

Työyhteisöviestinnän tutkimus sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksikölle

Akane Eskola

Tekijä Akane Eskola	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Työyhteisöviestinnän tutkimus sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksikölle	Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 2
Opinnäytetyön otsikko englanniksi Study on organizational communication in the International Affairs Unit of the Ministry of the Interior of Finland	
<p>Sisäisen viestinnän toimivuus on keskeinen edellytys organisaation toiminnalle. Sisäinen viestintä on työkalu, jonka avulla jokainen työyhteisön jäsen tietää organisaation mission, vision ja arvot sekä kaiken olennaisen tiedon, joka liittyy heidän työtehtäviin. Kun sisäinen viestintä toimii organisaatiossa, työntekijöiden motivaatio on korkealla, tehokkuus lisääntyy ja se luo avoimen ja luotettavan ilmapiirin työyhteisössä.</p> <p>Vaikka sisäisen viestinnän tärkeyttä painotetaan jatkuvasti organisaatioissa, sitä pidetään monesti itsestäänselvyytenä ja sen tilan kartoittaminen ja kehittäminen jää useimmiten tekemättä. Miksi sisäisen viestinnän toimivuus on yleinen ongelma organisaatioissa ja minkä vuoksi se on niin haasteellista?</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Suomen sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksikölle (KVY). Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää yksikön sisäisen viestinnän nykytilanne, kartoittaa johdon ja henkilöstön näkemyksiä sisäisen viestinnän toimivuudesta sekä tutkia kartoituksen pohjalta viestinnän haasteita ja kehityskohteita.</p> <p>Tutkimus oli luonteeltaan sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen. Henkilöstölle ja esimiehille toteutetun kysely- ja haastattelutulosten pohjalta on nostettu esille tämänhetkiset sisäiseen viestintään kohdistuvat ongelmat ja puutteet, jotka liittyivät tiedotuslinjan yhtenäisyyteen, tassa-arvoisuuteen ja rehellisyyteen. Kysely- ja haastattelututkimukset suoritettiin aikavälillä 20.1.-13.2.2015.</p> <p>Kyselyyn vastanneet ovat toivoneet enemmän tilaisuuksia avoimeen keskusteluun, jossa voi vapaasti antaa ja vastaanottaa palautetta sekä konkreettisen viestintäsuunnitelman, joka tukisi yksikön toimintaa. Esimiehet puolestaan toivovat yksikön jäseniltä valmiutta sitoutua tulevaan viestintäsuunnitelmaan, joka on luotavissa tämän opinnäytetyön pohjalta.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta ehdotetaan kansainvälisten asioiden yksikölle laadittavaksi sen pohjalta sisäinen viestintäsuunnitelma vastuutuksineen. Suunnitelman toimeenpanolle tulee määrittää tavoitteet ja mittarit, joiden avulla voidaan seurata viestinnän kehitystä ja tavoitteiden toteutumista.</p>	
Asiasanat organisaatioviestintä, sisäinen tiedotus, yritysviestintä	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajaukset	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Opinnäytetyön tuoma hyöty.....	2
2	Sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksikkö (KVY).....	3
2.1	Toimeksiantajan esittely	3
2.2	Kansainvälisten asioiden yksikön historia ja lähtötilanne	3
2.3	Työhyvinvointipalaverin ryhmätöiden purku ja sen tulokset	4
3	Työyhteisöviestintä	6
3.1	Työyhteisöviestintä käsitteenä	6
3.2	Työyhteisöviestinnän merkitys	7
3.3	Työyhteisöviestinnän kanavat	8
3.4	Työyhteisöviestinnän suunnittelu	10
3.5	Viestinnän mittaaminen ja arviointi.....	14
4	Sisäisen viestinnän haasteet	16
5	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen	20
5.1	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus.....	20
5.2	Aineiston keruu.....	21
5.2.1	Webropol-kysely.....	21
5.2.2	Kyselyn teemat.....	22
5.2.3	Esimiesten teemahaastattelut	23
5.3	Aineiston analysointi.....	24
6	Tulokset	26
6.1	Webropol-kyselyn tulokset	26
6.2	Avoimien kysymyksien tulokset.....	30
6.3	Yhteenveto esimiesten haastatteluista.....	32
7	Yhteenveto ja kehitysehdotukset.....	34
7.1	Yhteenveto kysely- ja haastattelututkimuksesta.....	34
7.2	Kehitysehdotukset	34
8	Arviointi ja pohdinta	38
8.1	Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja luotettavuus.....	38
8.2	Pohdinta	39
	Lähteet	41
	Liitteet.....	45

1 Johdanto

Sisäisen viestinnän tärkeyttä työyhteisössä ei voi koskaan korostaa liikaa. Vuosien varrella työyhteisöviestintä on muuttunut interaktiiviseksi ja osallistavaksi. Samalla viestintään käytettävien välineiden ja kanavien määrä on kasvanut ja muuttunut monipuolisemmaksi teknologian kehityksen myötä. (Juholin 2013, 41.) Jotta viestintä toimisi työyhteisössä, on tärkeä määritellä mitä viestitään, kuka viestii kenelle ja miten. Teknologian kehityksen myötä tiedon jakaminen on nopeutunut ja helpottunut sekä käytettävien viestintäkanavien määrä on kasvanut.

Vaikka sisäinen viestintä on tärkeä osa organisaation toimintaa, silti useammassa yrityksessä työtyytyväisyys tai –hyvinvointikyselyn yhteydessä työyhteisön jäsenet toteavat, että sisäinen viestintä ei toimi tai siinä on kehitettävää. Jopa suuret yritykset kuten Nokia, Enron, Star Princess Cruise Lines tai British Petroleum eivät ole välttyneet sisäisen viestinnän ongelmilta (Groysberg & Slind 2012). Kun sisäinen viestintä ei toimi organisaatiossa, se aiheuttaa hämmennystä, luottamuksen ja motivaation puutetta, tuottavuuden laskemista ja työilmapiirin huonontumista (Asuero 2013).

Minkä vuoksi sisäinen viestintä on niin ongelmallista monessa organisaatiossa ja miten sitä voidaan kehittää?

Osana johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmaa suoritin työharjoittelujaksoni sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksikössä (KVY). Harjoittelun loppupuolella sain esimieheltäni toimeksiannon suunnitella yksikölle pohjan omalle viestintäsuunnitelmalle. Sisäministeriön vuosittaisessa työtyytyväisyyskyselyssä ilmeni, että KVY:n työntekijöiden tyytyväisyys sisäiseen viestintään ja työyhteisön tiedonkulkuun oli laskenut edellisvuoteen verrattuna (Sisäministeriö 2014a). Tämän lisäksi heikennystä oli tapahtunut johdon toiminnassa esimerkkinä ja suunnan näyttäjänä sekä tulos- ja työtavoitteiden selkeydessä. Tiimikohtainen viestintäsuunnitelma on olemassa yhdellä tiimillä, mutta koko yksikölle suunnattua viestintäsuunnitelmaa ei ole olemassa. Työtyytyväisyyskyselyn tulosten pohjalta muodostui ajatus opinnäytetyöhön, jossa selvitetään sisäiseen viestintään liittyvät ongelmat ja luodaan ratkaisut niihin.

1.1 Työn tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää sisäisen viestinnän merkitys KVY:lle sekä sen haasteet työyhteisössä. Tutkimusosiossa selvitetään johdon ja henkilöstön väliset näkemykset sisäisen viestinnän toimivuudesta ja kartoitetaan yksikön viestintätarpeet ja kehit-

tämiskohteet. Tavoitteena on laatia kartoituksen pohjalta selkeät linjaukset yksikön sisäiselle viestintäsuunnitelmalle, jonka avulla voidaan parantaa ja yhtenäistää tiedonkulkua yksikössä sekä lisätä avoimuutta ja luottamusta sisäisessä viestinnässä.

Koska yksiköllä ei ole koskaan aikaisemmin ollut omaa viestintäsuunnitelmaa, opinnäytetyö tulee olemaan pohja viestintäsuunnitelmalle, jota yksikkö voi muokata tarpeensa mukaan. Opinnäytetyössä keskitytään vain ja ainoastaan sisäiseen viestintään eikä käsitellä lainkaan ulkoista viestintää. Johtamiseen ja strategiaan liittyvät osa-alueet on karsittu myös kokonaan pois, sillä opinnäytetyön painopiste on enemmänkin työntekijöiden näkemyksessä sisäisestä viestinnästä.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön luvussa kaksi esitellään toimeksiantaja ja lähtötilanne. Opinnäytetyössä pohditaan sisäisen viestinnän historiaa, merkitystä työyhteisölle, sen yleisiä ongelmia sekä syytä, minkä vuoksi sisäinen viestintä on haastavaa työyhteisössä. Tutkimusmenetelmien osuudessa esitellään menetelmät ja niiden toteutustavat ja tulososiossa esitellään kaavioiden ja tiivistelmien muodossa kyselystä ja haastatteluista saadut tulokset. Tulosten käsittelyn jälkeen siirrytään johtopäätöksiin tulosten perusteella sekä esitetään kehitysehdotuksia tulevaisuudelle. Lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä pohditaan, mitä on opittu opinnäytetyöprosessin aikana. Liitteistä löytyy kyselytutkimuksessa ja haastatteluissa käytetyt kysymykset.

1.3 Opinnäytetyön tuoma hyöty

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä kartoitus yksikön viestintätarpeista ja luoda pohja viestintäsuunnitelmalle, joka tukee ja helpottaa KVY:n toimintaa. Yksikössä tapahtuu paljon henkilöstömuutoksia ja nopeita aikataulumuutoksia työtehtävissä, jolloin tarvitaan konkreettinen suunnitelma yhtenäisen ja oikea-aikaisen viestinnän varmistamiseksi. Mitä enemmän on muutoksia, sitä paremmin henkilöstölle täytyy tiedottaa. Muutoksista tiedottaminen on osoittautunut yllättävän hankalaksi tehtäväksi yksikössä, jossa milloin kukin on työmatkalla, etätyöpäivällä tai on vain osa-aikaisesti töissä.

