin mielestä organisaation tunnetila on sekava, koska on paljon uutta asiaa. Eräs vastaaja kertoo organisaation tunnetilasta näin: *"Pääosin ihan myönteinen, mutta hetkittäin myös negatiivisia tuntemuksia, mikä on tosin aivan luonnollista uusien asioiden kanssa. Taasen kahden talon erilaiset "kulttuurit" ja työtavat yhdistyvät, mikä on oma haasteensa ja aiheuttaa aina silloin tällöin kahvipöytäkeskusteluja tai -ihmettelyjä".* Vastaukset osoittavat, että muutoksen aikana organisaation tunnetila on ollut hyvä ja ei ole havaittavissa juurikaan negatiivisuutta lukuun ottamatta erästä vastausta, jossa vastaaja kertoo näin: *"Ehkä se enemmän tietoa olis auttanut suhtautumaan muutokseen levollisemmin. Nyt on ollut liian paljon arvailua, että mitä tuleman pitää. Liika vähän yhteistä keskustelua aiheesta".*

Henkilöstön kyselyn viimeisessä kysymyksenä oli pieni mielikuvaharjoitus, johon tuli täydentää puuttuvat kohdat. Johtoryhmän jäsenten ja toimihenkilöiden tuli miettiä millainen oli entinen oma konttori ja millainen hän itse siinä oli. Lisäksi tuli pohtia millainen on nykyinen Suomenselän Osuuspankki ja millainen hän itse siinä on. Tämä täydennystehtävä otettiin mukaan kyselyyn, koska ajateltiin, että siitä voisi saada irti hyvää tietoa siitä, miten toimihenkilöt kokevat henkilökohtaisesti muutoksen. Taulukossa kymmenen on nähtävissä kysymykseen tulleet vastaukset.

TAULUKKO 10. Henkilöstökyselyn 9. kysymyksen vastaukset

Entinen oma konttori oli kuin	ja minä siinä kuin	Nykyinen Suomen- selän Osuuspankki on kuin	ja minä siinä kuin
Oma työpaikka		Etäinen	
Soutuvene	yksi soutajista	Höyryalus	kärpänen katossa
Paras työyhteisö	omassa elementissäni.	Toivottavasti yhtä hyvä yhteisö	edelleen elementissäni.
Yksi osa pikkukylää	yksi työntekijä	Suurempi osa yhteisöä	luomassa tulevaisuutta
Työpaikka	toimihenkilö	Työpaikka	toimihenkilö
Järvi	ahven	Meri	delfiini
Koti	yksilö	Iso organisaatio	toimihenkilö
Lintukoto	vanha pöllö	Uusi koti	vasta muuttanut ja koti sekaisin
Tuttu ja turvallinen Tiimi	tiimin jäsen	Uusi joukkue	yksi jäsenistä
Toinen koti	perheen jäsen	Uusi jännittävä matka	
Niitty	Kukkanen	Metsä	Mustikka
Kotipesä	perheenjäsen.	Uusi asunto	uusi asukas.
Pieni laiva	kala kuivalla kannella	Suuri alus	ylpeänä kipparina
Turvallinen työpaikka	työntekijä	Turvallinen työpaikka	työntekijä
Työpaikka	työntekijä	Työpaikka	työntekijä
Hyvä työpaikka	työntekijä	Edelleen hyvä työpaikka	työntekijä
Toinen perhe	perheenjäsen	Iso perhe	yksi meistä
		Iso pankki	ennenkin omalla paikallani

Vastauksista voidaan todeta, että henkilöstön suhtautuminen muutokseen on pääasiassa neutraalia.

7 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Hyvin onnistuneita asioita molempien pankkien johdon sisäisessä viestinnässä muutoksen aikana on, että muutoksen tavoitteet ja sen taustalla vaikuttavat asiat on viestitty henkilöstölle ja hallinnolle selkeästi. Jos muutoksen taustalla olevat asiat, syyt ja seuraukset kerrotaan organisaatiossa selkeästi, sitä helpompi on muutoksen kohteina olevien henkilöiden hyväksyä tai ainakin ymmärtävää muutos. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2002, 108.)

