

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

**PÖRSSIYHTIÖN SISÄINEN VIESTINTÄ KRIISITILANTEESSA
CASE: VOIKKAA**

Lappeenranta 28.2.2008

Jenna Kuusio

0300084

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	2
1.1.	Tutkimuksen tarkoitus ja tausta	2
1.2.	Keskeiset käsitteet.....	3
1.3.	Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus.....	4
2.	SISÄINEN TIEDOTTAMINEN.....	5
2.1.	Organisaation sisäinen tiedottaminen.....	5
2.2.	Tiedotuksen merkitys muutostilanteessa.....	8
2.3.	Sisäisen tiedottamisen kanavat	11
2.4.	Pörssin asettamat rajoitukset	13
3.	TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	13
3.1.	Tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmien valinta	13
3.2.	Tutkimuksen luotettavuus.....	15
4.	EMPIIRINEN TUTKIMUS TIEDOTTAMISESTA UPM:N VOIKKAAN TEHTAALLA....	16
4.1.	Voikkaan tehtaan taustaa	16
4.2.	YT-neuvottelujen kulku	18
4.3.	Henkilöstölehti Kymi ja Voikkaa.....	20
4.4.	Tutkimustulokset.....	22
5.	JOHTOPÄÄTÖKSET	25
	LÄHDELUETTELO	28
	LIITTEET	

1. JOHDANTO

1.1. *Tutkimuksen tarkoitus ja tausta*

Sisäisen viestinnän merkitys on kasvanut viime vuosikymmenen vaihteessa, kun muutoksesta on tullut pysyvä ilmiö (Juholin, 2001, 109). Muutosviestinnässä painotetaan erityisesti johdon keskeistä roolia muutostilanteessa. On ratkaisevaa, keskustelevatko johtajat ja esimiehet muutostilanteesta ilmoitusluontoisena asiana vai muutoksen toteuttamiseen kutsuen. Uusi tilanne yhtiössä sekoittaa helposti myös vastuut. Esimiesten on helppo esittää tietämätöntä ja ripustautua ylimpään johtoon. Tavallisesti muutosviestinnän kohteita henkilöstön lisäksi ovat asiakkaat, yhteistyökumppanit, viranomaiset, yhteiskunnan ja kyseisen ala päättäjät, järjestöt ja liitot ja media. (Juholin, 2001, 244–255) Harshman&Harshmanin (1999, 4) mukaan viestintää voidaan pitää tehokkaana vain, jos työntekijät ymmärtävät sen kokonaisuutena, jossa johtajien käytös on yhdenmukaista organisaation arvojen kanssa.

Kandidaatintutkielmassani perehdyn organisaation sisäiseen viestintään pörssiyhtiössä. Metsäyhtiö UPM on ollut viime aikoina rankkojen muutosten kohteena. Keväällä 2006 käynnistettiin laaja, koko yhtiön kattava kannattavuus ohjelma ja yt- neuvottelujen tuloksena päädyttiin rankkoihin henkilöstövähennyksiin ja mm. Voikkaan tehtaan sulkemiseen. Tuolloin Voikkaan tehtaan 678 henkilöstä 575 irtisanottiin ja muiden työsuhteet päättyivät eläke- tai muiden järjestelyiden kautta (Kymi ja Voikkaa 2/2006, 4).

Muutoksesta riippumatta uusi tilanne stressaa työntekijöitä. Usein organisaation johtoa on syytetty, että se keskittyy enemmän organisaation kuin työntekijöiden tarpeisiin. Jos henkilöstö laiminlyödään muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa, siitä tulee entistä stressaavampi kokemus kaikille ja se saattaa tulla yritykselle kalliiksi. (McHugh, 1997, 345) Muutos- ja kriisitilanteessa viestiminen poikkeaa normaalitilanteesta ja niihin on määriteltävä yleisiä toimintamalleja. Ongelmana kuitenkin on, että jokainen tilanne on erilainen sekä taustoiltaan että vaikutuksiltaan, eikä valmiita malleja voi suoraan soveltaa käytäntöön. Ei voi myöskään sanoa, että

johdon valitsema toimintatapa olisi työntekijöiden näkökulmasta oikea ja paras. Tämä tutkielma osallistuu keskusteluun kriisiviestinnästä ja sen merkityksestä työntekijöille. Tutkielman tavoitteena on selvittää, miten työntekijät kokivat viestinnän UPM:n Voikkaan tehtaalla kevään 2006 aikana ja mitä kanavia viestinnässä käytettiin.

1.2. Keskeiset käsitteet

Viestintää on aiheena tutkittu melko paljon. Tässä tutkimuksessa keskityn sisäisestä viestinnästä, muutosviestinnästä ja pörssin asettamista rajoitteista kertovaan materiaaliin. Lähteinä aion käyttää mm. Juholinin ja Åbergin viestintää käsitteleviä kirjoja, sekä tiedelehdissä julkaistuja sisäistä viestintää käsitteleviä artikkeleita. Voikkaan tapauksen tutkimisessa aion käyttää lähteinä YT-neuvottelujen pöytäkirjoja, infotilaisuuksien materiaaleja, henkilöstölehtiä, Voikkaan entisen työsuuhdepäällikkö Kaipisen kanssa käymieni keskustelujen muistiinpanoja, sekä työntekijöiden haastatteluja.

Keskeisiä käsitteitä tutkimuksessani ovat: sisäinen viestintä, muutos- ja kriisiviestintä sekä pörssitiedottaminen.

Sisäisellä viestinnällä on useita rooleja työyhteisössä ja sitä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Åbergin (2000, 54) määritelmän mukaan viestintä on prosessi, tapahtuma, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta. Sisäiseen viestintään liittyvät myös tietyt periaatteet ja viestintäjärjestelmät, joilla tarkoitetaan käytössä olevia kanavia, tietosisältöjä ja sovittuja käytäntöjä. (Juholin 2001, 110) Teoreettisesta näkökulmasta sisäisen viestinnän rooli onnistuneessa muutoksen toteutuksessa on selkeä. Siihen vaikuttaa liiketoimintaympäristö, organisaatiokulttuuri sekä johtaminen (Daly et. al., 2003, 154). Monissa organisaatioissa sekä ulkoista että sisäistä viestintää hoitaa viestintä osasto tai yksikkö.

Juholin (2001, 242) määrittelee muutosviestinnän asioiden syväksi ja perusteelliseksi käsittelyksi jonka tehtävänä on sekä kuvata että toteuttaa muutosta. Uusi ja yllättävä

asia, joka vaikuttaa koko organisaatioon, vaatii enemmän syiden, taustojen ja seurauksien selvittelyä kuin rutiininomaiset asiat. Epätietoisuus aiheuttaa pelkoa ja huhuja työyhteisössä. Kun asioista tiedotetaan, viestintä koetaan hyödyllisenä ja turvallisuutta tuottavana, vaikka uutiset olisivat huonojakin.

Vaikka talousviestintä koskee kaikkia yrityksiä ja yhteisöjä, joutuvat listayhtiöt noudattamaan myös pörssitiedottamisen sääntöjä (Juholin, 2001, 205). Pörssiyhtiön viestintää rajoittaa ja säätelee useat lait ja säännökset: arvopaperimarkkinalaki, valtiovarainministeriön päätökset, kirjanpitolaki, kuluttajasuojalaki, rahoitustarkastuksen määräykset ja ohjeet, pörssin ohjesääntö, osakeyhtiölainsäädäntö ja alakohtainen erityislainsäädäntö. (Juholin, 2001, 210–211)

1.3. Aikaisemmat tutkimukset ja kirjallisuus

Suomalaisista tutkijoista sisäistä viestintää käsittelevät Åberg, Ikävalko ja Juholin, jotka ovat julkaisseet aiheesta monia kirjoja. Åberg keskittyy lähinnä viestinnän johtamiseen ja Juholin puolestaan sisäiseen viestintään käytännössä. Teoria osaan materiaalia etsiessäni pyrin löytämään mahdollisimman tuoreita lähteitä, sillä varsinkin viime vuosikymmenien aikana teknologian kehitys on muuttanut viestinnän roolia merkittävästi.

Tässä tutkielmassa käytetty kirjallisuus on pääosin artikkeleita. Työntekijöille kohdistuvaa viestintää ovat tutkineet mm. professorit Harshman&Harshman. Heidän artikkeliinsa "Communicating With Employees: Building on an Ethical Foundation", viitataan lukuisissa muissa viestintää käsittelevissä artikkeleissa. Artikkelissa käsitellään laajasti viestinnän perusasioita sekä mahdollisia ongelmia.