Kun on olemassa selkeä suunnitelma siitä, mistä asioista tiedotetaan mitään sidosryhmää, minkä tasoista tietoa kukin haluaa ja minkä viestintäkanavan kautta kaikki saavat viestin perille, on paljon helpompaa seurata tiedonkulkua koko yksikön tasolla. Lisäksi tärkeintä on selvittää, ketkä ovat yksikössä vastuussa viestinnästä. Työyhteisössä jokainen työntekijä on vastuussa viestin kulkemisesta, mutta johdon asenne vaikuttaa myös ratkaisevasti viestinnän toimivuuteen.

2 Sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksikkö (KVY)

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyön toimeksiantaja (KVY), yksikön historia ja sisäisen viestinnän nykytila sekä puretaan yksikön työntekijöille suoritetun työhyvinvointikyselyn tulokset sisäisen viestinnän osalta.

2.1 Toimeksiantajan esittely

Sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksikkö (KVY) on suoraan kansliapäällikön alaisuudessa toimiva erillisyyksikkö, joka kuuluu ministeriön esikuntaan. KVY avustaa ministeriön kansainvälisen toiminnan tehostamista sovittamalla yhteen ministeriölle kuuluvia kansainvälisiä ja Euroopan unionissa käsiteltäviä asioita. Lisäksi KVY vastaa ylimmän johdon (ministeri, valtiosihteeri, kansliapäällikkö) vierailu- ja matkajärjestelyistä. (Sisäministeriö 2015a.) Yksikössä on tällä hetkellä (Tammikuu 2015) 27 työntekijää, jotka jakautuvat neljään eri vastuualueeseen (Sisäministeriö 2015b):

- Siviilikriisinhallinta (3 + 1 korkeakouluharjoittelija)
- Ministeriön kansainvälisten ja EU-asioiden yhteensovittaminen (6 + 1 työkokeilija)
- Sisäasioiden EU-rahastot (11)
- Ohjaus ja suunnittelu (3 + 1 sihteeriharjoittelija)

2.2 Kansainvälisten asioiden yksikön historia ja lähtötilanne

Sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksikkö sai alkunsa hallinto-osaston säädösvalmisteluyksikön neljän hengen tiimistä, joka kasvoi kolmella hengellä ensimmäisen kerran vuonna 2003, kun siviilikriisinhallinnan tehtävät siirtyivät ulkoministeriöltä sisäministeriölle. Tässä vaiheessa tiimi nimettiin kansainvälisten turvallisuusasioiden ryhmäksi ja vuonna 2007 ryhmästä tuli ministeriön erillisyyksikkö, joka nimettiin sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksiköksi. Vuonna 2008 alkoi sisäasioiden EU-rahastojen hallinta, jolloin yksikön koko kasvoi merkittävästi lähes kymmenellä hengellä. Yksikön nopea kasvu neljän hengen tiimistä 25 hengen erillisyyksiköksi on vaikuttanut sisäiseen tiedonkulun muuttumiseen merkittävästi ja kaipaa tuekseen sisäistä viestintäsuunnitelmaa. (Borgenström 2015.)

KVY:n työskentelyolosuhteet poikkeavat huomattavasti muista ministeriön osastoista ja erillisyyksiköistä johtuen kansainvälisestä toimintaympäristöstä, suuresta henkilöstön vaihtuvuudesta ja kiireellisestä aikataulusta. Yksikön määräaikaisten virkasuhteiden määrä on tällä hetkellä 45,8 % henkilöstöstä, kun puolestaan koko ministeriössä määräaikaisten osuus on 25,6 %. (Sisäministeriö 2015c.) Henkilöstön vaihtuvuus aiheuttaa jatkuvaa epävarmuutta ja töiden kasaantumista. Yksiköllä ei myöskään ole tarkkaa tiedotuslinjaa, joka

johtaa helposti tiedon ristiriitaisuuteen ja eriaikaisuuteen. Tämä aiheuttaa spekulointia ja käytäväkeskustelua eri tiimeissä sekä epävarmuutta tiedon tarkkuudessa. Edellä mainittujen ongelmien yhdistyessä tiedonkulku ei ole aina yhtenäistä eikä sujuvaa. Lisäksi yksikön työjärjestys sekä sijaisuudet ovat epäselvät, jolloin ongelmatilanteissa ei tiedetä, kuka on minkäkin asian vastuuhenkilö.

Yksikön kannalta on erittäin hyödyllistä olla selkeät linjaukset sisäisessä viestinnässä, jotta kulkeva tieto olisi yhtenäistä ja kaikkien saatavilla samanaikaisesti. Yhtenäinen ja avoin viestintä edesauttaa luottamaan esimiehiin sekä lisäämään luottamusta yksikön tiedonkulkuun.

2.3 Työhyvinvointipalaverin ryhmätöiden purku ja sen tulokset

KVY:ssä pidettiin 8.12.2014 palaveri, jossa käytiin läpi sisäministeriön työtyytyväisyyskyselyn tuloksia. Työtyytyväisyyskysely suoritetaan joka toinen vuosi käyttämällä VMBaro-järjestelmää, joka on valtiovarainministeriön omistama valtion työtyytyväisyyden tutkimusjärjestelmä (VMBaro 2012). Vastaajia oli kyselyssä 19 ja vastausprosentti 73 %. Palaveria johti sisäministeriön henkilöstön kehittäjä, joka toimi samalla työsuojelupäällikkönä. Palaverissa käytiin ensin läpi kyselyn tuloksia, johon oli koottu parantuneet osa-alueet sekä kehittämistä kaipaavat osa-alueet. Kuten johdannossa mainittiin, heikennystä oli tapahtunut sisäisessä viestinnässä ja tiedonkulussa. Palaverissa henkilöstö jaettiin neljään eri ryhmään (johtoryhmä erikseen) ja ryhmät pistettiin pohtimaan keskenään kaksi kehittämiskohdetta sekä konkreettiset ratkaisut niille.

Kaikilla ryhmillä nousi esille ongelmakohtaksi puutteellinen tiedonkulku, joka on epätasa-arvoista ja epäluotettavaa. Moni työntekijä koki, että päätöksen välivaiheista ei tiedotettu tarpeeksi ja jotkut saivat tiedon ennen muita tai vastaavasti muiden jälkeen. Tiedonsaanti koettiin myös hankalaksi ja monimutkaiseksi, sillä tarvittavat asiakirjat eivät olleet helposti saatavilla yksikön työntekijöille. Lisäksi työ- ja vastuunjako oli epäselvä suurimmalle osalle työntekijöistä. Ryhmät saivat 20 minuuttia aikaa keksiä konkreettiset ratkaisut näihin ongelmiin ja koota nämä yhteen. Alla on ryhmien yhteenveto kehitysehdotuksista (Sisäministeriö 2014b):

1. Yhdenmukainen ja avoin linja asioiden tiedottamiseen
 - a. sähköpostit
 - b. pöytäkirjat yksikkökokouksista
2. Päätöksenteon läpinäkyvyys
3. Esimiesten selkeä työ- ja vastuunjako

4. Suunnitelma sijaisuuksista
5. Aikataulut tai suunnitelmat toimenpiteille (esim. vuosikello)
6. Asiakirjahallintajärjestelmä kuntoon
 - a. asiakirjat helposti kaikkien saatavilla
 - b. viimeisimmät versiot tiedostoista

Palaverin lopussa käytiin läpi ryhmien yhteenvedot ja näytettiin vielä johtoryhmän yhteenvedo erikseen, jolloin tuli ilmi, että johdolla oli täysin samanlainen näkemys kuin henkilöstöllä ja ongelmakohtiksi oli nimetty täysin samat tekijät. Jos sekä johtoryhmä että henkilöstö tiedostaa, mikä on ongelma ja mitkä voisivat olla ratkaisukeinot niihin, miksi ei päästä sanoista tekoihin?

3 Työyhteisöviestintä

Tämä luku käsittelee työyhteisöviestinnän historiaa, siihen liittyviä käsitteitä sekä sen merkitystä työyhteisölle. Tämän jälkeen avataan työyhteisöviestinnän foorumit ja kanavat, työyhteisöviestinnän suunnitteluvaiheet ja lopuksi tarkastellaan viestinnän mittaamisen ja arvioinnin keinoja.

3.1 Työyhteisöviestintä käsitteenä

Viestinnän käsite on muuttunut huomattavasti vuosikymmenien saatossa. Vielä 1940-luvulla pohjaututtiin lääkeruiskumalliin, jossa oletettiin, että viestintä on onnistunut, kun viesti siirretään jostakin jonnekin. Vasta 1970-luvulla astui kehiin vuorovaikutuksen merkitys ja 1980-luvulla käsite ”yhteisöviestintä” alkoi vakiintumaan. 1990-luvulla viestintä liitettiin kiinteäksi osaksi johtamisprosessia ja alettiin käsittelemään jatkuvasti muuttuvaksi, ennalta arvaamattomaksi prosessiksi sen sijaan, että se olisi ollut hallittava ja ohjattava toiminta. Samalla viestintään käytettävien välineiden määrä on kasvanut ja muuttunut monipuolisemmaksi teknologian kehityksen myötä. Myös yritysmaailman globalisoituminen on vaikuttanut vahvasti työyhteisöviestinnän muutokseen. Työyhteisöt eivät ole enää selkeästi rajattuja, vaan työtä tehdään verkostoissa, tiimeissä ja projekteissa ylittäen organisaatorajat. (Juholin 2013, 22, 35, 41, 174.)

Leif Åberg (2000, 54) määrittelee viestinnän prosessiksi tai tapahtumaksi, jossa tulkitaan asioiden tilaa merkityksien antamisen kautta ja saatetaan tämä tulkinta muiden tietoisuuden vuorovaikutteisen ja sanomia välittävän verkoston kautta. Viestinnällä voidaan tarkoittaa myös erilaisia viestintävälineitä ja foorumeita kuten lehtiä, radiota, televisiota, kännyköitä, internetiä ja sosiaalista mediaa (Juholin 2013, 24).

Työyhteisöviestinnällä puolestaan tarkoitetaan tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työyhteisön eri osien välillä, jotka mahdollistavat työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Yhteisöviestinnän muodot, keinot ja käytetyt kanavat riippuvat paljolti organisaation rakenteesta (Åberg 1999, 31). Korhonen ja Rajala (2011, 83) määrittelevät organisaation sisäisen viestinnän lähes samoin kuin Åberg, mutta lisää siihen, että johdon tulee olla sitoutunut sisäiseen viestintään ja sisäisen ja ulkoisen viestinnän tulee olla linjassa toistensa kanssa.