Kyselyn tulosten mukaan johtoryhmälle, hallitukselle, hallintoneuvostolle ja toimihenkilöistä ainoastaan Pyhäjärven konttorin jäsenille vastuualueista on viestitty selkeästi. Haapajärven, Haapaveden ja Kärsämäen konttoreiden toimihenkilöille viestintä olisi voinut olla paremmin kohdennettua. Haapaveden ja Haapajärven konttoreiden jotkut toimihenkilöt kokevat, että he eivät ole saaneet tarpeeksi tietoa muutoksesta ja viestintä ei ole ollut aina selkeää ja helposti ymmärrettävää. Tämä ei ole mitenkään yllättävää, että kaikki eivät koe muutoksen aikaista sisäistä viestintää selkeäksi. On hyvin tavallista, että esimerkiksi johtoryhmää arvostellaan siitä, etteivät sen viestit ole selkeitä, oikea aikaisia tai niitä salataan. Kuitenkin muutoksen aikana olisi erittäin tärkeää, että johdolta tulevat viestit olisivat selkeitä. (Juholin 2009a, 187; Valpola 2004, 63.)

Tarkasteltaessa sisäisen viestinnän vuorovaikutteisuutta muutoksen aikana, voidaan sen todeta olevan hyvää henkilöstölle ja hallinnolle, kun tarkastellaan näitä kokonaisuuksina. Koko henkilöstön yhteistulosten perusteella henkilöstö on tietoinen miten muutos vaikuttaa jokaisen työnkuvaan. Kun tarkastellaan johtoryhmää ja toimihenkilöitä keskenään, voidaan havaita kuitenkin niiden välillä joidenkin eroja. Haapajärvellä koettiin, että viestintäkanavia olisi voinut muutostilanteessa olla enemmän. Haapajärvellä ja Kärsämäellä on myös havaittavissa vielä epätietoisuutta joidenkin toimihenkilöiden keskuudessa siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työnkuvaan. Tämä voi johtua siitä, että samojen viestien toistaminen on jäänyt vähälle, mikä olisi erittäin tärkeää muutoksen aikana, jotta viesti varmasti saavuttaisi vastaanottajan. Haapajärvellä toimihenkilöiden keskuudessa koetaan, että viesti ei ole kulkenut täysin johdon ja alaisten välillä. Kun viesti kulkee hyvin johdolta alaisille, se auttaa työntekijöitä ymmärtämään heidän vastuunsa ja sen miten yritys voi parantaa omaa suoriutuskyyä (Saruhan 2014). Jos viesti ei kulje johdon ja alaisten välillä, ei voida myöskään olettaa oman toimenkuvan olevan muutoksen jälkeen tiedossa.

Kysyminen, kyseenalaistaminen ja ideointi tulisi tehdä mahdollisimman helpoksi muutoksen aikana, jotta jokainen voisi osallistua muutoksen valmisteluun. Jokaisen tulisi myös voida esittää rakentavaa kritiikkiä ja ideoita, joihin tulisi reagoida. (Juholin 2013. 393.) Kyselyiden tulosten perusteella johtoryhmällä, hallituksella ja hallintoneuvostolla on ollut edellä mainittuihin asioihin mahdollisuus. Toimihenkilöiden keskuudessa Haapavedellä koetaan, että muutoksen aikana esitettyyn kritiikkiin ja ideoihin ei ole vastattu. Lisäksi kaikissa neljässä konttorissa koetaan, että heitä ei ole kannustettu ottamaan kantaa muutokseen. Kuitenkin on ymmärrettävää, että kyseessä on fuusioitusprosessi ja sen aloitusvaiheessa toimihenkilöiltä ei voida kysyä siihen mielipidettä. Kuitenkin muutoksen vaiheessa olisi hyvä, että jokaisella olisi mahdollisuus sanoa oma mielipide, jotta kenelläkään ei jäisi patoutuneita tunteita muutoksesta. Muualla paitsi Pyhäjärvellä oli havaittavissa vielä puutteita mahdol-

lisuudesta keskustella muutoksesta esimiehen kanssa kahden kesken. Esimiehen kanssa mahdollisuus keskustella muutoksesta olisi erittäin tärkeää heti muutoksen alkuvaiheessa, jotta jokainen voi henkilökohtaisesti kysyä esimieheltä mieltä askarruttavista asioista (2008, 171).

Muutoksen aikaista sisäistä viestintää kohtaan tuli risuja toimihenkilöiltä ja jotkut olivat turhautuneita sähköpostin tulvasta, joka alkoi kun muutos tuli todeksi. Sitä ennen oli ollut vain vähän sähköpostin välistä viestintää. Toivottiin, että tärkeitä asioita ei laitettaisi sähköpostin välityksellä. Lisäksi erään vastaajan mielestä olisi voinut painottaa enemmän, että ollaan samaa pankkia ja asiakasta palvellaan parhaalla mahdollisella tavalla konttorista riippumatta. Hallintoneuvosto olisi myös kaivannut enemmän väliaikatietoja muutoksesta kokousten välillä ja hallituksen mielestä muutoksen käännteistä olisi voinut olla ideoimassa suurempi työryhmä.