Muita sisäiseen viestintään erikoistuneita tutkijoita ovat Kitchen ja Daly. He painottavat tutkimuksissaan organisaation muutosta, muutosjohtamista ja viestintää. Kriisiviestintää ja kriisin aikaista oppimista puolestaan tutkivat Premeaux&Breux. Artikkeliksi "Crisis Management of Human Resources: Lessons from Hurricanes Katrina and Rita" käsittelee hirmumyrskyjen aiheuttamia kriisejä organisaatioissa. Oman

näkökulmansa ja kokemuksensa organisaation kriisien käsittelyyn tuovat myös johtajat Cagle, Langston ja Hatcliffe.

Organisaatiokäyttäytymistä tutkinut McKenna käsittelee laajasti organisaation toimintaa psykologisesta näkökulmasta teoksessaan "Business Psychology and Organisational Behaviour, A Student's Handbook".

2. SISÄINEN TIEDOTTAMINEN

Tässä kappaleessa kerrotaan organisaation sisäisestä viestinnästä yleisesti, sen keskeisimmistä piirteistä ja mahdollisista ongelmista. Lisäksi kerrotaan viestinnästä ja sen merkityksestä muutostilanteessa sekä yleisimmistä viestintäkanavista.

2.1. Organisaation sisäinen tiedottaminen

Lähes jokaisessa organisaatiossa on oma, vakiintunut tapa viestiä asioista. Viestinnän merkitystä ja jatkuvaa kehittämisen tarvetta ei aina ymmärretä. Vasta muutosten tai muiden poikkeustilanteiden myötä asiaan saatetaan kiinnittää enemmän huomiota, sillä juuri näissä tilanteissa viestinnän merkitys korostuu. Poikkeustiloista ei voi kuitenkaan puhua yleisellä tasolla, vaan jokaisen tilanteen kohdalla toiminta täytyy suunnitella tarkoitusta vastaavaksi. Harshman&Harshman (1999, 12) esittelevät organisaation viestinnän roolin, periaatteet ja tunnusmerkit.

Heidän mielestään avaintekijät kaikessa sisäisessä tiedottamisessa ovat:

- informointi ja tapahtumien selittäminen
- kouluttaminen työtehtäviin ja työympäristöön
- uskottavuuden, avoimuuden ja luottamuksen vahvistaminen
- organisaatiokuvan tukeminen
- työntekijöiden tarpeiden täyttäminen ennustamalla, ymmärtämällä ja kontrolloimalla heidän ympäristöään
- positiivinen vaikuttaminen työntekijöiden asenteisiin.

Heidän määrittelemiään viestintää ohjaavia periaatteita ovat:

- työntekijöiden liikealan ymmärrys
- päätösten, strategioiden ja toimien perustelu
- välittömän ja yleisen palautteen tarpeellisuus
- kommunikointi periaatteella, että ihmisillä on oikeus tietää asioista
- mitä tärkeämpi tieto, sitä useammalle se kerrotaan
- negatiivisen informaation on tarkoitus edistää organisaatiota, ei rangaista
- kerro aina mitä teet ja tee mitä kerrot tekeväsi
- jos et voi kertoa työntekijöille jotain, kerro heille edes miksi et voi kertoa.

Viestintä joka auttaa rakentamaan uskottavuutta ja luotettavuutta täyttää seuraavat tunnusmerkit (Harshman&Harshman, 1999, 12):

- kaksisuuntaisuus
- asiaankuuluva
- työntekijöiden tarpeita ajatteleva
- ymmärrettävä
- uskottava
- käytännöllinen
- ajankohtainen
- kypsä.

Tukemisen lisäksi sisäinen viestintä siis luo organisaatiokuvaa. Se, kuinka asioista viestitään, joko vahvistaa tai heikentää yrityksen sisäistä henkeä. Positiivinen ja avoin ilmapiiri lisää työntekijöiden viihtyvyyttä. Kun asioista informoidaan, luottamus vahvistuu. Periaatteina on hyvä pitää, että työntekijät omaavat hieman myös liikealan ymmärrystä. Rehellinen kommunikointi on tärkeää, mutta joskus on hyvä muistaa, että tieto lisää tuskaa. Vaikka työntekijöillä on oikeus tietää asioista, on kuitenkin mietittävä miten ja milloin asioista kerrotaan. Avoimuus ihan jokaisessa tapauksessa ei välttämättä ole hyväksi organisaatiolle eikä työntekijöille. Keskeneräisten tai epävarmojen asioiden kertominen avoimuuden nimissä voi myös saada aikaan motivaation huonontumista tai kireää ilmapiiriä.

Kaksisuuntaisella viestinnällä tarkoitetaan, että tieto kulkee organisaatiossa sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös. Useimmiten viestintä ajatellaan vain johdolta alaspäin suuntautuvana viestintänä. Harshman&Harshmanin luettelemat tunnusmerkit, periaatteet ja avaintekijät ovat ihanteellista viestintää. Väitän, että ei ole olemassa yhtään organisaatiota, jonka viestintä täyttäisi kaikki luettelossa esiteltyt ominaisuudet. Kuitenkin viestintää on aina mahdollista kehittää ja mahdollisimman hyvään viestintään kannattaa myös pyrkiä, sillä se palvelee organisaation omia tarpeita. Hyvin toimiva sisäinen viestintä on siis merkittävä osa organisaatiokulttuuria.

Viestintä on voimakas tekijä organisaation työtuloksessa osittain siksi, että se on käytännön todiste siitä, mihin johto uskoo ja millaisten arvojen takana se seisoo. Jos viestintä on prosessina ja sisällöltään ristiriidassa perimmäisten arvojen ja yhteisesti hyväksytyjen eettisten periaatteiden kanssa, ihmisillä on tapana vastata tilanteeseen negatiivisesti. (Harshman&Harshman, 1999, 5) Tällä negatiivisuudella tarkoitetaan asioiden vastustusta, hämmennystä ja ärtymystä. Myös luottamus johtoon todennäköisesti heikentyy.

Organisaation viestintä tulee usein esille lähinnä silloin, kun siinä ilmenee ongelmia tai puutteita. Harshman&Harshman (1999, 8) toteavat, että organisaation sisällä on usein ristiriitaisuutta tiedonkulussa eri organisaatiotasolla. Tulosten mukaan taso, jolla yksilö organisaatiossa työskentelee, vaikuttaa siihen, kuinka riittävänä ja uskottavana hän pitää saamaansa tietoa. Mallin mukaan ylemmällä organisaatiotasolla työskentelevät johtajat eivät ymmärrä tilannetta samalla tavalla, kuin alemmalla tasolla organisaation hierarkiassa työskentelevät. Tämän takia parannuksia tiedonkulkuun ei yleensä tehdä ja työntekijätasolla työskentelevät kokevat, että he eivät saa tarpeeksi tietoa.

Viestinnän ongelmat organisaatiossa voivat ottaa lukuisia eri muotoja. Tällaisia ongelmia Harshman&Harsmanin (1999, 6) mukaan ovat:

- yksipuoleinen viestintäprosessi
- tietojen salaaminen
- virheelliset viestit
- huhujen leviäminen

- tarkoituksellinen tai vahingossa tapahtunut asioiden vääristely.
- Ongelmia voi olla myös informaation perille saamisessa ja ymmärtämisessä.

Ongelmia viestintään saattavat aiheuttaa monet eri tekijät. Joissain tapauksissa väärin tietojen leviäminen virallisia viestintäkanavia pitkin voi aiheuttaa uskottavuusongelmia pitkään. Viestinkulussa voidaan katsoa olevan ongelmia myös silloin, kun viesti kulkee vain yhteen suuntaan. Tietojen salaaminen voi myös aiheuttaa pahan särön luottamukseen. Ongelmat informaation perille saamisessa voivat olla sekä teknisiä, että henkilöistä johtuvia. Joskus esimerkiksi työntekijät voivat kieltäytyä uskomasta negatiivista uutista.

2.2. Tiedotuksen merkitys muutostilanteessa

2000-luvulla organisaatioiden strategiat ja agendat pyörivät tiiviisti muutosten ympärillä. Kaikki muutokset vaikuttavat omalla tavallaan organisaation työsuoritukseen. Tällaisia muutoksia ovat mm. globalisaatio, markkinoiden vapautus, fuusiot, yritysostot ja tekniikan kehittyminen. Nämä kaikki osoittavat murroksen suuntana olevan uusi, dynaaminen business- ympäristö. (Kitchen&Daly, 2002, 46) Vaikka muutokset alkavat olla arkipäivää, niihin suhtautuminen on edelleen ristiriitaista. Uudet asiat pelottavat ja hyväksymistä helpompaa on vastustaa uusia asioita, jolloin syntyy ”muutosvastarintaa”. Muutos aiheuttaa sekä riskin että mahdollisuuden, kuten kriisikin (Kitchen&Daly, 2002, 47). Kriisitilanteessa tunteet ovat voimakkaampia kuin pienemmissä muutoksissa. Työpaikka on lähes kaikille ihmisille tärkeä kivijalka elämässä, joillekin jopa elämän tarkoitus. Kun kyse on työpaikkojen tulevaisuudesta, ihmiset tuntevat voimakasta ahdistusta ja paniikkia. Mahdollinen työpaikan menettäminen vie pohjan koko tulevaisuudelta.