Työyhteisöviestinnän tyypit voi jakaa karkeasti kolmeen eri luokkaan: tehtäväviestintään, ylläpitoviestintään ja henkilöviestintään. Tehtäväviestinnässä viestitään työyhteisön toimintaan liittyvistä asioista ja ylläpitoviestinnässä pidetään yllä työyhteisön jatkuvuutta toi-

mint- ja työskentelyohjeiden sekä määräyksien avulla. Henkilöviestintään sisältyy työyhteisön ilmapiiri, työtyytyväisyys, motivaatio, tunteet, asenteet sekä yleinen tiedonsaanti. (Wiio 2000, 164.)

3.2 Työyhteisöviestinnän merkitys

Sisäisen viestinnän tärkeyttä työyhteisössä ei voi koskaan korostaa liikaa. Leif Åberg (1999, 32) kehitti vuonna 1985 pizzamallin, joka kuvaa työyhteisöviestinnän funktiot viidessä eri osassa:

1. Toiminnan tukeminen
2. Työyhteisön profilointi
3. Informointi
4. Kiinnittäminen
5. Sosiaalinen vuorovaikutus

Sisäisen viestinnän kannalta olennaisimmat osat ovat henkilöstön informointi, kiinnittäminen ja sosiaalinen vuorovaikutus. Ensimmäiset neljä kohtaa luokitellaan tulosviestinnäksi, sillä ne vaikuttavat suoraan työyhteisön tuloksellisuuteen. Sosiaalinen vuorovaikutus ei ole organisaation valvottavissa, vaan sitä harjoitetaan työyhteisössä päivittäin ja on olennainen osa horisontaalista viestintää esimerkiksi työkavereiden kesken. Tulosviestintä luo kokonaiskuvan työyhteisön toiminnasta, joka tukee tavoitteiden saavuttamista ja tuloksellisuutta. (Åberg 1999, 33.)

Juholin (2013, 100) puolestaan jaottelee viestinnän tehtävät perustavaa laatua oleviin ja tilannekohtaisiin. Perustavanlaatuiset tehtävät ovat vaikuttaminen työhyvinvointiin, maineeseen tai ympäröivään yhteiskuntaan ja päättäjiin. Tilannekohtaiset tehtävät puolestaan ovat suuri muutos, uuden toimintastrategian muodostaminen, kulttuurienvälisyyteen sopeutuminen tai ikärakenteen radikaali muutos. Edellä mainittuja muutostilanteita varten on usein olemassa omat suunnitelmansa, joihin liitetään viestinnän operatiivinen suunnitelma, jossa määritellään mitä tehdään, milloin ja miten seurataan muutoksen toteutumista.

Siukosaaren mukaan yhteisöviestinnän keskeiset toiminnot ovat yhteystoiminta ja yhteydenpito, sekä tiedotustoiminta. Näiden avulla pyritään lisäämään tunnettuutta ja tietoisuutta yhteisöstä ja sen toiminnasta sekä lisäämään vuorovaikutusta työyhteisön kannalta tärkeiden ihmisten ja sidosryhmien kesken. (Siukosaari 2002, 15.) Edellä mainittujen toimintojen lisäksi muita yhteisöviestinnän toimintoja ovat yhteisökulttuurin vaaliminen, yhteis-

söilmeen kehittäminen, yhteisökuvamainonta, hyväntekeväisyys sekä luotaus (Siukosaari 2002, 17).

3.3 Työyhteisöviestinnän kanavat

Teknologia on muuttanut merkittävästi työyhteisöviestinnässä käytettäviä kanavia ja foorumeita. Etenkin sähköisten viestintävälineiden kehitys on mahdollistanut vuorovaikutuksen, yhteistyön, päätöksenteon, tiedon jakamisen ja yhteisen tiedon luomisen ilman fyysistä läsnäoloa työpaikassa. Tämä ei kuitenkaan vähennä fyysisen työtilan merkittävyyttä yhteisöviestinnän kannalta, koska siellä tapahtuu merkittävä osa kommunikaatiosta. Työntekijöiden omien työhuoneiden ja neuvotteluhuoneiden lisäksi työyhteisöön tarvitaan tiloja, jossa voidaan käydä kahdenvälisiä keskusteluja rauhassa (esim. Kehityskeskustelut) tai pienryhmien palavereita. Vaikka avoimet tilat mahdollistavat jatkuvan ajantasaisen tiedon saannin, se voi myös kuormittaa ja heikentää työntekijöiden keskittymistä. Työtilan perimmäisenä tarkoituksena on tukea vuorovaikutusta ja tiedonvaihiantaa, eikä vaikeuttaa niitä. (Juholin 2013, 212 – 214.)

Verkkokokousten ja –palavereiden hyödyntäminen on lisääntynyt yhä enemmän työyhteisössä, etenkin hajautetuissa organisaatioissa tai projektitöissä. Verkkokokousten merkitys kasvaa työyhteisöviestinnän ylittäessä organisaatorajat ja mahdollistaa eri yrityksissä tai paikkakunnilla työskentelevien samanaikaisen kommunikoinnin säästämällä aikaa, matka- ja majoituskustannuksia sekä ympäristöä. Verkkokokouksissa on yleensä ääni- ja videoyhteys, sovellustenjako, chat, piirtotyökalut sekä kirjoitustyökalut. (Juholin 2013, 215.) Verkkokokoukseen käytettävät sovellukset ovat usein maksullisia, mutta ilmaisversioitakin löytyy (Google+ Hangouts, Anymeeting), jolloin mikä tahansa organisaatio voi ottaa käyttöön verkkokokoukset (SlideShare 2015). Kun viestinnän säännöt ja tavoitteet tehdään selkeäksi jokaiselle osallistujalle, verkkokokoukset luovat ympäristön, jossa nousee esille keskusteleva ja osallistava viestintä (Juholin 2013, 215).

Intranetillä tarkoitetaan organisaation sisäistä verkkoa, joka on ainoastaan työyhteisön jäsenten käytössä. 2000-luvun taitteesta lähtien intranet alkoi korvata sähköpostia ja toimi sähköisenä ilmoitustauluna, jossa tapahtui vain yksisuuntaista viestintää. Nykyään intranet on muuttumassa vuorovaikutteisemmaksi, jossa tapahtuu keskustelua ja kommentointia paikasta ja ajasta riippumatta. Tämä kuitenkin edellyttää tarkkaa suunnittelua ja yhteisiä pelisääntöjä sekä vastuuhenkilön seuraamaan ja analysoimaan keskustelua, sekä tekemään yhteenvetoja keskusteluista aineiston kertyessä. Lisäksi ihmiset suhtautuvat eri tavoin intranettiin: osalle se on rutiinityötä ja toimii työkaluna ajantasaisen tiedon saamiseen. Osa taas kokee intranetin hankalana viestintäkanavana, josta ei löydä kirveelläkään

tarvitsemaansa tietoa. (Juholin 2013, 216.) Kuitenkin intranetin käytön merkitys vaikuttaa olevan yhä enenevässä määrin ratkaisevaa yrityksen sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta.

Sisäisiä verkostoja syntyy usein luonnollisesti ja spontaanisti työyhteisöihin. Tämän lisäksi verkostoja voidaan luoda eri tarkoituksiin esimerkiksi asiantuntijoiden yhdessä työskentelyä varten. Verkostojen sisään voi muodostua myös eräänlainen sisäpiiri, johon valikoituu tai kutsutaan tiettyjä ihmisiä. Sisäpiirissä tapahtuu tiedonvaihtoa sekä työaikana että sen ulkopuolella, mutta se ei kuitenkaan sulje itseään työyhteisön ulkopuolelle. Verkostoitumisen motiivina toimii olennaisen ja ajantasaisen tai ennakkotiedon saanti. Sisäisen verkostoitumisen tarkoituksena on se, että yhteiset intressit omaavat henkilöt hyötyvät tasapuolisesti verkostosta saatavasta tiedosta. Se edesauttaa oppimista, ajantasaisen tiedon saantia sekä päällekkäisyyksien välttämistä, joka vaikuttaa työn tehokkuuteen ja laatuun. (Juholin 2013, 219.)

Asian ja viihteen yhdistelmätilaisuuksiin kuuluvat kick-offit, leirit, strategiapäivät, vetäytymiset, suunnittelupäivät ja seminaarit. Näissä tilaisuuksissa käsitellään asioita joko virallisesti, puolivirallisesti tai vapaamuotoisesti. Usein tilaisuuden tavoitteena on ihmisten tutustuminen toisiin sekä työskentelyn sujumuuden ja luovuuden lisääminen. Yhdistelmätilaisuudet jakavat vahvasti mielipiteitä johtuen siitä, että osa saattaa kokea tilaisuuden pakottavaksi, kun taas toiset ovat innoissaan vapaamuotoisista tilaisuuksista. Erimielisyyksistä huolimatta yhdistelmätilaisuudet ovat tärkeä kanava yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin lisäämisen kannalta. (Juholin 2013, 219 – 220.)

Vapaamuotoiset ja spontaanit foorumit syntyvät yhteisistä asioista kiinnostuneiden ihmisten hakeutuessa toistensa seuraan ilman muodollisuuksia. Virallista asialistaa ei ole olemassa, vaan ihmiset keskustelevat vapaamuotoisesti yhteisen teeman äärellä ilman dokumentointia. Tätä tapahtuu avoimissa tiloissa kuten käytävillä tai kahviloissa, jossa olosuhteet ovat vapaamuotoisempia. Kahvittelu on yksi vapaamuotoisen foorumin muoto, mutta siinä on myös voitu sopia yhteinen aika ja paikka, jossa tiedon ja kuulumisten lisäksi voidaan vaihdella tunnetiloja tai huolenaiheita. Jotkut kuitenkin kokevat kahvitilaisuudet ahdistavana tai pelottavana, jossa liikkuu huhuja tai spekulatioita asioista ilman varmempaa tietoa. Kuitenkin spontaanien foorumien säännöllistyessä osallistujat alkavat jakamaan tietoa, osaamista ja kokemuksia motivoiden työntekijöitä parempaan suoritukseen. (Juholin 2013, 219 – 220.)