Kun tarkastellaan koko henkilöstön ja hallinnon muutuskokemusta voidaan todeta, että siihen suhtaudutaan todella positiivisesti. Henkilöstö uskoo, että muutoksen myötä Suomenselän Osuuspankin työnantajakuva paranee, muutos koetaan tarpeellisena ja siihen suhtaudutaan innostuneesti. Yhteistulosten perusteella henkilöstön keskuudessa ei ole merkittävää muutosvastaisuutta. Kun tuloksia tarkastellaan erikseen toimihenkilöiden ja johtoryhmän näkökulmista, voidaan todeta, että niiden välillä on eroavaisuuksia. Toimihenkilöiden keskuudessa on havaittavissa pientä vastarintaa niitä mahdollisuuksia kohtaan, joita muutos tuo tullessaan. Kaikki toimihenkilöt eivät esimerkiksi usko mehengen vahvistumiseen. Lisäksi Haapajärvellä kaikki eivät usko, että muutoksen myötä työnantajakuva paranisi. Kun henkilöstölle ja hallinnolle on viestitty muutoksen tavoitteet selkeästi ja henkilöstölle muutoksen taustalla olevat asiat selkeästi, on tässä havaittavissa selkeä yhteys muutoksen kokemiseen. Kun henkilöstöllä ja hallinnolla on asiat selkeästi tiedossa se rauhoittaa mieltä ja auttaa ottamaan muutoksen positiivisesti vastaan.

Ikäluokassa yli 60-vuotiaat oltiin kaikkein eniten eri mieltä siitä, että muutoksen myötä mahdollisuudet ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen paransivat. Se on hyvin ymmärrettävää, koska työvuosia ei välttämättä ole enää paljon jäljellä. Tulosten perusteella ei voida sanoa, että muutosvastaisuutta olisi jossain tietyssä konttorissa erityisen paljon. Hallinnon keskuudessa ei ole havaittavissa muutosvastaisuutta, tulkittiin tuloksia sitten kokonaisuuksina tai eriteltynä. Hallinnon keskuudessa muutokseen suhtaudutaan innostuneesti, se koetaan tarpeellisena ja uskotaan Suomenselän Osuuspankin yrityskuvan paranemiseen muutoksen myötä.

Henkilöstöllä oli muutosta kohtaan joitakin huolenaiheita. Lähinnä huolenaiheeksi nousi se, onko aikaa keskustella kasvatusten tärkeistä asioista. Henkilöstöä huoletti myös hieman syntykö kontto-reissa yhteistä tapaa toimia, jos kaikki tärkeä asiat laitetaan sähköpostilla jokaisen luettavaksi, eikä niintä käydä yhdessä läpi. Hallinnolla huolenaiheeksi nousivat taas asiakkaiden tunnettavuuden menettäminen, eri arvoisuudet pankkien välillä ja pankin paikallisuuden menettäminen. Lisäksi esille nousi myös henkilökohtaisen palvelun väheneminen. Henkilöstöltä kysyttäessä organisaation tunnetilasta muutoksen aikana, niissä ei ollut havaittavissa mitään kovin negatiivista. Pääosin tunnetila muutoksen aikana oli innostava, luottavainen, odottava, positiivinen ja rauhallinen. Kun tunnetilaa on pääosin kuvailtu edellä olevilla sanoilla, voidaan todeta, että viestintä on pääasiassa onnistunut.

Jos viestintä olisi täysin epäonnistunut, muutoksenaikaista tunnetilaa arvioitaisiin luultavasti negatiivisemmin. Ihmiset eivät ole levollisia ja positiivisia, jos he eivät saa tarpeeksi tietoa muutoksesta.

Kyselyiden tulosten perusteella todeta, että sisäinen viestintä on onnistunut muutoksen aikana lähes moitteettomasti johtoryhmälle, hallitukselle ja hallintoneuvostolle. Toimihenkilöiden viestinnässä oli joitakin asioita, jotka olivat onnistuneet hieman puutteellisesti. Viestintä on onnistunut hyvin muutoksen aloitus vaiheessa, koska ilman hyvää viestintää, muutosta ei koeta tarpeellisena ja siihen ei suhtauduta innostuneesti. Kun muutos oli käynnissä, viestintään olisi ollut suotavaa panostaa vieläkin enemmän. On ymmärrettävää, että toimihenkilöiltä tulee enemmän kritiikkiä, koska he toteuttavat muutosta käytännötasolla ja tarvitsevat tätä kautta myös enemmän informaatiota muutoksesta.