Organisaatio saattaa joutua kriisiin monesta syystä. Aina kriisi ei johdu organisaation toiminnasta, vaan jostain ulkoisesta tekijästä. Premeaux&Breux (2007) ovat tutkineet kriisijohtamista ja toteavat, että kriisiin ei ole koskaan mahdollista valmistautua täysin. He toteavat henkilöstöjohtajien olevan merkittävässä asemassa kriisijohtamisen suunnittelussa ja toteutuksessa, sillä lähes joka kerta kriisi aiheuttaa

muutoksia organisaatiossa. Henkilöstöjohdon tehtävänä on myös auttaa työyhteisöä palautumaan kriisin jälkeen.

Tilanteesta riippuen, muutokseen ja kriisiin voidaan soveltaa tiettyjä toimintamalleja. Åberg (1993, 130) luokittelee toimintamallit kolmeen osaan: kiisto-, vahvistus- ja kääntömalliin.

Kiistomallissa väite kiistetään, mutta tämän ovat muutkin tutkijat Åbergin ohella todenneet huonoksi toimintamalliksi. Yhtenä ongelmana on, että tässä mallissa työyhteisö vahvistaa itse negatiivista mielikuvaa. Vahvistusmalli edellyttää, että työyhteisössä on ennestään paljon myönteisiä mielikuvia, joita pyritään vahvistamaan. Tällöin kielteiset mielikuvat jäävät myönteisten ”alle” ja unohtuvat. Kääntömalli voidaan jaotella kolmeen: kärjen katkaisu-, mustamaalaus- ja syntipukkimalliin. Kärjenkatkaisumallissa negatiivinen mielikuva käännetään positiiviseksi. Poliitikassa suositussa mustamaalausmallissa ”hyökätään” kielteisen väitteen esittäjää vastaan kytkemällä kielteisiä mielikuvia vastustajaan. Syntipukkimallissa negatiiviset asiat kytketään syntipukkiin, joka saa kaikki syyt niskaansa. (Åberg 130–131)

Jos viestintä muutoksen aikana on vajavaista, johdon uskottavuus kärsii ja huhumylly alkaa pyöriä. Henkilöstö tuntee epävarmuutta, mikä purkautuu yleisenä pahoinvointina työyhteisössä. Ihmiset purkavat pahaa oloaan toisiinsa ja työilmapiiri kärsii. Monet tuntevat myös välinpitämättömyyttä työtehtäviään kohtaan. Yleensä halutaan löytää syyllinen, johon vihan ja pettymyksen tunteet voidaan kohdistaa. Henkilöstön vähentämistilanteessa jokainen alkaa mielessään miettiä, kenellä on oikeus jatkaa työssä, kenen kuuluu lähteä. Joskus katkeruus ja kateus alkaa hiertää työntekijöiden keskinäisiä välejä ja jos päätösten odottelu vie paljon aikaa, ilmapiiri työpaikalla saattaa muuttua hyvinkin riitaisaksi. Pahoinvointi ja motivaation puute puolestaan lisää sairauspoissaolojen määrää. Myös työtaturmien määrä saattaa lisääntyä, sillä mielessä vaivaavat asiat vievät huomiota pois työstä.

Hatcliffe (2006), sekä monet muutkin viestintää tutkineet asiantuntijat (Cagle, Langston, Åberg, Ikävalko) ovat painottaneet kriisiviestinnässä samoja asioita. Yksityiskohtainen valmistautuminen kriisin kohtaamiseen helpottaa ja nopeuttaa

toimintaa oikeassa tilanteessa. Myös henkilöstön on hyvä tietää etukäteen, kuinka esim. median kanssa toimitaan. Kriisitilanteessa myös ulkoiset viestintävälineet ovat kiinnostuneita tapahtuneista ja on tärkeää, että kukaan ei anna virheellisiä tai harkitsemattomia lausuntoja viestintävälineille. Tiedottamisen tulisi olla mahdollisimman nopeaa ja rehellistä, sillä varsinkin ensimmäiset tunnit ovat ehdottoman tärkeitä yhtiön kannalta. Silloin on mahdollista näyttää, onko johdolla langat käsissään. Nopea tiedottaminen antaa myös luotettavamman kuvan. Jos tiedottamiseen menee paljon aikaa, yhtiö antaa helposti kuvan, että sillä on jotain salattavaa.

Keskeneräisistä asioista ei yleensä kannata tiedottaa. Tiedottajan on aina hyvä välttää epäilyksiä ja huhuja aikaa saavaa ”en kommentoi” fraasia. Jos jokin menee pieleen tiedottamisessa, Hatcliffe (2006) kehoittaa ottamaan opiksi ja varmistamaan, ettei sama pääse toistumaan. Tutkimus organisaation oppimisesta kriisin aikana ja sen jälkeen väittää, että paras aika oppimiselle on välittömästi kriisin jälkeen, ennen kuin asiat ovat unohtuneet (Premeaux&Breux, 2007, 46).

Cagle (2006, 22) toteaa, että mikäli mahdollista, henkilöstön tulisi kuulla huonot uutiset ensimmäisenä ja suoraan yhtiön taholta. Tämä auttaa heitä ymmärtämään ja käsittelemään uutta tilannetta ja sen vaikutuksia. Henkilöstön tuki ei voi olla yliarvostettua yrityksen kohdatessa kriisin. On sanomattakin selvää, että muutos ja kriisitilanteissa toiminta on helpompaa, kun henkilöstö on samalla puolella asiassa, eikä sitä vastaan. Cagle korostaa runsaasti sisäisen ja avoimen tiedottamisen merkitystä erityisesti kriisien aikana. Vaikka uutiset olisivat huonoja, henkilöstön huomioon ottaminen on tärkeää. Kun tapahtumista kerrotaan henkilöstölle avoimesti ja rehellisesti, se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta työpaikalla ja vähentää stressiä. Premeaux&Breux (2007, 42) suosittelivat turvaamaan tiedottamisen jatkumisen vielä kriisin jälkeenkin.

Useat teoreetikot ovat todenneet viestinnän olevan eilinehto organisaatiolle. Tämän vuoksi sisäisen viestintä ei ole ainoastaan ratkaiseva tekijä organisaation menestymisen kannalta, se on myös edellytys organisaation olemassaololle. (Kitchen&Daly, 2002, 47)

2.3. Sisäisen tiedottamisen kanavat

Sisäistä viestintää voidaan toteuttaa monia eri kanavia pitkin. Usein kanavat jaetaan kolmeen ryhmään: kasvokkaisviestintään (face-to-face communication), painettuun ja sähköiseen (Juholin, 1999, 139). Åberg (2000, 174) jaottelee kanavat lähi- ja kaukokanaviin sekä suoraan ja välitettyyn viestintään (Taulukko 1).

Arvostetuimpana viestinnän muotona pidetään kasvokkaisviestintää, jota harjoitetaan sekä yhteisissä tilaisuuksissa että yksikkö- ja yksilötasolla. Kasvokkaisviestinnästä on kyse, kun puhutaan kokouksista, palavereista, perehdyttämistilaisuuksista, työtovereiden vuorovaikutuksesta tai yhteisistä tapahtumista. (Juholin, 1999, 141–148) Eniten kasvokkain viestintää tapahtuu luonnollisesti työtovereiden välisessä kanssakäymisessä, sekä työntekijän ja lähimmän esimiehen välillä. Sanattoman viestinnän merkitys jää usein vaille huomiota. Silti sen asema kasvokkaisviestinnän rinnalla on merkittävä. Vartalon liikkeet, kasvojen ilmeet, sanojen painotukset ja fyysinen läheisyys joko tehostavat tai heikentävät sanomaa (McKenna, 2000, 166).

Kirjallinen viestintä on monen yhteisön perustyökalu. Tänä päivänä tosin intranet alkaa korvata sisäisen tiedotteen painetun version. Tiedote on nopeudessaan ja edullisuudessaan tehokas tapa välittää viestiä, kunhan se on laadittu oikein. Usein tiedotetta käytetään kasvokkaisviestinnän ”virallistajana”. Henkilöstölehti viestinnän välineenä on erinomainen tietoa syventävänä ja täydentävänä, sekä viihdyttävänä mediana. Hitautensa vuoksi lehti ei kuitenkaan sovellu esimerkiksi muutostilanteessa tiedottamiseen. Ilmoitustaulun rooli viestinvälittäjänä on kokenut muutoksen. Usein ilmoitustaulut sisältävät yleistä tietoa tuoreen tiedon sijaan. Sähköinen ilmoitustaulu intranetissä on puolestaan kasvattanut suosiotaan. (Juholin, 1999, 148–152)

Sähköisen viestinnän työkaluista organisaation sisäinen tietoverkko intranet sekä sähköposti ovat vakauttaneet asemansa ja samalla muuttaneet yhteisöjen viestinnän rakennetta. (Juholin, 1999, 152) Jokaisen yhteisön päätettävissä on, kuinka laajasti intranetiä tai sähköpostia käytetään viestinnässä. On otettava huomioon, että lähes aina sisäisen verkon käyttö korvaa kasvokkaisviestintää, mikä tuskin on tavoiteltavaa. Etuna sähköisissä viestimissä on kuitenkin niiden kyky tavoittaa nopeasti lähes kaikki työntekijät.