Viralliset foorumit puolestaan ovat säännölliset viikko-, kuukausi- ja kvartaalipalaverit, vuosittaiset tilaisuudet sekä johdon ajankohtaisinfot. Tilaisuuksissa käsitellään menneitä,

ajankohtaisia tai tulevia asioita. Virallisissa foorumissa jaettava tieto on kaikkien saatavilla intranetissä, ilmoitustaulussa, sähköpostilla tai muulla viestintäkanavalla. Kokouksissa on aina asialista ja käsiteltävät asiat dokumentoidaan jokaisen kokouksen yhteydessä. Usein työyhteisöissä todetaan kokousten tai palaverien olevan turhia ja aikaa vieviä, mutta näitä voidaan välttää jakamalla ennakkoon tietoa ja aineistoa kokouksessa käsiteltävään asiaan liittyen, järjestämällä pienryhmätyöskentelyä ja rohkaisemalla ihmisiä esittämään kysymyksiä luomalla avointa tunnelmaa. (Juholin 2013, 220 – 221.)

Sähköpostin kaksi päätarkoitusta ovat yksisuuntainen tiedottaminen ja vuorovaikutteinen viestintä sähköisessä muodossa. Sähköposti mahdollistaa suuren määrän tiedon jakamisen liitetiedostoina ja lähes reaaliajassa viestimisen dokumentoiden lähetysajan ja edellisetkin viestit. Sähköpostin käyttö on lisääntynyt sen helppokäyttöisyyden vuoksi, mutta se on myös alkanut kuormittamaan työyhteisön jäseniä liiallisella tietovirralla vaikeuttaen olennaisen tiedon löytämistä. (Juholin 2013, 222; Blundell, Ippolito & Donnarumma 2013, 205.) Pikaviestit kuten esimerkiksi Lync puolestaan soveltuu yksinkertaisten ja kiireisten asioiden keskusteluun, johon tarvitaan nopeita vastauksia (Blundell ym. 2013, 205 – 206).

Tosin Lync on muuttanut nimeään Skype for Businessiksi (S4B), jossa kuka tahansa Skype-verkon käyttäjä voi muodostaa toisen käyttäjän kanssa yhteyden riippumatta siitä, kuuluuko hän organisaatioon vai toimiiko hän sen ulkopuolella (Suominen 2015). Yhä useampi työpaikka käyttää myöskin Microsoftin yhteistyöohjelmistotyökaluja kuten SharePointia, Yammeria ja OneDrive for Businessia. Kaikki edellä mainitut työkalut edistävät tiedon jakamista ja sosiaalista verkostoitumista yritysmailmassa. (Microsoft Office 2015.)

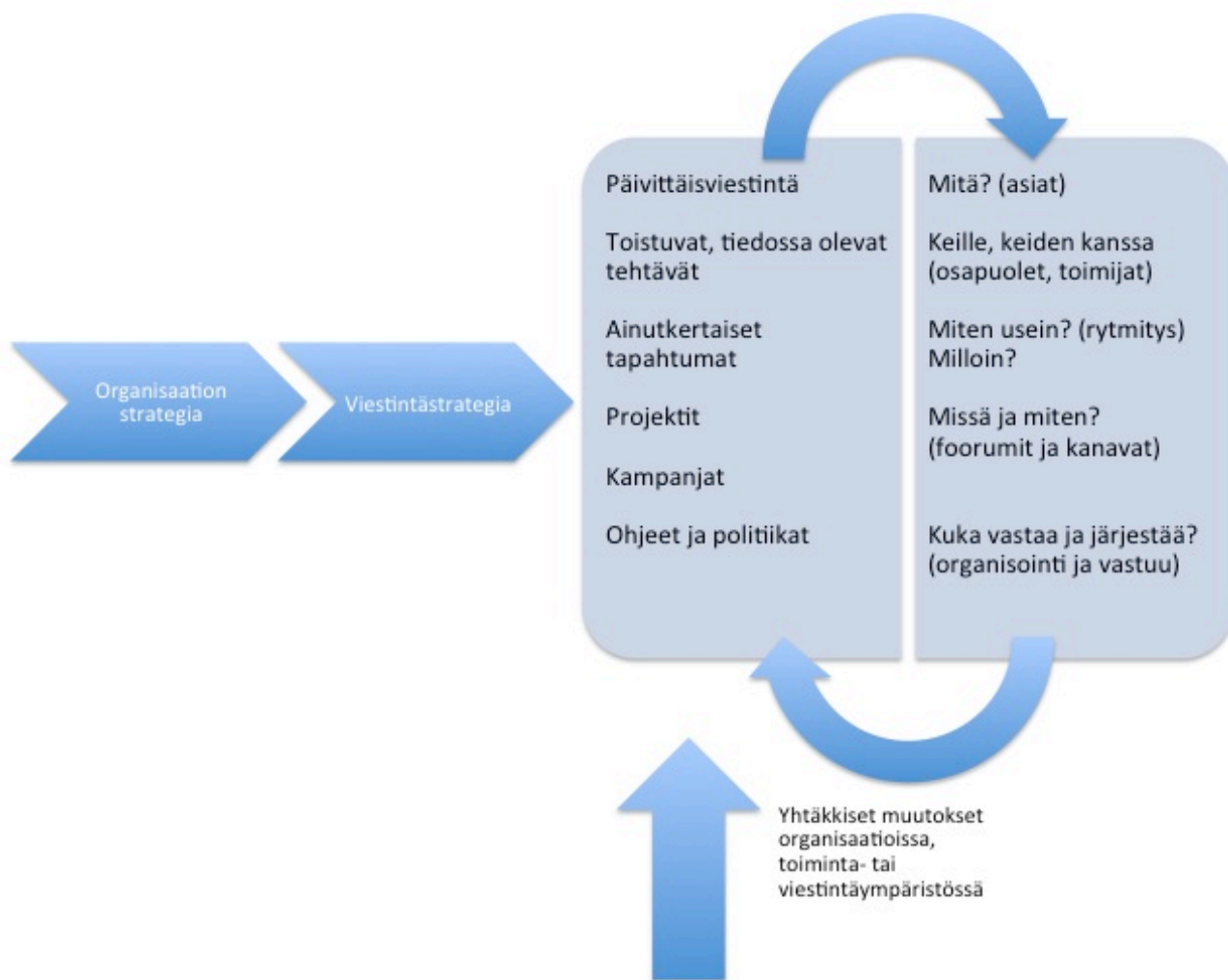
3.4 Työyhteisöviestinnän suunnittelu

Viestintäsuunnitelma on käytännön ohje, jonka avulla ohjataan viestinnän toteutusta noudattaen organisaation strategiaa. Suunnitelman sisältö ja laajuus vaihtelevat yksityiskohtaisesta listauksesta väljempiin sopimuksiin, joissa luotetaan työyhteisön jäsenten oma-aloitteisuuteen, itseohjautuvuuteen ja harkintakykyyn. Organisaation koko ja yhteiskunnallinen merkittävyys vaikuttaa myös suunnitelman tarpeellisuuteen. Joissakin organisaatioissa asiat toteutuvat ilman minkäänlaisia suunnitelmia, mutta viimeistään ennakoimattomissa ongelmatilanteissa vaaditaan selkeitä toimintaohjeita. (Juholin 2013, 141 – 142.)

Viestintäsuunnitelman voi jakaa neljään eri osa-alueeseen (Juholin 2013, 143)

- Päivittäisviestinnän linjaukset
- Toistuvat, velvoittavat tai tiedossa olevat tehtävät
- Yksittäiset toimenpiteet, projektit, kampanjat, muut operaatiot

- Ohjeet, politiikat prosessikuvaukset



Kuvio 1. Käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143)

Jokainen työyhteisön jäsen on vastuussa päivittäisviestinnästä. Se on jatkuvaa, reaaliaikaista ja rutiininomaista, että sen suunnittelua ei välttämättä koeta tarpeelliseksi. Siihen sisältyy säännöllinen tiedon, kokemusten ja havaintojen vaihdanta työyhteisössä, asiakkaiden ja yhteistyökumppanien kesken, sekä projekteissa ja verkostoissa. Päivittäisviestinnän tulee toteuttaa strategisia tavoitteita ja toimintasuunnitelmia. Lisäksi suunnitelman avulla täytyy pystyä käsittelemään tulevia asioita tässä ja nyt. Vastuut keskittyvät kunkin yksikön, tiimin tai projektin jäsenille, mutta erityisvastuu on esimiehillä ja tiiminvetäjillä. (Juholin 2013, 143 – 144.)

Päivittäisviestinnässä täytyy määritellä mitä asioita käsitellään, osalliset, säännöllisyys, forumit ja vastuu. Etenkin muutostilanteita ja epävarmoja olosuhteita varten on tärkeitä, että työyhteisön jäsenet tietävät, mitä kysyä keneltä ja milloin. Kun tiedetään etukäteen

mitä asioita käsitellään ja milloin, työyhteisössä vähenee huomattavasti mielikuva tiedon salaamisesta. Tärkeät asiat tai suuria muutoksia asioita tulee käsitellä mahdollisimman nopeasti, kun taas hyvä tietää –asiat voidaan sijoittaa esimerkiksi intranettiin, jota jokaisen tulee seurata. Jotta voitaisiin jakaa oikeanlaista tietoa oikeille ihmisille, organisaation tulee tehdä sidosryhmäanalyysi, jonka avulla voidaan määritellä, mitkä tiedot ovat välttämättömiä ja mitkä ylimääräisiä tietoja. On hyvä myös tunnistaa, mitkä asiat vaativat enemmän aikaa ja erityisjärjestelyjä. Kun työyhteisön ilmapiiri on avoin ja rento, sen jäsenet uskaltavat esittää kysymyksiä, kyseenalaistaa tietoa tai antaa välitöntä palautetta toisilleen. (Juholin 2013, 145 – 147.)

Päivittäisviestinnän osapuoliin kuuluvat yleensä työyhteisön, tiimin tai projektin jäseniä sekä läheisiä yhteistyökumppaneita. Osapuoliin voi lukeutua myös tilapäiset yhteistyökumppanit tai toiset organisaatiot, kuten avustajat, tutkijat, konsultit, opiskelijat tai asiantuntijat. Kun päivittäisviestinnässä on mukana useampia osapuolia, on tärkeitä sopia yhteiset pelisäännöt, jotka sujuvoittavat päivittäistä kommunikaatiota. (Juholin 2013, 147 – 148.)