Muutoksen aikana toimihenkilöiden viestintää olisi voinut tuoda lähemmäksi yksilöitä. On hyvin tyyppistä, että organisaatiossa muutoksesta viestitään liian vähän yksilön näkökulmasta ja yleensä viestintä on laadittu organisaation näkökulma huomioiden. Muutos perustellaan yleensä organisaation tavoitteiden kannalta eikä mietitä, mitkä asiat motivoivat henkilöstöä henkilökohtaisella tasolla. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 70-71.) Joihinkin asioihin, jotka nousivat esille toimihenkilöiden tuloksista, voisi vielä yrittää vaikuttaa, vaikka muutos on jo toteutunut. Jos organisaatiossa on mahdollista, toimihenkilöiden kanssa olisi hyvä käydä kehityskeskustelukierros. Kuitenkin vähintään toimihenkilöille, joilla oma toimenkuva ja vastuualueet vielä epäselviä voisi viestiä asioista uudelleen. Lisäksi olisi hyvä kiinnittää huomiota isojen viestien informointitapaan. Jos tulee uusia isoja asioita, jotka koskevat jokaisen konttorin toimihenkilöitä, niistä olisi hyvä viestiä kasvotusten, eikä pelkätään sähköpostin avulla. Toimihenkilöille voisi myös vielä korostaa sitä, että ollaan samaa pankkia ja asiakasta voidaan konttorista riippuen palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Hyvään ilmapiiriin kannattaa myös panostaa. Lisäksi konttoreissa, joissa ei uskottu työnantajakuvan paranemiseen ja urakehitysmahdollisuuksien laajenemiseen, voisi vielä perustella miten asiat paranevat ja laajenevat.

Tulevissa muutoksissa johtoryhmän, hallituksen ja hallintoneuvoston viestintää ei ole valtava tarve parannella, mutta se olisi kuitenkin hyvä säilyttää vähintäänkin samalla tasolla. Tulevaisuudessa kannattaisi miettiä olisiko hallintoneuvostoa mahdollista informoida kokousten välillä, jotta viestintä ei olisi osittain sanomalehtien varassa. Toimihenkilöiden viestinnässä tulevissa muutoksissa olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, että viestintää tuotaisiin lähemmäksi yksilötasoa. Muutoksissa olisi hyvä kiinnittää huomiota esimerkiksi vastuualueiden viestinnän selkeyteen ja mahdollisuuteen keskustella esimiehen kanssa kahden kesken muutoksesta. Tietoa ei varmaan koskaan ole liikaa saatavilla, joten tiedon määrään ja saatavuuteen olisi myös hyvä kiinnittää huomiota.

Sisäiselle viestinnälle asetetut tavoitteet on osittain saavutettu. Kyselyiden tulosten perusteella henkilöstö ja hallinto suhtautuvat pääosin muutoksen myönteisesti. Johtoryhmällä, hallituksella ja hallintoneuvostolla voidaan vastuualueiden olevan selvillä, koska he ovat sitä mieltä, että niistä on viestitty selkeästi. Joillakin toimihenkilöillä vastuualueiden voidaan olettaa olevan hieman epäselvänä, koska jotkut vastaajista kokevat, että niistä ei ole viestitty selkeästi. Henkilöstön ja hallinnon voidaan olettaa tietävän uusi organisaatio, koska he kokevat, että muutoksen tavoitteet on viestitty selkeästi ja henkilöstö koki myös, että muutoksen taustalla olevat asiat on viestitty selkeästi.

Jotta suurempi osa toimihenkilöistä olisi kokenut muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän positiivisemmin ja konttoreiden välillä ei olisi suuria eroja, sitä olisi voinut luultavasti estää viestinnän huolellisella suunnittelulla. Tulevissa muutoksissa olisi hyvä panostaa hyvin suunniteltuun viestintään. Olisi hyvä laatia esimerkiksi yhteinen viestintäsuunnitelma, jotta jokaisessa konttorissa viestittäisiin samalla tavoin. Tulevaisuudessa kannattaisi myös huomioida, että yhdellä viestintästrategialla on hankala saavuttaa monimuotoisen työyhteisön kaikki jäsenet. Viestinnän tavat ja sisällöt tulisi miettiä aina kohderyhmien mukaan. (Heiskanen ja Lehikoinen 2010, 76-77.)