Myös huhut ja juorut ovat yksi osa sisäistä viestintää. Tämä epävirallinen viestintäkanava on turvallinen keino työntekijöille purkaa esimerkiksi turhautumista esimiehiinsä. Juoruilemalla lisätään yhteisöllisyyttä ja välitetään sekä positiivista että negatiivista tietoa organisaatiosta. Huhupuheet voivat myös toimia palautekanavana esimiehille. Sitä kautta voidaan saada tietoa, kuinka työntekijät ymmärtävät ja käsittelevät mahdollisia ongelmia. (McKenna, 2000, 169)

Vaikka viestintäkanavien runsaus antaa mielikuvan tehokkaasta viestinnästä, näin ei aina ole. Useat kanavat kilpailevat keskenään ja tiedon etsiminen vie paljon aikaa. Selkeä viestinnän rakenteen suunnittelu helpottaa sekä viestin tuottajien, välittäjien että vastaanottajien elämää. Kaikille olisi hyvä olla selkeää, mitä kanavaa pitkin tieto välitetään ja mistä kanavasta sitä voi tarvittaessa etsiä. (Juholin, 1999, 159)

TAULUKKO 1. Sisäisen tiedotuksen kanavat

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Ahaa-aukiot Työtoverit työystävät	Tiedoitustilaisuus Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito ja Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Tehdaslehti Verkkoviestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotus- ja henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Tietokannat verkossa Videouutiset Sisäinen radio Puhelinuutiset Verkkoviestintä Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet

Lähde: Åberg, L. (2000). Viestinnän johtaminen.

2.4. Pörssin asettamat rajoitukset

Pörssiyrityksille määriteltiin tiedottamisohjeet vuonna 1985. Julkisesti noteerattua yhtiötä velvoittaa tiedonantovelvollisuus, jonka tarkoitus on turvata, että kaikilla markkinoilla toimivilla tahoilla on samanaikaisesti riittävä ja oikea tieto julkisesti noteeratun yhtiön taloudellisesta tilasta. Yhtiön on ilman aiheetonta viivytystä julkistettava kaikki arvopaperin arvoon ja yhtiön toimintaan vaikuttavat päätökset ja seikat. (Ikävalko, 1995, 131–132)

Tiedotusvelvollisuus voidaan jakaa säännölliseen ja jatkuvaan tiedottamiseen. Säännöllistä tiedottamista ovat tilinpäätöstiedote, vuosikertomus ja osavuosisikatsaukset. Jatkuvalle tiedotukselle tarkoitetaan uutisluonteista, muutoksista kertovaa informointia. Käytännössä tämä tarkoittaa, että julkisesti noteeratun yhtiön on laadittava tärkeää päätöstä koskeva tiedote heti ja välitettävä se pörssiin, Suomen tietotoimistolle ja muille keskeisille viestimille sekä tärkeille sidosryhmille (esim. henkilöstö ja asiakkaat). Tiedottaminen välittömästi päätöksen teon jälkeen on tärkeää, koska muuten yritystä vahingoittavat spekulatiot sisäpiiritiedoista alkavat levitä. Jos julkisuudessa on yritystä koskevia virheellisiä tai harhaanjohtavia tietoja, jotka saattavat vaikuttaa arvopaperin arvoon, yrityksen on oikaistava tiedot. Pörssi voi myös tarvittaessa vaatia yhtiöltä tiedottamista. (Ikävalko, 1995, 132–133)

3. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

Tämä kappale kertoo tutkimuksen suorittamisesta. Ensin kuvataan tutkimusmenetelmien valintaa ja sitten koko tutkimusprosessin kulku. Tutkimusmenetelmien lisäksi kerrotaan tutkimuksen luotettavuudesta.

3.1. Tutkimuksen kulku ja tutkimusmenetelmien valinta

Tämä tutkielma on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkielma. Kvalitatiivisen

tutkimuksen tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen (Hirsijärvi et al., 1997, 176). Tutkin aihetta ensin teorian näkökulmasta keskeisten käsitteiden avulla ja tämän jälkeen empiirisesti työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimusaiheen valinnan taustalla ovat omat kokemukseni UPM:n tehtaalta henkilöstövähennysten aikaan ja tekemäni havainnot tiedottamisesta työntekijän näkökulmasta.

Tutkielman empiiristen osuuden kohdeyksikkönä on UPM-Kymmene Oyj Voikkaa, joka valmisti päällystettyä aikakauslehtipaperia. Haastattelin tammikuussa 2008 viittä Voikkaan tehtaan entistä työntekijää saadakseni työntekijöiden näkökulman UPM:n viestinnästä. Lähetin haastateltaville ensin tiedon haastattelusta sähköpostitse ja tämän jälkeen sovin haastatteluajan henkilökohtaisesti. Nauhoitin haastattelut digitaalinauhurilla ja litteroin haastatteludialogin heti haastattelun jälkeen.

Empiirisessä osiossa valitsin haastattelumenetelmäksi teemahaastattelun, sillä halusin kuulla työntekijöiden omia kokemuksia ja mielipiteitä viestinnästä YT-neuvottelujen aikana. Halusin haastateltavan olevan tutkimuksessa merkityksiä luova ja aktiivinen osapuoli. Haastattelun avulla oli myös mahdollista nähdä vastaajan ilmeet ja eleet, pyytää tarvittaessa tarkennuksia tai perusteluja vastauksiin ja antaa vastaajalle mahdollisuus kertoa aiheesta laajemmin, kuin on etukäteen ennakoitavissa (Hirsijärvi et al., 1997, 200–201).

Tiedonkeruumenetelmänä haastattelu on ainutlaatuinen, sillä siinä ollaan ”suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa”. Haastattelun suurimpana etuna pidetäänkin joustavuutta aineistoa kerätessä. Myös aineiston tulkintamahdollisuuksia on enemmän kuin esimerkiksi postikyselyssä. (Hirsijärvi et al., 1997, 199–200) Kun kysymyksiä ei ole määritelty liian tarkkaan, haastateltavalle jää enemmän tilaa kertoa omista kokemuksistaan.

Teemahaastattelussa kysymysten tarkka muoto ja järjestys saattavat vaihdella, mutta aihepiirit eli teema-alueet ovat samat (Hirsijärvi et al., 1997, 203). Haastattelukysymykset on rakennettu teoreettisen osion pohjalta. Käytin samaa haastattelurunkoa kaikkien haastateltavien kohdalla ja haastattelu eteni lähes samassa järjestyksessä kaikkien kohdalla. Käytin tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan ja melko vaihtelevasti eri haastateltavien kohdalla. Haastattelin viittä

Voikkaan entistä työntekijää. Haastateltavat valitsin satunnaisotannalla. Haastattelun kesto kaikkien kohdalla oli noin 20 minuuttia.

Lähes kaikki haastateltavat osallistuivat mielellään tutkimukseen. Yksi haastateltavista ilmoitti, että hän on pyrkinyt tietoisesti unohtamaan kaikki Voikkaan tehtaaseen liittyvät asiat, eikä niitä mielellään muistele. Hän kuitenkin suostui haastateltavaksi. Muut tutkimukseen osallistuneet henkilöt kertoivat oma-aloitteisesti, laajasti ja tarkasti kokemuksistaan. Haastattelupaikat oli valittu niin, että haastateltaville ei aiheutunut ylimääräistä vaivaa. Kaikki haastattelut tehtiin haastateltavien työpaikoilla ja työaikana. Asiasta oli sovittu myös esimiehen kanssa etukäteen, joten työntekijöillä oli mahdollisuus irrottautua tehtävistään haastattelun ajaksi ja sain tehtyä haastattelut keskeytyksettä.

Kaikilla haastateltavilla on lähes samanlainen koulutustausta, eli kansakoulun jälkeen suoritettu ammattikoulututkinto Kymin ammattikoulusta. Yksi oli aloittanut työt suoraan kansakoulun jälkeen. Neljä haastatelluista on ollut töissä koko työuransa Voikkaalla. Työvuosia Voikkaan tehtaalla on kertynyt kaikille 22-35 vuotta. Kaikki haastateltavat ovat löytäneet uuden työpaikan tehtaan sulkemisen jälkeen.