Päivittäisviestinnässä käytettäviin foorumeihin, keinoihin ja kanavoihin lukeutuvat kasvokkaisviestintä, sähköinen viestintä, puhelut, sähköpostit ja painettu media. Päivittäisviestintä on tehokkaimmillaan silloin, kun se tapahtuu kasvokkain työpaikassa tai –tilassa, mutta teknologiavälitteisen viestinnän merkitys kasvaa jatkuvasti päivittäisviestinnässä. Alla olevassa taulukossa näkyy esimerkkejä foorumeista ja luokiteltu päivittäisviestinnän tavoite, luonne, käsiteltävät asiat, osallistujat, säännöllisyys ja vastuhenkilöt. (Juholin 2013, 149.)

Taulukko 1. Hahmottelua päivittäisviestinnästä työyhteisön näkökulmasta (Juholin 2013, 149)

	Työtilaviestintä	Viikkopalaveri	Perjantaikahvit	Tiimi/projektipalaverit	Tulosfoorumi
Tavoite	Pysyä ajan tasalla	Päivittää tilanne ja ennakoida tulevaa	Koota asioita yhteen ja valottaa asioiden taustoja	Käydä yhteisöllisesti lävitse tiimin asioita alustusten ja keskustelujen kautta	Arvioida ja keskustella tilanteesta

Luonne	Vapaamuotoinen ja spontaani	Määrämuotoinen, tiivis	Vuorovaikutteinen ja vapaamuotoinen; esityksiä ja keskustelua	Virallinen ja vapaamuotoinen	Virallinen ja vapaamuotoinen
Asiat	Työhön liittyvät	Työhön, organisaatioon ja toimialaan liittyvät	Ajankohtaiset ja kaikkia kiinnostavat	Kootaan asialista yhdessä	Strategiaan liittyvät
Osallistujat	Kaikki keitä koskee	Yksikkö, tiimi, projekti tmv.	Kaikki	Tiimin jäsenet, lisäksi vierailijoita	Henkilöstö ja harkinnan mukaan muita
Kuinka usein	Päivittäin	1 x viikossa ja tarvittaessa	1 x kk tai tarvittaessa	4 – 6 viikon välein	4 x vuodessa
Ketkä vastuussa	Jokainen	Esimies ja substanssivastaavat	Vastuu vaihtuu kuukausittain	Tiiminvetäjä ja tiimin valtuuttamat	Johto

Vuosittain tai säännöllisesti toistuviin viestinnän tehtäviin lukeutuvat seuraavan jakson tavoitteiden käsittely, tulosinfo, strategiaprosessi, yhtiö- tai muut kokoukset, kehityskeskustelut, strategiapäivät, sidosryhmätapaamiset, työhyvinvointipäivät ja erilaisten julkaisujen toteutus. Nämä voidaan sijoittaa vuosikalenteriin tai -kelloon, jotta niihin voidaan valmistautua hyvissä ajoin. Yllä mainitut tilaisuudet eivät välttämättä tarvitse sen kummempaa suunnittelua, mutta yksittäiset ja ainutkertaisten toimenpiteet kuten projektit ja kampanjat puolestaan vaativat yksityiskohtaisempaa suunnittelua. Esimerkiksi yhteisessä käytössä olevan tapahtumakalenterin avulla työyhteisön jäsenet pääsevät näkemään toistensa suunnitelmat ja aikataulut, jonka avulla he voivat hyödyntää toistensa tietoa ja osaamista sekä välttää päällekkäisyyksiä. (Juholin 2013, 148 – 152.)

Ohjeet, politiikat ja prosessinkuvaukset kuvaavat yksityiskohtaisesti ja konkreettisesti, miten asiat tulee tehdä työyhteisössä. Näihin kuuluvat esimerkiksi strategian viestintä, mediatilaisuus, tiedote, vuosikertomus tai muu julkaisu. Ohjeet helpottavat viestinnän sujumista ja myöskin takaa yhtenäisen laadun ja tyylin säilyttämisen riippumatta siitä, kuka hoitaa määrättyä tehtävää. Isoja ohjeistuksia ovat muun muassa graafiset ohjeet, sponsoroitimenettely, kehityskeskustelut tai rekrytointiprosessi. Pieniä ohjeistuksia ovat esimerkiksi asiakastilaisuuden järjestäminen, tiedotteen tai sähköpostin kirjoittaminen ja lähettä-

minen tai puhelimeen vastaaminen. Ohjeistus täyttää tehtävänsä, kun siinä on määritelty tarkkaan prosessin vaiheet ja yksityiskohdat, jota esimerkiksi ihminen, jolla ei ole mitään käsitystä aiheesta, voi suorittaa tehtävän ilman epäselvyyksiä. Ohjeiden tulee löytyä viestintästrategiasta ja siitä on hyvä mainita henkilöstökoulutuksissa tai perehdytyksessä. Ohjeet on hyvä olla myös kaikkien saatavilla esimerkiksi intranetissä. (Juholin 2013, 160 – 162.)

Viestintävastuut päivittäisviestinnän tasolla voidaan määritellä tarpeen mukaan esimerkiksi organisaation ja tulosyksiköiden mukaan tai asioiden mukaan, riippuen ketkä ovat substanssiasiantuntijoita. Vastuu voi jakautua myös asioiden painoarvon mukaan, eli ketkä saavat jakaa tietoa ja kommentoida koko organisaatiota koskevissa asioissa ja ketkä vastaavat pienemmistä asioista. Sidosryhmäkohtaisesti ja ajoituksen mukaankin voidaan jakaa vastuuta tai sitten ammattiosaamisen mukaan. (Juholin 2013, 162.)

3.5 Viestinnän mittaaminen ja arviointi

Viestintää täytyy seurata jatkuvasti nykyhetkessä, miten suunnitelma toteutuu ja arvioida myöskin pitkällä aikavälillä. Käytännössä tämä tarkoittaa luotausta ja seuranta sekä mittaamista ja sen pohjalta arvioimista. Luotauksella tarkoitetaan jatkuvaa prosessia, jonka avulla löydetään muutossignaalit yhteisön sisältä ja toimintaympäristöstä. Sen avulla pyritään selvittämään ilmiötä, jota ei välttämättä vielä tunnusteta tai tunneta. Seuranta on nykyhetken analysointia ja tiedon keräämistä, havainnoiden mitä tapahtuu ja miten asiat toteutuvat. Arviointi on jonkin asian tai kohteen arvon, merkityksen tai ansion määrittämistä ja heikkouksien tunnistamista. Sen avulla tarkastellaan, ollaanko asetetut vaatimukset tai tavoitteet saavutettu. Mittaaminen ja mittarit toimivat arvioinnin pohjalla; se on työkalu, jonka avulla saadaan numeerista ja kuvailevaa tietoa arvioitavasta kohteesta. (Juholin 2013, 414 – 416; Juholin 2010, 18 – 19.)

Arviointi on siis organisaatiolähtöinen prosessi, jonka avulla kehitetään organisaation toimintaa. Siihen ei ole olemassa vain yhtä ja ainoaa mittaria, vaan eri organisaatiot käyttävät eri mittareita tapaus- ja tilannekohtaisesti. Koko prosessi alkaa ensiksi asettamalla selkeät ja konkreettiset viestinnälliset tavoitteet hierarkkisesti ensin viestintästrategiasta edeten päivittäisviestintään tai jopa kampanja- tai projektikohtaisiin tavoitteisiin. (Juholin 2010, 58 – 59.)

Kun tavoitteet on asetettu, mietitään tutkimusprosessia: mitä ilmiötä halutaan tutkia, mihin kysymyksiin halutaan vastauksia, keneltä kysytään ja mitä, tarvitaanko ulkopuolista asiantuntemusta, mihin ja miten tietoa hyödynnetään ja mitkä ovat resurssit. Tutkimusotteeksi

valitaan tilanne- ja tapauskohtaisesti joko kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimusote, joita käsitellään tarkemmin tämän opinnäytetyön viidennessä luvussa. Kun aineistoa on saatu kerättyä tarpeeksi esimerkiksi kyselytutkimuksen tai haastattelun avulla, jatketaan prosessia aineiston analysoinnilla. Analysoinnin pohjalta luodaan raportti, jota tulkitaan ja pohditaan sen perusteella jatkotoimenpiteitä. (Juholin 2010, 70 – 81.)

4 Sisäisen viestinnän haasteet

Oletko koskaan yrittänyt syödä keittoa ilman lusikkaa? Ajaa autoa ilman bensaa? Tai rakentaa taloa ilman nauvoja? Nämä kysymykset saattavat kuulostaa naurettavilta, mutta professori Sherri Hartzellin (2015) mukaan yllämainitut kysymykset voi rinnastaa tilanteeseen, jossa organisaatio yrittää toimia ilman viestintäsuunnitelmaa.

Kuten tutkimuksen tiivistelmässä on mainittu, toimiva sisäinen viestintä on olennainen osa organisaation toimintaa. Silti monessa organisaatiossa koetaan sisäinen viestintä haasteelliseksi tai ongelmalliseksi ja koskaan ei ole tarpeeksi aikaa sen kehittämistä varten. Minkä vuoksi koetaan näin ja mitkä ovat yleiset tekijät, jotka hankaloittavat sisäistä viestintää niin monessa organisaatiossa?

Sisäisen viestinnän merkityksen ymmärtäminen

Organisaatioiden suurimpana haasteena on se, että työyhteisön jäsenet eivät ymmärrä sisäisen viestinnän merkitystä. Sisäisen viestinnän avulla luodaan pohja organisaation toiminnalle, jossa työntekijälle selviää mikä hänen roolinsa ja työn merkityksensä on työyhteisössä. Jos työntekijä ei tiedosta edellä mainittuja asioita, hänen työskentelymotivaatio ja produktiivisuus laskee, hän ei ymmärrä oman työnsä kytköstä organisaation toimintaan eikä myöskään halua sitoutua organisaatioon. (Piha 2014, 10 – 15.)