8 POHDINTA

Opinnäytetyön aiheena oli selvittää Suomenselän ja Pyhålaakson Osuuspankkien henkilöstön ja hallinnon sisåistä viestintåå muutosprosessin aikana. Lisåksi Suomenselån Osuuspankille tuli laatia jonkinlainen tiedosto, josta ilmenee mitkå ovat heidån sisåisen viestinnån tavoitteet, kanavat, miten viestitåån, milloin viestitåån ja kuka viestii muutoksen aikana. Jos alussa olisin tiennyt mihin olen alkamassa, olisin rajannut työtä hieman tarkemmin. Nyt työssä oli niin paljon asiaa, ettå dokumentin koonti jåi vähemmålle huomiolle. Olen hyvin tyytyväinen siihen, ettå opinnåytetyö mahdollisti sen, ettå osaan tämän jålkeen suunnitella, toteuttaa ja analysoida kyselytutkimuksen.

Saatuani opinnåytetyön aiheen harjoittelupaikastani Suomenselån Osuuspankista olin erittåin iloinen. Olin kauan tuskaillut, mistå tekisin opinnåytetyöni ja kuultuani aiheesta se tuntui minusta hyvåltå. Työ ei tuntunut aluksi åårettömån haastavalta, mutta kun aloin suunnittelemaan ja tekemåån sitä, aihe muuttui mieleståni todella haasteelliseksi, koska en ollut käynyt koulussa oikeastaan mitåån kurseja liittyen organisaation sisåiseen viestintåån. Lisåksi organisaation muutosprosessikin oli minulle aika outoasia. Lisåå haastetta tekemiseen toi se, ettå minulle Suomenselån Osuuspankin hallinto ja johto olivat tuntemattomia. Selvitin opinnåytetyötä tehdesså monia asioita liittyen organisaation sisåiseen viestintåån ja siihen kuka vastasi Suomenselån Osuuspankin henkilöstön ja hallinnon viestinnåstä, jotta kyselyssä voitiin kysyå oikeita asioita ja ymmårsin itse mitå olen kysymåssä. Pankin yhteyshenkilöltå sain aina nopeasti vastaukset niihin kysymyksiin, joita håneltå kysyin. Tårkeåå minulle oli, ettå sain tehdå sellaisen opinnåytetyön, josta on toimeksiantajalle hyötýå.

Opinnåytetyö ei edennyt aina suunnitelmien mukaan. Kysely oli tarkoitus suorittaa heti tammikuun 2016 alussa, mutta se suoritettiin vasta tammikuun puolessa välisså, erinåisistå syistå johtuen. Opinnåytetyötä olen työstånyt lokakuusta 2015 asti. Työtä tehdesså ei ole ollut mahdollisuutta pitåå pitkiå taukoja, koska tammikuu låheni koko ajan uhkaavasti ja työ oli todella laaja. Se oli toisaalta hyvå asia, koska työ tuli tehtýå rivakassa tahdissa. Teoriaa oli opiskeltava itse, jotta tietåå mitå kirjoittaa. Toimeksiantajaan olin yhteydesså påasiassa sähköpostin välityksellä, joka toi ajoittain työn tekemiseen haastetta.

Erilaiset tiedonhankintatavat tulivat tutuiksi teorian kautta. Samalla opin miten tårkeåå sisåinen viestintå on organisaatiossa muutoksen aikana ja mitå asioita viestinnåsså täytyy ottaa huomioon muutoksen aikana. Työtä tehdesså oppi myös lähdekritiikkiä. Teoreettiseen viitekehýkseen löytyi lhteitå hyvin, mutta kuitenkin oli välillä haasteellista lytåå sopivia lhteitå juuri thån työhön. Esimerkiksi henkilöstön sisåisestå viestinnåstå oli lydettavisså hyvin tietoa, mutta teoriaa, joka kertoi suoraan hallinnolle kohdennetusta sisåisestå viestinnåstå, ei juuri ollut saatavilla. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli tysså haasteellisinta. Aina ei tahtonut tietåå mistå asioista minun kannattaisi kirjoittaa, koska tysså oli niin monta huomioitavaa asiaa.

Tutkimukseeni osallistui yhteenså 33 henkilöstön jsentå ja 35 hallinnon jsentå. Vaikka osa henkilöstöstä ja hallinnon jsenistå jätti kyselyyn vastaamatta, olen silti tyytyväinen saamaani vastausprosenttiin. Vastausprosentista huomasi, ettå sekå henkilöstön ettå hallinnon jäsenillä oli halu osallistua

muutoksen aikaisen sisäisen viestinnän kyselyyn. Luultavasti he kokivat, että kyselyn jälkeen epäkohtiin puututaan tulevissa muutoksissa ja korjataan heti sellaiset asiat, jotka voidaan.