3.2. Tutkimuksen luotettavuus

Tässä tutkimuksessa tutkimuskontekstia on pyritty selittämään mahdollisimman tarkasti, jotta se lisäisi tutkimuksen luotettavuutta. Olen käyttänyt tulkinnassa apuna joitain otteita haastatteluista kuvaavina esimerkkeinä sekä perusteluina tulkinnoilleni.

Täysin yleistettävissä tämä tutkimus ei ole, vaikka haastateltavien kertomukset ovatkin osittain hyvin samankaltaisia, sillä otos on melko pieni. Haastatteluista on havaittavissa, että monet ihmettelivät YT-neuvottelujen aikaan samoja asioita. Haastateltavien kertomusten samankaltaisuus tukee kuvaa asioiden kulusta. Tutkimustuloksiin saattaa hieman vaikuttaa se, että kaikki haastateltavat ovat löytäneet uuden työn. Jos haastateltavien joukossa olisi ollut henkilöitä, jotka eivät ole vielä löytäneet uutta työtä, olisivat vastaukset todennäköisesti olleet hieman erilaisia. En usko, että suurempi määrä haastatteluja olisi tuonut merkittävästi uutta

tietoa tutkimukseen, sillä jo neljän haastateltavan vastauksissa oli melko paljon yhtäläisyyksiä. Erityisesti minua ilahdutti se, että haastateltavat ottivat esille joitain asioita oma-aloitteisesti. Viidestä haastateltavasta neljä kuunteli ja ymmärsi kysymykset hyvin ja vastasi tarkasti. Yksi koki, että hän oli jo unohtanut tapahtumat, eikä osannut vastata moneenkaan kysymykseen.

Koska tehtaan sulkemiseen johtaneesta päätöksestä on kulunut aikaa jo lähes kaksi vuotta, suurimmat vihantunteet ovat jo varmasti laantuneet. Tuolloin vastaavia esimerkkitapauksia ei juuri ollut, mutta Voikkaan jälkeen on useampia tehtaita eri aloilla suljettu. Tämä on mahdollisesti osaltaan muuttanut työntekijöiden suhtautumista ymmärtävämpään suuntaan. Jos tutkimus olisi tehty heti YT-neuvottelujen päättymisen jälkeen, olisivat tulokset olleet todennäköisesti erilaisia ja asenteet jyrkempiä. Moni haastateltava mainitsikin, että jos vastaava ilmoitus tehtaan sulkemisesta tulisi nyt, siihen olisi paljon helpompi uskoa.

Kerroin haastateltaville, ettei heidän henkilöllisyytensä tulisi missään vaiheessa esille, joten he uskalsivat kertoa mielipiteitään melko rohkeasti.

4. EMPIIRINEN TUTKIMUS TIEDOTTAMISESTA UPM:N VOIKKAAN TEHTAALLA

Kappale 5 on tutkimuksen empiirinen osuus. Se käsittelee ensin Voikkaan tehtaan taustaa ja tapahtumia ennen YT-neuvotteluja. Tämän jälkeen kerron YT-neuvottelujen etenemisestä pääpiirteittäin. Tutkin myös miten henkilöstölehti käsitteli aihetta vuoden 2006 aikana. Lopuksi kerrotaan haastattelujen tuloksista.

4.1. *Voikkaan tehtaan taustaa*

Paperin ja sellun valmistuksella Kuusankoskella on pitkät perinteet. Vuonna 1872 perustettiin Kymin Osakeyhtiö ja Kuusankoski Osakeyhtiö. Aluksi nämä kaksi osakeyhtiötä kilpailivat keskenään, mutta maaliskuussa 1904 tehtiin sopimus yhtiöiden yhdistymisestä. Sotien jälkeen 1951 sekä Voikkaalla että Kymillä toimi

kuusi paperikonetta. 1960-luvulla Kymiyhtiö aloitti uudistamaan tuotantoaan ja alueelle rakennettiin uusi sellutehdas. Voikkalle puolestaan valmistui kaksi uutta ja nykyaikaista paperikonetta. Vuoden 2006 alussa Kuusankoskella oli toiminnassa 5 paperikonetta ja Kuusaaniemellä sellutehdas. Suomen nykyaikaisin hiomo sijaitsi Voikkaalla. Vähitellen vanhat paperikoneet ajettiin alas yksi toisensa jälkeen ja toiminta keskittyi nykyaikaisille paperikoneille. Vuoden 2005 lopussa UPM:n johto oli antanut Voikkaalle ukaasin, jotta toiminta tulisi saada kannattavaksi vuoden 2006 aikana. Tuolloin Kuusankoskella tehtiin paperia viidellä nykyaikaisella paperikoneella 2000 työntekijän voimin. Voikkaalla toimi myös Suomen nykyaikaisin hiomo. Kannattavuuden parantamiseksi Voikkaalla tehtiin tervehdyttämishjelma, johon koko tehdas sitoutui. (Valtonen, 2007, 5-6)

Maaliskuun 8. päivänä vuonna 2006 UPM ilmoitti laajoista irtisanomisista. Voikkaalla järjestettiin infotilaisuus, jossa käsiteltiin UPM:n irtisanomisien vaikutuksia Voikkaan tehtaaseen. Tehtaanjohtaja Särkelän pitämässä infotilaisuudessa todettiin, että Voikkaan toiminta on edennyt suunnitelmien mukaan, mutta strategiasta huolimatta kannattavuus on jatkunut tappiollisena. Tappiollisuuden syiksi mainittiin nopeasti muuttunut liiketoimintaympäristö, markkinoiden kypsyminen, kova kilpailu Voikkaan tuotteissa, tuotannontekijöiden kustannusten nousu suhteessa myyntihintoihin ja että merkittävää tulosparannusta ei ole näköpiirissä. Syitä, miksi irtisanomiset kohdistuivat juuri Voikkaaseen, oli useita. Euroopan suuri rakenteellinen ylikapasiteetti ja kilpailu Voikkaan tuotevalikoimaan kuuluvassa aikakausilehtipaperissa, tehtaan heikko ja riittämätön kannattavuus sekä sijainti keskellä markkinoita, jolloin asiakkaita lähellä olevaa kapasiteettia ei ole järkevää pienentää. Muu Suomessa oleva aikakausilehtipaperi-kapasiteetti, joka on kustannustehokkaissa integraateissa. Eli kysynnän ja tarjonnan tasapainottamiseksi kapasiteettia oli vähennettävä.

Alustavana aikatauluna ilmoitettiin: kutsu yhteistoiminta neuvotteluun 8.3., neuvottelujen aloitus 15.3. ja neuvottelujen päätös aikaisintaan 26.4. Käynnistyvistä YT-neuvotteluista todettiin, että eläkejärjestelyjä tullaan käyttämään tehokkaasti, keskustelut uudelleenkorutus- ja sijoitusmahdollisuuksista aloitetaan eikä irtisanomisilta voida välttyä. (Särkelä, Voikkaa info)

Ensimmäisen kerran tehtaan mahdollisesta sulkemisesta puhuttiin jo joulukuussa 2005. Alkuvuodesta tieto oli levinnyt huhuiksi joidenkin työntekijöiden korviin. Kun YT-neuvottelut käynnistettiin maaliskuussa, oli jo selvää, että tehdas suljetaan. (J.Kaipinen, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008)

4.2. YT-neuvottelujen kulku

Yt- neuvotteluryhmän ensimmäisessä kokouksessa käytiin läpi lopettamispäätöksen taustat. Voikkaan tehtaan henkilöstöryhmä teki tarjouksen UPM:lle, jossa ehdotettiin palkkojen alentamista ja lisistä luopumista, jotta Voikkaan tehtaan toimintaa voitaisiin jatkaa. YT-neuvottelujen aikaisesta tiedottamisesta tehtiin päätös, että tehtaan ulkopuolisille tahoille ei neuvottelujen aikana anneta lausuntoja. Tehtaan henkilöstölle neuvottelujen etenemisestä tiedotetaan ns. otsikko-/nimiketasolla, mutta yksityiskohdista ja keskeneräisistä asioista ei tiedoteta. Ensimmäinen henkilöstölle tarkoitettu tiedotustilaisuus päätettiin järjestää 16.3. Irtisanomisten hoitamisesta tehtiin päätös, että kaikki irtisanomisilmoitukset annetaan samaan aikaan ja kaikki työsuhteet päättyvät samana päivänä. (YT-neuvottelujen kokouspöytäkirja)

YT-neuvottelujen toisessa kokouksessa tarkennettiin, että Voikkaan yt-neuvotteluryhmän kokousmuistiot ei julkaista sisäisessä intranetissä, vaan kokousmuistiot jaetaan vain neuvotteluryhmän varsinaisille ja varajäsenille. (YT-neuvottelujen kokouspöytäkirja)