Johdon ja henkilöstön asenne sekä viestintävastuut

Talouselämän sisäisen viestinnän ongelmia käsittelevässä artikkelissa on haastateltu organisaatioiden viestintää kehittävä Paraplyn toimitusjohtajaa Maija Ilmoniemeä. Ilmoniemen mukaan monesti ongelma on se, että organisaation johto ei ota vastuuta viestinnästä (Tervola 2008). Työyhteisöviestinnässä heijastuu aina johdon asenne viestintään. Jos johto ei ole sitoutunut aidosti viestintään eikä ymmärrä sen tärkeyttä, viestintä ei pysty tukemaan organisaation liiketoimintaa. Työyhteisöviestinnän tärkein funktio on organisaation toiminnan tukeminen ja johdon tulee ymmärtää, että viestinnän merkityksen ymmärtämisen ja organisaation menestyksen välillä on suora yhteys. (Korhonen & Rajala 2011, 41 – 42.)

Viestintävastuu ei ole kuitenkaan pelkästään johtoryhmän harteilla: työyhteisöviestinnässä jokaisella työyhteisön jäsenellä on viestintävastuu, sillä tieto ei kulje itsestään. On kuitenkin yleistä, että viestintävastuu ei ole kaikille itsestäänselvyys tai viestintärooleja ei ole määritelty ollenkaan työyhteisössä. Tämä johtaa helposti ”viestintätyhjiön” syntymiseen, jolloin kukaan ei ole vastuussa viestinnästä. Tästä aiheutuu päällekkäistä työskentelyä, vastuun välttelyä sekä suunnitelmallisuuden puutetta. Työyhteisöjäsenien tulee ymmär-

tää, että jokaisen rooliin kuuluu viestiä toisilleen etsien ja jakaen tietoa aktiivisesti. Tämä ei onnistu, jos henkilöstö ei tunne organisaation muita ihmisiä tai ei tiedä omia tai muiden työtehtäviä tai vastuualueita. Päällekkäinen työskentely ja resurssien hukkaaminen aiheuttavat nimenomaan siitä, että työyhteisön jäsenet eivät ole ymmärtäneet omaa viestintärooliaan. Työyhteisöjäsenten välisen kommunikaation puute johtaa suoraan viestinnän tehon laskemiseen ja kustannusten nousuun. Selkeä työnjako ja viestintäroolin ymmärtäminen ehkäisevät työajan hukkaamista ja turhaa päällekkäistä työtä. Jotta kaikki tämä onnistuisi, organisaation on asetettava selkeä tavoite, joka on mitattavissa ja arvioitavissa. (Korhonen & Rajala 2011, 38, 42; Siukosaari 2002, 30.)

Viestintälinjan yhtenäisyys

Organisaatiolla tulee olla aina yhteinen viestintälinja. Kun henkilöstön määrä on suuri, viesti voi muuttua ristiriitaiseksi sen edetessä eri yksiköille tai tiimeille. Jotta viestintää voitaisiin ohjata, auditoida ja yhdenmukaistaa, organisaatiolla tulee olla selkeä viestintästrategia, joka on sisäistetty jokaisella organisaation tasolla. Tämän lisäksi eri osastojen, yksiköiden tai tiimien tulee tehdä aktiivista verkostoitumista sekä luoda yhteiset pelisäännöt, jotta viestintä olisi yhtenäistä ja koordinoitua. (Korhonen & Rajala 2011, 39.)

Jos viestintää ei ole koordinoitu tarpeeksi hyvin, saman viestin lopputuotos voi vaihdella organisaation eri tasoilla laidasta laitaan. Pirstaleinen ja tehoton viestintä johtaa ristiriitaisen tiedon leviämiseen, joka taas aiheuttaa epäluotettavan ilmapiirin ja lisää turhaa käytäväkeskustelua ja spekulointia. (Siukosaari 2002, 30.) Tiedon jakaminen samanaikaisesti on tärkeätä, jotta välttyttäisiin näiltä tilanteilta, sillä huhu ei saa korvata tietoa. Kerran kun huhu on lähtenyt leviämään, johdon on haasteellisempaa saada oikeita viestejä perille (Tervola 2008). Tässä kohtaa palataan taas puutteelliseen koordinointiin, eli organisaation tulee suunnitella, ohjata ja seurata viestintää, jotta tieto olisi varmasti yhtenäistä jokaisella tasolla (Korhonen & Rajala 2011, 43).

Henkilöstön viestintätarpeet ja niiden kartoitus

Monelle organisaatiolle on yleistä, että niissä ei tiedosteta henkilöstön odotuksia tai tarpeita. Työyhteisössä täytyy jatkuvasti kartoittaa näitä kyselyiden ja yhteisten palavereiden avulla, jotta saadaan selville, mikä henkilöstöä kiinnostaa ja mitä tietoa tarvitaan. Välitettävä tieto tulee myös valita ja karsia huolellisesti kohderyhmän mukaan ja tietoa täytyy välittää toimivien keinojen ja kanavien kautta, jotta voidaan välttyä ”infoähkyltä” ja tietotulvalta. (Siukosaari 2002, 30.)

Henkilöstön viestintätarpeiden kartoituksen puute voi johtaa siihen, että käytetään vääriä viestintäkanavia. Käytettävistä kanavista ei ole pulaa nykypäivänä, mutta tiedon määrän

lisääntyessä liian usein intranetistä saattaa tulla ”*tiedon kirpputori*” ja ei pystytä enää hallitsemaan, mitä eri kanavia tulisi käyttää tiedon jakamiseen. Kartoituksen avulla saadaan valittua oikea kanava viestin jakamiselle, jolloin yhtenäisen tiedon jakamista voidaan nopeuttaa sekä varmistaa, että kaikki saavat samanaikaisesti tiedon. (Tervola 2008.)

Vuorovaikutteisen viestinnän puute

Vuorovaikutusmahdollisuuden puute usein aiheuttaa työskentelymotivaation laskua ja johtaa siihen, että avoimen keskustelun foorumeita ei ole organisaatiossa ollenkaan. Organisaatiot eivät voi enää turvautua pelkkään ”lääkeruiskumalliin”, jossa johto tiedottaa yksisuuntaisesti työntekijöille. Ilman vuorovaikutteisia foorumeita tai tilaisuuksia työyhteisön jäsenillä ei ole paikkaa, jossa voisi antaa ja vastaanottaa palautetta tai jakaa aktiivisesti tietoa ja osaamistaan. (Piha 2014, 59 – 63.)

Sisäisen viestinnän merkitys muutos- ja kriisitilanteissa

Viestinnän merkitys korostuu erityisesti muutos- ja kriisitilanteissa. Vaikka organisaatiolla menisikin hyvin, aina tulee varautua erilaisiin tilanteisiin ja tehdä viestintäsuunnitelmasta ennakoivaa. Jos muutos- ja kriisitilanteisiin reagoidaan aina vasta itse tilanteessa, sama virhe tulee toistumaan jatkuvasti ja aikaa ja resursseja menee hukkaan. Näissä tilanteissa johdon tulisi myös puhua asioiden oikeilla nimillä, eikä peitellä tai kaunistella niitä. Nopea, avoin, rehellinen sekä ennakoiva viestintä auttaa organisaatiota toipumaan nopeammin muutos- ja kriisitilanteista. (Tervola 2008.)

Sosiaaliset paineet ja pelot

Viestintätilanteisiin liittyy useimmiten pelkoa ja ahdistusta, jotka ovat sidonnaisia tiettyihin tekijöihin. Esimerkiksi korkeamman tason henkilön kuten johdon tai esimiehen läsnäolo palaverissa tai läsnäolijoiden korkea lukumäärä voi nostaa puhumisen kynnyksiä. Myös työyhteisössä vallitsevat jännitteet voivat laukaista ahdistuksen tunteen. Kaikkia näitä yhdistävä tekijä on, että puhuja joutuu huomion kohteeksi. Esiintymistilanne on myös yleinen pelkoa aiheuttava tilanne, sillä ihmiset eivät halua kokea epäonnistumisen tunnetta tilanteissa, jotka koetaan merkityksellisinä. Uutena ahdistuksen tunnetta lisääväksi tekijäksi on havaittu vieraan kulttuurin kohtaaminen, jossa joudutaan puhumaan vieraalla kielellä. Pelko- ja ahdistustilanteet johtavat siihen, että puhuja ei saa ilmaistua tarpeeksi selkeästi tai ymmärrettävästi asiaansa tai viesti tulee muuten väärässä muodossa esille. (Puro 2003, 37–39.)

Käytännön ongelmat

Resurssin puute on erittäin yleinen ongelma työyhteisöviestinnässä. Työntekijöiden ja ajan puute johtaa siihen, että viestinnän kehittämiseksi ja suunnittelulle ei jää tarpeeksi

aikaa, jolloin viestinnästä tulee tehotonta ja pinnallista. Tällöin kaikki aika menee reaktiiviseen viestintään, eli ehditään hoitaa vain kiireisimmät ja päivittäiset asiat eikä aikaa jää viestinnän tehostamiselle. (Korhonen & Rajala 2011, 40.)

Hyvän tiedonhallintajärjestelmän puute myöskin hankaloittaa sisäistä viestintää. Monesti käy niin, että viestintään tarvittavaa tietotaitoa on vain yhdellä henkilöllä ja kun hän lähtee organisaatiosta, tarvittavia tietoja ei ole kirjattu mihinkään. Puutteellinen tiedonhallinta johtaa siihen, että työyhteisön jäsenet eivät saa ajankohtaista ja tarvittavaa tietoa organisaatiosta ja sen toimintaympäristöstä, vaan sen sijaan saavat virheellistä tai vanhentuneita tietoja, tai pahimmassa tapauksessa ei ollenkaan tietoa. (Korhonen & Rajala 2011, 43 – 44.)

Suunnitelman toteuttaminen

Sisäisessä viestinnässä haasteellista on myös se, että vaikka tehtäisiin kuinka hyvä viestintäsuunnitelma tai – strategia, ne eivät toteudu käytännössä. Viestintästrategiassa voidaan todeta, että viestinnän tulee olla avointa ja rehellistä. On kuitenkin täysin eri asia valvoa ja seurata, että työyhteisön jäsenet toteuttaisivat tätä käytännön tasolla. Ongelma on myös siinä, että työyhteisöllä ei ole työkaluja, jotka muuttaisivat sanat teoiksi. (Puro 2003, 65).