Opinnäytetyöprojekti tuntui pitkältä ajalta ja välillä tuntui, ettei työ valmistu koskaan. Itselläni oli täysi vastuu opinnäytetyön tekemisestä ja itse oli yritettävä pitää myös aikatauluista kiinni. Oma aika opinnäytetyölle oli aina jostain varattava. Perheen pienet lapset toivat tähän hieman haastetta. Itselleni sopi kuitenkin paremmin, että työstän työtä yksikseni, koska sain työstää sitä aina sopivan hetken tullen. Opinnäytetyöprosessi ja yhteistyö toimeksiantajan kanssa sujuivat mielestäni hyvin. Aihe oli melko mielenkiintoinen, joka auttoi jaksamaan laajan prosessin parissa. Koin opinnäytetyön tekemisen antoisaksi prosessiksi ja olen tyytyväinen lopputulokseen ja siihen, että työlle asetetut tavoitteet saavutettiin.

9 LÄHTEET

- AARNIKOIVU, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki: Talentum Oy.
- BURKE, W.W. 2008. Organization Change. Theory and practice. California: Sage Publications.
- ERÄMETSÄ, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi Oy.
- FINANSSIALAN KESKUSTLIITTO 2012-03-14. Toimialalla oleellinen merkitys kansantaloudelle. [Viitattu 2015-10-06]. Saatavissa: https://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/Sivut/default.aspx
- FINANSSIALAN KESKUSLIITTO 2015-18-08. Pankit merkittäviä kansantaloudelle. [Viitattu 2015-10-06]. Saatavissa: https://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/pankit/Sivut/default.aspx
- HEIKKILÄ, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- HEISKANEN, M. & LEHIKONEN, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- HIRSJÄRVI, S., REMES, P. & SAJAVAARA, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- IKÄVALKO, E. 1999. Käytännön tiedottaminen - Yhteisöviestinnän käsikirja. 4.painos. Jyväskylä: Gummerruksen Kirjapaino Oy.
- JUHOLIN, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: MIF Oy.
- JUHOLIN, E. 2009a. Viestinnän vallankumous- Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. Painos. Juva: WS Bookwell Oy.
- JUHOLIN, E. 2009b. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- JUHOLIN, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- JUUTI JA VIRTANEN 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- JÄMNES, P. 2013. Uusia työkaluja sisäiseen viestintään. Akvamariinin verkkosivut. [Viitattu 2015-11-02.] Saatavissa: http://www.akvamariini.fi/assets/files/pdf/SA_1_13_sivut28-29.pdf
- KANANEN, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

KANANEN, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenen Print.

KORTETJÄRVI-NURMI, S., KURONEN, M.L. & OLLIKAINEN, M. 2002. Yrityksen viestintä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

KOTTER, J.P. 1996. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

MATTILA, J.P. 2007. Johdettu muutos. Helsinki: Talentum Media Oy.

OSUUSPANKKI. Henkilöasiakkaat. Opastus. Haku. Osuuspankin hallinto. [Viitattu 2015-12-17.] Saatavissa:

<https://www.op.fi/op/henkilöasiakkaat/opastus/haku/osuuspankin-hallinto?cid=150788169&srcpl=3>

OSUUSPANKKILAKI. L 1271/1990. Finlex. Lainsäädäntö. [Viitattu 2015-12-17]. Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1990/19901271>

PIRINEN, H.2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum Media Oy.

SAURUHAN, N. 2014. The Role of Corporate Communication and Perception of Justice during Organizational Change Process. [viitattu 2016-01-05.] Saatavissa:

<http://search.proquest.com/docview/1629935647?accountid=27296#center>

SIUKOSAARI, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Tietosanoma Oy.

VALPOLA, A. 2004. Organisaatiot yhteen. Helsinki: WSOY.

VEHKALAHTI, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

ÅBERG, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä OY.

ÅBERG, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITE 1: SUOMENSELÄN OSUUSPANKIN SISÄISEN VIESTINNÄN KOOTUT HUOMIOT

SUOMENSELÄN OSUUSPANKIN SISÄISEN VIESTINNÄN KOOTUT HUOMIOT

2015

TEKIJÄ: Vappu Niinikoski

Tähän dokumenttiin on koottu Suomenselän Osuuspankin keskeisimmät asiat, miten henkilöstölle ja hallinnolle on viestitty fuusioitumisprosessin aikana vuonna 2015.

Viestinnän tavoitteet

Muutosviestinnän tavoitteena on, että pankin jokaisella työntekijällä olisi yhteinen käsitys siitä, mitä haluamme pankkina olla, mikä on tavoitteemme ja yhteinen innostava päämäärä. Henkilökunnan ja hallinnon tulisi tietää uusi organisaatio ja vastuualueet. Lopuksi henkilöstön kokemus muutoksesta tulisi olla myönteinen.