Kolmannessa kokouksessa todettiin, että henkilöstöryhmien tekemä tarjous ei poista kannattavuusongelmia eikä muuta ylikapasiteettitilannetta. Voikkaan tehtaan henkilöstö on toimittanut vastausvaatimuksen UPM:n johdolle. Vastausvaatimus liittyy kansanedustaja Kuosmasen lausuntoon kaupunkilehti Seiskassa. ”Vaadimme vastausta UPM:n johdolta, mitä Voikkaan tehtaan lopettamisesta on kerrottu helmikuun lopulla järjestetyssä tilaisuudessa, johon oli kutsuttu eri paperiteollisuuspaikkakuntien kansanedustajia. Lisäksi haluaisimme tietoja tilaisuuden tarkoituksesta ja osanottajista” (Voikkaan tehtaan henkilöstön vastausvaatimus UPM:n johdolle). Neuvotteluissa päätettiin, että vastaus esitetään

seuraavassa YT-neuvotteluryhmän kokouksessa. (YT-neuvottelujen kokouspöytäkirjat)

Neljännessä kokouksessa esitettiin kysymys, milloin paikallisjohto sai tiedon tehtaan sulkemispäätöksestä. Tehtaanjohtaja vastasi saaneensa tiedon sulkemisesta noin kaksi viikkoa ennen tiedon julkaisemista. Tämän jälkeen asia kerrottiin muutamille Voikkaan johtoryhmän jäsenille, jotta asian valmistelut saatiin alkuun. Kokouksessa käsiteltiin myös UPM:n johdon vastaukset henkilöstön esittämiin kysymyksiin ja viestintäjohtajan laatima vastaus. (YT-neuvottelujen kokouspöytäkirjat) Vastaus käsiteltiin neuvotteluryhmän kesken, mutta sitä ei julkaistu missään.

YT-neuvotteluryhmän viidennessä kokouksessa esitettiin alustava tehtaan sulkemissuunnitelma ja muutosturva-työryhmän tukipakettiesitys. Tukipakettiesityksestä päätettiin järjestää info-tilaisuus henkilöstölle ennen kesälomakauden alkua. (YT-neuvottelujen kokouspöytäkirjat)

Kuudennessa kokouksessa käsiteltiin lähinnä muutosturvaa ja tukipakettiesitystä. Tehtiin päätös, että työnhakuun, koulutukseen, yrittäjyyteen ja eläkeasioihin painottuvia infotilaisuuksia järjestetään henkilöstölle kaksi samansisältöistä tilaisuutta. Tilaisuudet järjestetään mahdollisimman pian YT-neuvottelujen päätyttyä ja tilaisuuksista tiedotetaan Voikkaan ja Kymin yhteisessä intranetissä, eli KuusankoskiNetissä. (YT-neuvottelujen kokouspöytäkirjat)

Seitsemännessä kokouksessa käytiin läpi ehdotus Voikkaan tehtaan YT-neuvottelujen päätöspöytäkirjasta sekä jälkityöryhmän kokoonpanosta ja palkkauksesta. Päätöspöytäkirja jaettiin henkilöstöryhmien edustajille tutustuttavaksi. (YT-neuvottelujen kokouspöytäkirjat)

Kahdeksannessa kokouksessa käytiin läpi yhteenveto yt-neuvotteluryhmän kokouksissa päätetyistä asioista ja yhteenvetoa täydennettiin. Ryhmän jäsenet myös allekirjoittivat päätöspöytäkirjan. Kokouksessa käsiteltiin myös irtisanomisilmoitusten toimittamista henkilöstölle käytännössä. Toimintamalli sovittiin esitettäväksi seuraavassa kokouksessa. (YT-neuvottelujen kokouspöytäkirjat)

Viimeisessä, yhdeksännessä, kokouksessa käsiteltiin mm. irtisanomiskäytäntöä. Alustavan suunnitelman mukaan irtisanomisilmoitukset hoidetaan irtisanottaville henkilökohtaisesti ja ilmoituksen antaa esimies tai mahdollisesti osastolta nimettävä henkilö. Irtisanottava kuittaa irtisanomisilmoituksen vastaanotetuksi. (YT-neuvottelujen kokouspöytäkirjat)

Kun tieto tehtaan lopettamisesta tuli, tuotantopäälliköt olivat kertomassa tilanteesta aina vuoron vaihtuessa. Tällöin moni oli tietenkin ehtinyt kuulla asiasta jo muista tiedotusvälineistä ja tuotantopäälliköiden tehtävänä olikin lähinnä kertoa tilanteen taustoja. Neuvottelujen aikana viestintä henkilöstön ja johdon välillä pohjautui eniten intranetin tiedotteisiin sekä infotilaisuuksiin. Tietoa jaettiin kuitenkin myös sähköpostin, kirjeiden ja henkilöstölehden välityksellä. Intranetissä julkaistiin tiedote neuvottelujen etenemisestä aina, kun neuvotteluryhmässä oli syntynyt päätöksiä. Keskenäisistä asioista ei puhuttu. Tiedottamisesta vastasi aina työnantaja. (J.Kaipinen, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008)

Kun ihmisille oli tiedotettu tapahtumista ja niihin johtaneista syistä, katseita alettiin suuntaamaan tulevaisuuteen. Tiedottamisen painopiste siirtyi kysymykseen, miten tästä eteenpäin. Muutosturvan ja uudelleen kouluttamisen tiimoilta järjestettiin useita tiedotustilaisuuksia. (J.Kaipinen, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008)

Varsinaiset irtisanomiset toteutettiin 10.6.2007. (J.Kaipinen, henkilökohtainen tiedonanto 9.1.2008)

4.3. Henkilöstölehti Kymi ja Voikkaa

Vuoden 2006 aikana henkilöstölehti Kymi ja Voikkaa käsitteli tehtaan sulkemista lähes jokaisessa numerossaan. Ensimmäisessä numerossa, joka on ilmestynyt helmikuun lopulla, käsiteltiin viimeisten vanhojen paperikoneiden alasajoa ja henkilöstön tunnelmia Kymin tehtaalla. Voikkaan tehtaan tulevasta kriisistä ei vielä ollut tietoa. Vain tehtaanjohtajan pääkirjoituksesta voi näin jälkikäteen aavistaa tulevan.

Kymi ja Voikkaa –lehden toinen numero on ilmestynyt toukokuun lopulla. Se käsittelee UPM:n kannattavuusohjelmaa laajasti. Kymin tehtaalle päätetään tehdä suuret investoinnit ja Voikkaan tehdas suljetaan. Lehti kertoo kannattavuusohjelman vaikutuksista Kuusankosken tehtailla, Voikkaalaisille järjestetyistä tukitoimista ja muutosturvasta sekä vastaa monia askarruttaneisiin kysymyksiin. Lehdessä on myös muutamien työntekijöiden haastatteluja. Haastatteluissa nousee esille samat kysymykset investoinneista ja katkeruus lupauksien pettämisen takia, jotka havaitsin myös omissa haastatteluissani.

Henkilöstön kysymyksiin lehdessä vastaa UPM:n Aikakausilehtipaperit -toimialajohtaja. Päällimmäinen kysymys lienee ollut: Miksi? Mielestäni toimialajohtajan vastaukset ovat selkeitä ja on hyvä, että kysymyksiin vastataan. Tutkimukseni perusteella nämä kysymykset vain olisivat kaivanneet vastauksia heti sulkemispäätöksen jälkeen.

Kolmannessa ja neljännessä numerossa katse on jo kääntynyt tulevaisuuteen. Kerrotaan uusista työmahdollisuuksista sekä kriisistä selviytymisestä. Lehdissä haastatellaan muutamia Voikkaan tehtaan entisiä työntekijöitä, jotka ovat löytäneet uuden työn mm. yrittäjyyden kautta. Epätoivo ja kysymykset alkavat vähitellen väistyä ja monista artikkeleista olkaa näkyä usko tulevaan.

Joulukuun numerossa käsitellään vielä kannattavuusohjelman etenemistä ja haastatellaan entisiä työntekijöitä uudessa työssään. Lehti on myös muistelunumero Voikkaan tehtaan vaiheista. Haastatteluista on havaittavissa katkeruus ja pettymys, mutta myös erinomainen yhteishenki. Luottamusmielien haastatteluissa on ymmärrettävästi turhautuneisuutta ja huolta ihmisten jaksamisesta. Tunnelman tiivistää pääluottamusmiehen kommentti: "Case Voikkaa – niin kuin kansanedustajat tämän katastrofin hienosti nimesivät – on loppuun käsitelty, sitä on turha enää repostella" (Kymi ja Voikkaa, 5/2006).