5 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteuttaminen

Tässä kappaleessa esitellään opinnäytetyössä käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä keinoja, kuinka tutkimus toteutettiin. Tässä työssä hyödynnettiin sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, jotta saataisiin tuotettua toimivia käytännön ratkaisuja sisäisen viestinnän parantamiseksi.

Kyseessä on monistrateginen kehittämistutkimus, jossa sovelletaan useampia eri tutkimusotteita tilanteen ja kehittämiskohteen mukaan. Organisaatiot pyrkivät jatkuvasti kehittämään toimintaansa, joihin kuuluvat prosessit, toiminnot, tuotteet, palvelut ja asiantilat. (Kananen 2012, 19–21.)

5.1 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Tutkimuksessa haluttiin selvittää koko yksikön näkemys sisäisen viestinnän nykytilanteesta ja sen toimivuudesta. Tähän tarkoitukseen sopi kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusote, sillä sen avulla sai kerättyä suhteellisen suurelta tutkimusjoukolta nopeasti tietoa, joiden ominaisuuksia voidaan havainnollistaa numeerista tietoa taulukoiden ja kuvioiden avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään strukturoitujen kysymysten avulla yleistämään ja ennustamaan sekä selvittämään vallitsevan ilmiön kausaalitekijöitä eli eri asioiden välisiä korrelaatioita Tutkimusotteen avulla saadaan selville tutkittavan ilmiön nykytilanne, mutta ei syitä, jotka aiheuttavat sen. (Heikkilä 2014, 15; Hirsjärvi & Hurme 2009, 22). Tämän vuoksi tutkimuksessa päätettiin hyödyntää myös kvalitatiivista tutkimusmenetelmää.

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä, toimijoiden näkökulmaa sekä heidän käyttäytymistä ja päätösten syitä. Jos kvantitatiivisella tutkimuksella saa selvitettyä lähtötilanteen, kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan tutkia keinoja toiminnan kehittämiseen ja ongelmien ratkaisuun (Heikkilä 2014, 15). Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sopi opinnäytetyöhön myös sen vuoksi, että yksikössä ei ole koskaan aikaisemmin tehty sisäiseen viestintään liittyvää tutkimusta tai tarvekartoitusta. Koska ilmiöstä ei ole aikaisempaa tietoa eikä tutkimusta ja halutaan syvällisempi näkemys aiheesta, oli välttämätöntä sisällyttää kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä mukaan opinnäytetyöhön. (Kananen 2012, 29.)

5.2 Aineiston keruu

5.2.1 Webropol-kysely

Internetissä tehtävät kyselyt ovat yleistyneet nopeasti viime vuosien varrella. Opinnäytetyön kvantitatiivisessa osuudessa tutkimuskohteena oli koko yksikön henkilöstö, johon kuului yhteensä 26 työntekijää. Moni työntekijöistä oli usein työmatkalla tai etätöissä, jolloin jokaisen työntekijän erikseen haastattelemineen olisi ollut mahdotonta ja vienyt lisäksi turhan paljon aikaa. Tämän vuoksi kvantitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin Webropol-kysely, johon jokainen työntekijä pystyi vastaamaan nopeasti ja helposti ilman fyysistä läsnäoloa työpaikalla. Webropol-kyselyn avulla myös tähdättiin mahdollisimman korkeaan vastausprosenttiin, jotta saataisiin lisättyä tutkimuksen reliabiliteettia.

Webropol-kyselyn etuna oli myös se, että tiedot tallentuivat suoraan sähköiseen tietokantaan, josta vastaukset oli helppo siirtää käsittelyyn tilasto-ohjelman avulla heti tiedonkeruun päätyttyä (Heikkilä 2014, 66). Webropol-kyselyn haittapuolina olivat kysymysten väärinkäsitysmahdollisuus ja avointen kysymysten vastaamatta jättäminen (Heikkilä 2014, 18). Nämä kohdat eivät koituneet kuitenkaan ongelmaksi, sillä yksikön työntekijöillä oli mahdollisuus selventää kysymyksiä kasvotusten tai sähköpostitse. Lisäksi suurin osa työntekijöistä osoitti suurta kiinnostusta tutkimuksen aiheesta kohtaan, joten kyselyyn osallistuneet vastasivat lähes kaikkiin kysymyksiin.

Vastaajien taustatietoja ei haluttu kyselyssä erikseen tietää (esim. ikä, sukupuoli, kuuluuko johtoon vai henkilöstöön, virkaikä, tiimi), sillä vastausryhmä oli niin pieni ja vastaajan anonymiteetti ei olisi säilynyt tutkimustuloksia julkaistaessa. Kysely sisälsi arkaluonteisia ja vaikeita kysymyksiä, jolloin riski sosiaalisesti suotaviin vastauksiin olisi ollut suurempi. Anonymiteetin säilyttämisen avulla pyrittiin saamaan mahdollisimman rehellisiä ja spontaaneja vastauksia työntekijöiltä.

Kyselylomakkeessa on hyödynnetty mallina Berita Korhosen (2008) opinnäytetyössä käytettyä kyselypohjaa, jota on muokattu niin, että kysymykset on muotoiltu yksikön rakenteelle sopivaksi (yksikkö-, tiimi- ja yksilötason viestintätarpeet). Korhonen on toteuttanut opinnäytetyössä sisäisen viestinnän tutkimuksen organisaatiolle, jolla ei ollut vielä sisäistä viestintäsuunnitelmaa. Tässä opinnäytetyössä oli samantyyppisiä kartoitusalueita kuin Korhosen kyselylomakkeessa, joten sitä päätettiin soveltaa ja hyödyntää tässäkin tutkimuksessa.

Henkilöstölle lähetetty kysely oli erittäin laaja (42 kysymystä, joista 10 avoimia kysymyksiä), mutta tässä opinnäytetyössä on hyödynnetty ainoastaan niitä kysymyksiä, jotka kos-

kevat sisäistä viestintää ja sen toimivuutta. Kyselyyn sisältyi niin työhyvinvointiin kuin johdon toimintaan liittyviä kysymyksiä, jotka osittain liittyvät sisäiseen viestintään, mutta eivät ole olennaisia tämän opinnäytetyön kannalta. Kysely oli avoin koko henkilöstölle, eli vastausjoukossa on sekä työntekijöitä että esimiehiä.

Kyselylomake oli sekä kvalitatiivinen että kvantitatiivinen. Kyselyn alkupäässä käytettiin suljettuja kysymyksiä, joihin vastattiin Likertin asteikon mukaan (5-portainen asteikko, jossa toisena ääripäänä *täysin samaa mieltä* ja toisena ääripäänä *täysin eri mieltä*). Asteikon avulla pyrittiin antamaan vastaajille mahdollisimman monta eri vaihtoehtoa, jotta vastausprosentti ei olisi laskenut kyllä/ei-tyyppisessä kysymyksessä, jossa vastaajaa pakotetaan ottamaan kantaa. (Heikkilä 2014, s. 51–52.)

Kvantitatiivisessa osuudessa pyrittiin selvittämään sisäisen viestinnän nykytilanne, kun taas kvalitatiivisessa osuudessa tähdättiin selvittämään sisäisen viestinnän ongelmakohtia, mistä ne johtuvat ja mitä pitäisi tehdä, jotta niitä voisi kehittää. Kyselylomakkeen loppupäässä oli avoimia kysymyksiä, jotka eivät rajanneet vastaajien valintamahdollisuuksia erikseen ja rohkaisivat vastaajia esittämään rehellisiä mielipiteitä ja kehitysehdotuksia. (Heikkilä 2014, 47.)

5.2.2 Kyselyn teemat

Kyselyn teemat jaettiin karkeasti kolmeen osaan suljettujen kysymysten kohdalla:

1. Keskusteleva viestintä
2. Tiedonkulku
3. Viestinnän laatu

Keskustelevan viestinnän osassa tarkastellaan, onko viestintä osallistavaa, rohkaisevaa ja vuorovaikutteista. Tiedonkulku-osiossa selvitetään tiedonkulun riittävyttä ja sisältöä. Viestinnän laadussa keskitytään sisäisen viestinnän yksityiskohtiin, jotka vaikuttavat tiedon luotettavuuteen ja avoimuuteen.

Sisäisen viestinnän kyselylomake lähetettiin Webropol-kyselyn muodossa sähköpostitse koko henkilöstölle eli yksikön 26 työntekijälle 20.1.2015. Linkki kyselylomakkeeseen oli avoimena 13.2.2015 asti, eli työntekijöillä oli vajaa kuukausi aikaa käydä vastaamassa kyselyyn. Kyselystä lähetettiin muistutus koko yksikölle 30.1.2015, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman korkea. Kaiken kaikkiaan kyselyyn vastasi 19 työntekijää eli vastausprosentti oli noin 73 %.

5.2.3 Esimiesten teemahaastattelut

Sisäisen viestinnän nykytilan selvittämisen lisäksi halusin tutkia erikseen esimiesten näkemystä sisäisen viestinnän toimivuudesta ja sen kehityskohteista. Haastattelu tuntui luontevalta tutkimusmenetelmältä esimiesten kohdalla, koska kyseessä oli pieni tutkimusjoukko (5 henkilöä) ja halusin saada mahdollisimman monipuolisen kuvan esimiesnäkökulmasta. Koska sisäministeriön suorittama työtyytyväisyyskysely (Sisäministeriö 2014) koski koko henkilöstöä, oli mahdotonta erottaa esimiesten vastauksia erikseen kyselytuloksista.

Kyseessä on vähän kartoitettu alue ja lisäksi osa kysymyksistä olivat arkoja ja vaikeita aihealueita, joten ryhmähaastattelussa ei olisi tullut yhtä rehellisiä ja avoimia vastauksia kuin yksilöhaastattelussa. Tutkimuksen kannalta oli myös tärkeitä päästä syvemmälle tasolle esimiesnäkökulmassa ja ymmärtää johdon asenteita, arvoja, mielipiteitä, toimintaa ja ratkaisuja sisäisen viestinnän suhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35, 106.)