Kenelle viestitään

Viestitään sisäisesti henkilöstölle ja hallinnolle

Mitä sanotaan

Henkilöstölle ja hallinnolle kerrotaan ja perustellaan hyvin tarkkaan miksi muutos on tulossa, miten yhdistyminen muuttaa pankkien toimintaa, mikä tulee nimeksi ja muuttuuko henkilöstön määrä. Lisäksi henkilökunnalle ja hallinnolle kerrotaan hyvin tarkkaan miten heidän työ tulee muuttumaan, mitä hyötyä muutoksesta on heille ja itse pankille, millainen tulee konttoriverkostosta (millaista palvelua, ovatko samassa asemassa jne.) ja mikä on tuleva johto organisaatiotasolla.

Viestintäkanavat

Ensimmäisenä muutoksen viestimiskanavana henkilöstölle ja hallinnolle käytetään tiedotustilaisuuksia. Tiedotustilaisuuksista vastaavat toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja. Tämän jälkeen henkilökunnalle viestitään normaaleissa viikkopalavereissa, missä vaiheessa muutosprosessi on menossa.

Henkilökunnalle ja hallinnolle jaetaan ennakoon fuusioesite, joka jaetaan jokaiseen kotitalouteen Pyhäjärven, Haapajärven, Haapaveden sekä Kärsämäen alueella. Esitteessä esitellään konttori, niiden henkilökunta sekä palvelutarjoomat. Henkilökunta saa tämän esitteen etukäteen, jotta osaavat vastata asiakkailta mahdollisesti esiin nouseviin kysymyksiin.

Henkilökunnalle on järjestetty tutustumistilaisuus jouluruokailun muodossa 11.12.2015. Tässä tilaisuudessa jaetaan jokaiselle työntekijälle esittelylehtinen. Esitteessä näkyy koko henkilökunta, kasvo-kuva ja heidät tiedot tiivistetysti. Esitteessä on jokaisen henkilön nimi, syntymävuosi, pankki, jossa työskentelee ja sähköpostiosoite työpaikalle. Lisäksi esitteessä kerrotaan nykyinen toimenkuva ja tehtävät, aikaisemmat työpaikat ja tehtävät, koulutus, perhe, harrastukset ja horoskooppimerkki.

Nykyinen pankin käytössä oleva opinet korvataan uudella intralla, jonne päivitetään uuden pankin sivut ja ohjeistukset. Tavoite on, että mitkään ohjeistukset eivät kierrä paperisena tai sähköpostilla vaan ne tallennetaan intraan ja ovat näin kaikkien saatavilla.

Muutosviestinnästä on vuoden kestäväprosessi, josta annetaan henkilökunnalle ajantasaista tietoa viikkopalavereissa. Uudet toimintaohjeet käydään läpi fuusiotyöryhmissä eri osa-alueittain. Kun ohjeet ovat valmiit ja hallituksen hyväksymiä sen jälkeen aloitetaan niiden järjestelmällinen tiedottaminen henkilökunnalle.

Kuka viestii?

Henkilöstö viestinnän vastuu on toimitusjohtaja Kari Aholalla sekä johtoryhmällä. Hallituksen viestinnästä vastaa hallituksen puheenjohtaja sekä toimitusjohtaja. Käytännön esitteiden yms. materiaalien jakamisesta vastaa pankin myyntijohtaja Iris Puro.

Milloin viestitään?

Henkilökunnalle ja hallinnolle muutoksesta viestitään ensimmäisen kerran helmikuussa 2015. Tämän jälkeen fuusiomateriaaleja käydään läpi palavereissa, jos niihin on tullut päivityksiä tai lisäyksiä. Fuusioesite valmistuu marraskuussa 2015 ja se jaetaan ennen asiakasjakelua henkilökunnalle. Henkilöstön "naamakirja" esite jaetaan, jokaiselle henkilöstöön kuuluvalle jouluruokailussa 11.12.2015. Työryhmien pöytäkirjat koskien henkilökuntaetuja, hinnoitteluja, päätösvaltuuksia yms. käydään läpi joulukuun 2015 aikana henkilökunnalle.