4.4. Tutkimustulokset

Kukaan haastatelluista ei ollut työvuorossa aamulla 8.3., kun Voikkaalla järjestettiin tehtaan sulkemista koskeva tiedotustilaisuus. Kuitenkin kaikki olivat tietoisia, että aamulla pidetään yhtiötä koskeva tiedotustilaisuus. Tiedotustilanteen luonteesta ja aiheesta ei ollut tietoa kenelläkään ja paikalla oli lähinnä sinä päivänä aamu- tai päivävuorossa olevia ihmisiä. Kotona olevia virallinen tieto ei tavoittanut. Kolme viidestä haastatellusta sanoi työkaverin soittaneen ja kertoneen sulkemisesta, yksi sanoi tiedon tulleen radion alueuutisista ja yksi ei muistanut, mistä sai ensimmäisen tiedon sulkemisesta. Kaikki haastateltavat kertoivat saaneensa ensimmäisen tiedon sulkemisesta sinä päivänä, kun YT-neuvottelut alkoivat. Osa halusi vielä varmistuksen asiaan ja etsi tietoa lehdistä, televisiosta ja internetistä. Vaikka kaikki haastateltavat sanoivat, että työntekijöille kerrottiin suoraan tehtaan sulkemisesta, olivat jotkut vielä toiveikkaita YT-neuvottelujen suhteen.

”Tota... itellään oli vielä sellanen epävarma tilanne, et jos tää vaikka jatkuisikin. Vaikka toisen omistajan taholta. Ens alkuun tietysti toivoi että jotain keksitään. Että tää ei voi olla totta että näin kävi.”

Yksi haastatelluista kertoi lukeneensa jo edellisenä syksynä Kouvolan Sanomista etusivun artikkelin, jossa kerrottiin, että Voikkaan tehdas lopetetaan. Vaikka juttu peruttiin myöhemmin, hänelle jäi epäily, että jo silloin tiedettiin jotain.

”Ja siithän sellanen ennakkovaroitus tuli jo edellisenä syksynä. Kouvolan Sanomissa oli iso juttu, että Voikkaan tehdas lopetetaan. Mut se peruttiin se uutinen. Se oli ihan etusivun juttu. En muista kuinka monta kuukautta aikaisemmin se oli ennen kun tää lopullinen päätös sit tuli. Veikkaan et siin vaihees.. voi olla et jollain on ollut jotain tietoo jo. Mut se uutinen peruttiin, et se oli uutisankka. Et se ei pitäny mukamas paikkaansa, mut tais pitää.”

Myös muut haastateltavat mainitsivat epäilleensä, että asiasta tiedettiin jo jopa kuukausia aikaisemmin.

”Uskon, että tieto oli jo monta kuukautta aiemmin. Työntekijöille ei kuitenkaan tietoa tullut, tehtiin vaan uusia investointeja. Mitään ennakkovaroitusta asiasta ei tullut.”

Infotilaisuuden jälkeen asian käsittely jatkui työpaikalla työntekijöiden kesken. Tunteet olivat ristiriitaiset. Jotkut vitsailivat ja jotkut vaikenivat täysin. Osa koki, että YT-neuvottelujen alkaminen vaikutti työpanokseen, toisten mielestä taas työt jatkuivat entiseen tapaan. Jotkut kokivat, että esimiestasolta asiaan ei juurikaan otettu kantaa, eikä kysymyksiin vastattu. Toiset taas eivät edes kaivanneet lisää tietoa. Toisten mielestä tiedotus oli vaillinaisempaa ennen virallisen päätöksen syntymistä. Heidän mielestään päätöksen teon jälkeen asioista tiedotettiin reilusti. Osa haastatelluista etsi tietoa intranetistä, ja koki sen hyväksi, ajan tasalla olevaksi kanavaksi. Vaikka kaikki sanoivat saaneensa tarvitsemansa tiedon, virallista tiedottamista kentälle ei pidetty täysin rehellisenä ja avoimena.

Melkein kaikki haastatelluista olivat paikalla tehtaalla järjestetyissä infotilaisuuksissa. Heidän mukaansa ihmiset esittivät joitain kysymyksiä, mutta ne ohitettiin sanomalla, että kyseessä on vasta ennakoilmoitus. Työntekijät kokivat, että monessa asiassa piilouduttiin YT-neuvottelujen taakse. Säännöllisiä tiedotustilaisuuksia pidettiin hyvinä ja tarpeellisina, vaikka niissä ei kerrottu kuin päätetyistä asioista. Osa oli myös tyytyväinen, ettei keskeneräisiä asioita lähdetty arvailemaan. Positiivisena pidettiin, että tiedottaminen tapahtui oman tehtaan johdon toimesta, eikä ulkopuolisten tiedotusvälineiden tai konsernin taholta.

Epävirallinen tiedonsaanti oli osittain luottamusmiesten harteilla. Haastateltavat kertoivat, että luottamusmiehiltä kyseltiin viimeisimpiä tietoja ja he pyrkivät ”katkomaan huhuilta siivet”. Yksi haastatelluista kertoi saaneensa jotain tietoa myös YT-neuvotteluryhmässä olleelta tuttavaltaan. Kukaan ei kuitenkaan kokenut, että huhuja olisi ollut liikkeellä erityisen paljon.

”Kyl intranetissäkin oli jotai. Pääluottamusmies esim. laitto sinne jotai, et pysy vähän ajan tasalla. Se oli se intranetti.. se oli hyvä kanava koska se päivitettiin jatkuvasti. Lehti tuli sitten vaan joskus.”

Moni haastatelluista mainitsi, että eniten ihmetystä herättivät investoinnit, joita tehtiin vielä viimeisinä kuukausinakin. Tämä aiheutti työntekijöissä ristiriitaisia tunteita. Kun kannattava tehdas suljetaan, olisivat työntekijät kaivanneet vielä tarkempia selityksiä syistä. Osalle haastatelluista perimmäinen syy jäi melko epäselväksi.

Haastatteluista kävi myös ilmi, että henkilöstö tunsu tulleensa petetyksi. Kannattavuusohjelman myötä kaikki uskoivat, että tulosten parantuessa tehdas saa jatkaa. Kuitenkaan työntekijöiden ehdotusta säästötoimista ei otettu enää vastaan. Haastattelun lopuksi aika moni totesi, että vaikka tietoa saikin neuvottelujen aikana melko hyvin, se ei siinä tilanteessa merkinnyt juuri mitään. Päätöksen lopullisuus sai aikaan sen, että monelta katosi mielenkiinto tehdasta ja tapahtumia kohtaan.

”Ei sitä (asioista tiedottamista) sillan enää arvostanukkaa ku ties et asiat on lyöty lukkoon, ni tuli infoo mitä hyvänsä, ni se ei juurikaan masentuneita ihmisiä sitten... tuli kuitenkin tietoa näitten yt-neuvottelujen ajan. Ku siinähän ne yleensä yt-neuvottelut ja tällaset on sellasii mis tarvitaan kokoajan päivitystä ja tietoo, kun on kyse henkilöstön vähentämisestä tai jostai tällasesta. Ni jännätää miten siit selvitään. Mut sit ku lyödään koko juttu lyttyyn ni siin ei tarvii jännätä.”

Kuitenkin moni olisi halunnut mieluummin kuulla ensimmäisen tiedon suoraan työpaikalta, kuin julkisista tiedotusvälineistä tai työtoverin kautta. Jotkut mainitsivat, että vaikka tieto olisi tullutkin aikaisemmin, kukaan tuskin olisi rynnännyt työnhakuun.

”Oishan sitä voinu jotain ennakkovaroituksia tulla. Vähän lievempänä muotona, että tällainen on mahdollista. Että varautukaa tähän. Mut tietysti se on vähän sama juttu jos sitä vertaa esim. äkkikuolemaan tai sitten siihen että kituu pitkään sairaalassa niin kumpu sitten on parempi.”

Vain yhden haastateltavan mielestä tiedottaminen oli erityisen huonoa sekä YT-neuvottelujen aikana että yleisesti. Hän ei osallistunut yhteenkään tiedotustilaisuuteen.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei ole määritellä yhtä ainoaa oikeaa toimintatapaa kriisitilanteeseen, vaan tarkoituksena on empirian ja teorian vuoropuhelun avulla selvittää, millainen oli tilanne Voikkaalla keväällä 2006. Hoidettiinko työntekijöiden kannalta viestintä niin hyvin, kuin siinä tilanteessa oli mahdollista? Kokivatko työntekijät että heille oltiin rehellisiä ja avoimia?

Organisaation joutuminen vakavaan kriisiin on yleensä aina yllätys kaikille. Usein tilanne on uusi, eikä täysin valmiita toimintamalleja ole. Voikkaalla tehtiin heti YT-neuvottelujen alussa päätökset siitä, miten tiedottaminen hoidetaan. Tämä selkiytti neuvotteluryhmän toimia ja antoi heille tilaa käsitellä asioita. Ilmeisesti tämä oli hyvä päätös myös työntekijöiden mielestä, sillä moni oli tyytyväinen, ettei keskeneräisistä asioista turhaan tiedotettu.

Kuitenkin, kun kyse on työntekijöiden tulevaisuudesta, täytyy heidät ottaa huomioon. Asioista vaikeneminen lisää epätietoisuutta ja ahdistuneisuutta. Vaikka Voikkaalla oli alkamassa YT-neuvottelut, päätös tehtaan sulkemisesta oli jo tehty. Tuolloin ei koettu enää tarpeelliseksi pitkittää epävarmuutta, vaan työntekijöille kerrottiin suoraan, että tehdas suljetaan. Neuvottelut olivat enää ikään kuin välttämätön muodollisuus ja muodollisuutena sen työntekijät myös kokivat. Stressi ja huoli omasta tulevaisuudesta oli monella mielessä päällimmäisenä, eivätkä kaikki jaksaneet enää kiinnostua tehtaan asioista.

Tämä tutkimus vastaa hyvin aiempia teorioita ja tutkimustuloksia. Vaikka päätös oli tehty, työntekijöitä yritettiin informoida asioiden kulusta tilanteeseen sopivalla tavalla. Raportti antaa realistisen kuvan johtoon kohdistuvista paineista muutostilanteessa. Kuten jo aikaisemmin mainitsin, yhtä ainoaa oikeaa toimintatapaa on mahdotonta määritellä, sillä jokainen tilanne on aina erilainen. Toiminta Voikkaan tehtaalla vastasi melko suurelta osin sitä mallia, josta tutkijat artikkeleissaan kirjoittavat. Voikkaalla panostettiin säännölliseen kasvokkaisviestintään, joten kaikilla oli tieto milloin lisää tietoa on mahdollista saada. Tiedotustilaisuus järjestettiin sovittuna ajankohtana siitäkkin huolimatta, että mitään tiedotettavaa ei ollut.

Toki tiedotus olisi voitu hoitaa vain ja ainoastaan esimerkiksi intranetin välityksellä. Kuitenkin kasvokkaisviestintää pidetään arvokkaampana viestinnänmuotona kuin sähköistä tai kirjallista viestintää. Tässä tapauksessa vähintään mitä pettyneiden työntekijöiden hyväksi voitiin tehdä, oli mennä kertomaan asioista kasvokkain. Tuolloin työntekijöillä on mahdollista myös esittää kysymyksiä suoraan johdon edustajalle, vaikka kysymyksiin vastailu oli melko niukkaa. Johdon piiloutuminen ja työntekijöiden välttely olisi varmasti lisännyt epäilyjä sekä negatiivisia tunteita työntekijöiden keskuudessa.

Selkeästi eniten työntekijöiden kannalta olisi Voikkaan tapauksessa kaivattu rehellisiä vastauksia kysymyksiin. Johto syyllistyi ehkä liialliseen vaikenemiseen tai ympäryöreisiin vastauksiin tietyissä asioissa. Henkilöstölle olisi ollut tärkeää, että tapahtumien taustoja olisi selvitetty tarkemmin. Eli siis mm. Harshman&Harshmanin paljon painottamat perustelut jäivät vajavaiseksi. Tiedotustilaisuudessa esitetyn materiaalin perusteella perusteluja ja selityksiä annettiin ensimmäisessä tiedotustilaisuudessa melko kattavasti. Yksi merkittävä ongelma on varmasti se, että kaikki työntekijät eivät olleet paikalla kuulemassa ensimmäisessä tilaisuudessa käsiteltäviä asioita. Etukäteen ei ehkä painotettu tarpeeksi, että kyseessä on tärkeä tilaisuus ja siellä käsiteltävät asiat koskevat kaikkia. Kyseinen tiedotustilaisuus olisi ehkä voitu järjestää vielä uudelleen niille työntekijöille, jotka eivät paikalla olleet. Jos alkutilanteessa asioista olisi kerrottu niin, että tieto tavoittaa kaikki, olisi ehkä pystytty vähentämään katkeruutta ja epäilyjä. Osa olisi kaivannut, että perusteluja olisi tullut antamaan joku konsernin korkeampi johtaja, kun taas osa oli tyytyväinen, että tiedottamista hoiti "talon oma väki". Ehkä yhteisöllisyyden kannalta oli parempi ratkaisu, että tiedotus tuli tehtaan johtajan taholta.

Mitään kovin suurta virhettä ei siis viestinnässä voi sanoa tapahtuneen. Tutkimuksen aikana ei ilmennyt mitään erityistä kohtaa viestinnästä, joka olisi vihastuttanut työntekijöitä. Tapahtumien ristiriitaisuus mm. investointien kohdalla kummastutti monia, mutta tämä ei johtunut varsinaisesti viestinnästä. Mahdollisesta tehtaan sulkemisesta olisi voinut antaa jonkinlaisen ennakkovaroituksen, mutta se tuskin olisi muuttanut työntekijöiden tilannetta paremmaksi, kuten eräs haastateltavakin mainitsi. Paras ratkaisu oli varmasti se, että sulkemisesta kerrottiin suoraan kun päätös oli tehty.

Olen kiinnostunut jatkamaan tutkimusta myös pro gradu–tutkielmassa. Aihe jätti vielä paljon pohdittavaa ja kysymyksiä tulevaisuuteen. Aihetta voisi esimerkiksi tarkastella toisesta näkökulmasta tai verrata toiseen vastaavaan tapaukseen.

Viimeaikoina moni yhtiö on joutunut samaan tilanteeseen kuin UPM keväällä 2006. Tämän vuoksi vertailu kohteita on useita ja aihe on melko varmasti ajankohtainen vielä pitkään.

Niin kauan kun organisaatioissa toimii ihmisiä, myös viestintää tarvitaan. Teknologian kehityksen myötä sitä on aina mahdollista kehittää palvelemaan sekä vastaanottajaa että lähettäjä paremmin ja nopeammin. Toivottavasti se ei kuitenkaan tule koskaan täysin korvaamaan perinteistä kasvokkaisviestintää.

LÄHDELUETTELO

Cagle, J. (2006). Internal communication during a crisis pays dividends. *Communication World*. March-April.

Carter Langston, R. (2006). Open communication during litigation: Just good business. *Communication World*. Sep./Oct.

Daly, F. & Teague, P. & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 8. No. 3. s.153-162.

Harshman, E. F. & Harshman, C. L. (1999). Communicating with employees: Building on an ethical foundation. *Journal of Business Ethics*. s. 3-19.

Hatcliffe, M. (2006). Perception vs. reality: Communicating in a crisis. *Risk Management Magazine*. December.

Hirsijärvi, K., Remes, P. & Sajavaara, P. (1997). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

Ikävalko, E. (1995). *Käytännön tiedottaminen: Yhteisöviestinnän käsikirja*. Inforviestintä Oy.

Juholin, E. (2001). *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Karisto Oy.

Kitchen, P. & Daly, F. (2002). Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 7 No. 1. s. 46-53.

Lindeborg, R. (1994). Excellent communication. *Public relations quarterly* [0033-3700] Lindeborg. Vol. 39.

McHugh, M. (1997). The stress factor: another item for the change management agenda?. *Journal of Organizational Change Management*. Vol.10 No. 4. s.345-362.

McKenna, E. (2000). *Business Psychology and Organisational Behaviour A Student's Handbook*. Third Edition. Psychology Press Ltd.

Premeaux, S. F. & Breaux, D. M. (2007). *Crisis Management of Human Resources: Lessons from Hurricanes Katrina and Rita*. *Human Resource Planning* 2007. Vol. 30. s. 39-47.

Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). *Change management: the role of internal communication*. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 8. No. 4. s. 268–277.

Särkelä Raimo. 8.3.2006. Voikkaa info.

Valtonen, T. (2007). *Tapaus Voikkaa. Muutosturvan toimivuus työvoimatoimiston palvelupisteen näkökulmasta*. Kemi-Tornion Ammattikorkeakoulu.

Voikkaan YT-neuvottelujen pöytäkirjat.

Åberg, L. (1993). *Esimiehen viestintäopas*. Helsinki.

Åberg, L. (2000). *Viestinnän johtaminen*. Helsinki.

LIITE 1

Haastattelu

1. Mistä kuulit ensimmäisen kerran Voikkaan tehtaan sulkemisesta?
- Milloin?
2. Mistä kanavista etsit lisää tietoa?
- Oliko tietoa saatavilla?
3. Käsiteltiinkö asiaa tarpeeksi laajasti/usein (työpaikalla)?
- Saitko tarpeeksi tietoa?
4. Koitko, että kaikki ”faktat” kerrottiin heti?
- Oltiinko asiassa rehellisiä?
5. Olisitko toivonut, että jossain vaiheessa olisi toimittu toisin?
- Missä?
6. Jäikö joku tieto puuttumaan tuolloin?
- Mikä?