LIITE 2: KYSELYLOMAKE HENKILÖSTÖLLE

Taustatiedot

1. Oletko *

- Toimihenkilö
- Johtoryhmän jäsen (Vastaamalla tähän, vastaaja ohjautui kysymykseen 4)

2. Konttori *

- Haapajärvi
- Haapavesi
- Kärämäki
- Pyhäjärvi

3. Ikä*

- 20-40
- 40-60
- yli 60

4. Johdon sisäinen viestintä *

Mitä mieltä olet johdon sisäisestä viestinnästä fuusioitumisprosessin aikana? Voit pohtia sisäistä viestintää koko yhdistymishankkeen ajalta nykyhetkeen asti. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Viestintä on ollut selkeää ja helposti ymmärrettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tietoa on saatu tarpeeksi muutoksesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on kohdistunut oikeisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muutoksen taustalla olevat asiat on viestitty selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuualueista on viestitty selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdistymisen tavoitteista on viestitty selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Voit antaa tähän risut ja ruusut koskien johdon sisäistä viestintää fuusioitumisprosessin aikana:

6. Vuorovaikutus*

Seuraavassa kohdassa on väittämiä johdon ja henkilöstön välisestä vuorovaikutuksesta. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Viesti kulki hyvin johdon ja alaisten välillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua kannustettiin ottamaan kantaa muutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esittämäni kritiikkiin reagoitiin ja sain niihin vastaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esittämäni ideoihin reagoitiin ja sain niihin vastaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain keskustella muutoksesta tarvittaessa esimieheni kanssa kahden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tietoinen miten muutos vaikuttaa työnkuvaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä kanavia oli riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Voit antaa tähän ruusut ja risut koskien vuorovaikutusta johdon ja henkilöstön välillä muutosprosessin aikana

8. Muutoksen kokeminen*

Seuraavassa kohdassa pohdi omaa muutkokokemustasi

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Suhtaudun muutokseen innostuneesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että muutoksen myötä urakehitysmahdollisuudet laajenevat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että muutoksen myötä mahdollisuudet ammattitaidon ja osaamisen kehittämiseen paranevat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että muutoksen myötä työnantajakuva paranee	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että muutoksen myötä osuuspankkilaisten Mehenki vahvistuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen muutoksen tarpeellisena	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kerro vapaasti muutokseen liittyvistä huolenaiheista

10. Millainen on mielestäsi organisaation tunnetila muutoksen aikana?

11. Millaisena koet sisäisen viestinnän kokonaisuudessaan muutoksen aikana Suomenselän osuuspankissa? Riisut, ruusut ja kehitysehdotukset.

12. Lopuksi täydennä puuttuvat kohdat mielestäsi sopivilla sanoilla

Entinen oma konttorini oli kuin _____ ja minä siinä kuin _____

Nykyinen Suomenselän Osuuspankki on kuin _____ ja minä siinä kuin

Kiitos vastauksistasi!

LIITE 3: KYSELYLOMALE HALLINNOLLE

Taustatiedot

1. Mitä hallintoa edustat? *

- Hallitus
- Hallintoneuvosto

2. Sisäinen viestintä muutoksen aikana*

Mitä mieltä olet muutoksen aikaisesta sisäisestä viestinnästä, joka kohdistui edustamasi hallinnon osa-alueeseen? Voit pohtia sisäistä viestintää koko yhdistymishankkeen ajalta nykyhetkeen asti. Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Viestintä on ollut selkeää ja helposti ymmärrettävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestintä on kohdistunut oikeisiin asioihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informaatio, jota tarvitaan päätöksen tekemiseen, on ollut riittävää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vastuualueista on viestitty selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhdistymisen tavoitteista on viestitty selkeästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Voit antaa tähän risut ja ruusut koskien hallinnon sisäistä viestintää muutosprosessin aikana

4. Vuorovaikutus*

Mitä mieltä olet muutosprosessin aikaisesta vuorovaikutuksesta? Vastaa seuraaviin väittämiin valitsemalla omaa mielipidettäsi lähinnä oleva vaihtoehto.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Minua kannustettiin ottamaan kantaa muutokseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esittämäni kritiikkiin reagoitiin ja sain niihin vastaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esittämäni ideoihin reagoitiin ja sain niihin vastaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Voit antaa tähän risut ja ruusut koskien muutosprosessin aikaista vuorovaikutusta

6. Muutoksen kokeminen*

Seuraavassa kohdassa pohdi omaa muutoskokemustasi

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Suhtaudun muutokseen innostuneesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että Suomenselän Osuuspankin yrityskuva paranee muutoksen myötä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen muutoksen tarpeellisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Millaisena koet edustamallesi hallinnolle kohdennetun sisäisen viestinnän kokonaisuudessaan muutoksen aikana? Risut, ruusut ja kehitysehdotukset.

8. Kerro vapaasti muutokseen liittyvistä huolenaiheista

Kiitos vastauksistasi!