Tutkimushaastattelun lajiksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu, jota kutsutaan myös teemahaastatteluksi. Puolistrukturoidussa yksityiskohtaisten kysymysten sijaan edetään tietyn teeman mukaan, jonka rajoissa käydään vapaamuotoista keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelukysymykset (Liite 2) olivat siis enemmänkin suuntaa antavia, sillä kysymyksien avulla haluttiin luoda mahdollisimman luonteva keskustelunomainen tunnelma. Kysymysten teema-alueet oli kuitenkin rajattu niin, että turvattiin tarvittavan tiedon saanti ja ehkäistiin aihealueesta poikkeamista. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 48, 108.) Haastattelun teemat keskittyivät yksikön sisäisen viestinnän historiaan, sen muutoksiin, käytössä olevien viestintäkanavien- ja keinojen toimivuuteen, viestinnän tavoitteisiin ja kehityskohteisiin.

Haastattelut vievät yleensä paljon aikaa ja haastattelijalta vaaditaan siihen tarvittavaa taitoa ja kokemusta. Haastattelutuloksiin vaikuttaa myös aina haastattelijan läsnäolo, asenne ja hänen tapansa kysyä asioita, vaikka kuinka pyrittäisiin objektiivisuuteen. Tämä saattaa johtaa virhelähteisiin ja lisäksi haastatteluaineiston analysointi, tulkinta ja raportointi ovat haasteellisia ja aikaa vievää, koska niihin ei ole olemassa valmiita ”malleja”. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35, 49.)

Näistä riskeistä huolimatta laadulliseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin puolistrukturoitu haastattelu. Haastattelu on paras tapa kerätä tietoa johtoryhmältä, sillä siinä on helppoa ylläpitää haastateltavan motivaatiota ja kiinnostusta ja ennen kaikkea saada syventäviä

vastauksia aihealueeseen vuorovaikutuksen avulla (Hirsjärvi & Hurme 2009, 146). Lisäksi kyselystä poiketen haastattelussa on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, toistaa kysymyksiä niin että haastateltava ymmärtää sen oikein ja käydä avointa keskustelua haastateltavan kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2003, 75).

Ennen haastattelun toteuttamista esimiehiltä kysyttiin lupaa haastatteluun. Kaikki viisi esimiestä suostuivat haastatteluun ja haastattelut kestivät keskimäärin 30 minuuttia. Kuten Webropol-kyselyssäkin, haastattelussa ei kysytty erikseen haastateltavien taustatietoja, jotta vastaajan anonymiteetti ja luottamuksellisuus säilyisi. Haastatteluissa oli rauhallinen ilmapiiri, mutta tiukan aikataulun vuoksi jotkut kysymykset jäivät syventämättä. Esimiehet suhtautuivat myönteisesti haastattelututkimuksen aihealueeseen sen arkuudesta huolimatta ja selvensivät ja syvensivät oma-aloitteisesti vastauksiaan.

Haastattelut toteutettiin 20.–27.1.2015 välisenä aikana työajan puitteissa esimiesten omissa työhuoneissa, jossa oli työskentelyrauha. Haastattelun aikana tehtiin jatkuvasti kirjallisia muistiinpanoja, jotka litteroitiin välittömästi haastattelun päättyessä. Haastattelut suoritettiin työharjoittelujakson loppuvaiheessa, jolloin haastattelutuloksien analysointiin riitti aikaa työpäivän aikana. Esimiehet saivat halutessaan käydä vastaamassa myös Webropol-kyselyyn.

5.3 Aineiston analysointi

Webropol-kyselyn suljettujen kysymysten osalta keskityttiin erityisesti niihin kohtiin, jossa ollaan eniten eri mieltä. Opinnäytetyön kannalta oli toki tärkeää selvittää, mitkä asiat toimivat, mutta vielä tärkeämpää oli selvittää sisäisen viestinnän epäkohdat. Tämän vuoksi Likertin asteikossa kerätyt tulokset yhdistettiin kolmiportaiseksi, eli mielipiteet samaa mieltä ja täysin samaa mieltä sekä vastaavasti eri mieltä ja täysin eri mieltä yhdistettiin, jotta tulokset olisivat visuaalisesti mahdollisimman helposti tulkittavia (Heikkilä 2014, 154). Tämän avulla saatiin nopeasti havainnollistettua yksikön sisäisen viestinnän nykytila ja analysoitua tuloksia helpommin.

Webropol-kyselyn avoimien kysymysten osalta sekä esimiesten teemahaastattelun analyysimenetelmänä käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jota sovelletaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Sisällönanalyysissä edetään ensin aineiston rajauksesta sen läpikäyntiin, ydinasioiden esille nostamiseen sekä niiden luokitteluun, teemoitteluun ja tyyppitelyyn, joista lopuksi kootaan yhteenveto. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 93–94.)

Tärkein vaihe analyysiä aloittaessa on aineiston rajaus: tämä osoittautui yllättävän haasteelliseksi, sillä aineistosta tuli esille paljon mielenkiintoisia kohtia, joita ei tullut esille ennen kyselyn ja haastattelujen suorittamista. Opinnäytetyössä rajattiin aihealue kuitenkin niin, että aineistosta poimittavat osa-alueet koskevat vain ja ainoastaan sisäisen viestinnän ongelmakohtia ja niiden kehitysehdotuksia. Litteroinnin jälkeen aineisto luokiteltiin karkeasti kolmen teeman mukaan: sisäisen viestinnän nykytilanne, sen ongelmakohdat ja lopuksi kehitysehdotukset. Tutkimuskysymyksiä ja – vastauksia järjestäessä teemojen mukaan aineisto redusoiitiin, jonka jälkeen pyrittiin löytämään yhteneväisiä ja eroavia näkemyksiä esimiesten kesken. Lopuksi tehtiin yhteenveto haastattelutuloksista, joita vertailtiin henkilöstön kyselytulosten kanssa. Tarkoituksena oli selvittää johdon ja henkilöstön näkemyksiä sisäisen viestinnän tilasta ja käsitteellistä esille nousseet ongelmat. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 110–115.)

6 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään yksikön henkilöstölle suoritettua kyselyä sekä johdon haastattelun tuloksia. Tulosten analysoinnin kautta pyritään nostamaan esille yksikössä vallitsevat sisäiseen viestintään liittyvät ongelmat ja kehityskohteet.

6.1 Webropol-kyselyn tulokset

Koko yksikön henkilöstölle lähetetyn kyselytulosten esittämistä helpotti Webropol, jossa kyselyvastaukset tallentuivat suoraan sähköiseen tietokantaan ja näin ollen aineiston sai tuotua suoraan Excel-taulukkoon analysoitavaksi. Koska kyselyn tarkoituksena oli selvittää viestinnän nykytilanne mahdollisimman selkeästi ja visuaalisesti, tulosten esittelymenetelmäksi valittiin graafiset kuviot. Kuvioiden avulla pystyy vertailemaan helposti eri osioiden välisiä eroja ja pystyy välittämään suuren määrän tietoa pienessä tilassa (Heikkilä 2014, 148–149).

Alla näkyvät pylväsdiagrammin muodossa yksikön työntekijöiltä kerätyt kyselytulokset. Kyselytulokset on koottu aina teeman mukaan samaan kuvioon, jotta tulosten analysointi olisi mahdollisimman yhtenäistä ja johdonmukaista. Tutkimustulokset on jaettu teeman mukaan eri osioihin. Kuten luvussa 5.2 on mainittu, kyselyyn osallistuneita pyydettiin vastaamaan Likertin asteikon mukaan mielipidekysymyksiin joko *täysin samaa mieltä*, *samaa mieltä*, *en osaa sanoa*, *eri mieltä* tai *täysin eri mieltä*. Tulosten selkeyttämisen vuoksi tässä osiossa yhdistettiin mielipiteet *samaa mieltä* ja *täysin samaa mieltä* sekä vastaavasti *eri mieltä* ja *täysin eri mieltä*, jotta tulokset olisivat visuaalisesti mahdollisimman selkeät. (Heikkilä 2014, 154.)

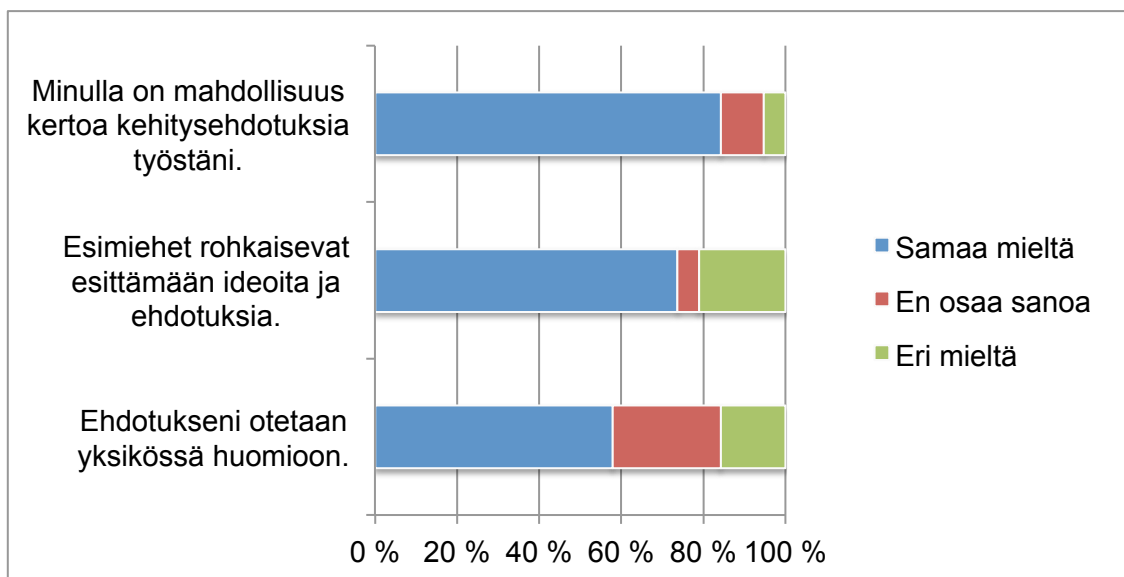
Vastaajien määrä vaihteli kysymyksittäin, joten jokaisen kuvion alle on merkitty vastaajamäärän keskiarvo ylöspäin pyöristettynä.



Kuvio 2. Yksikön viestintä (n=19)

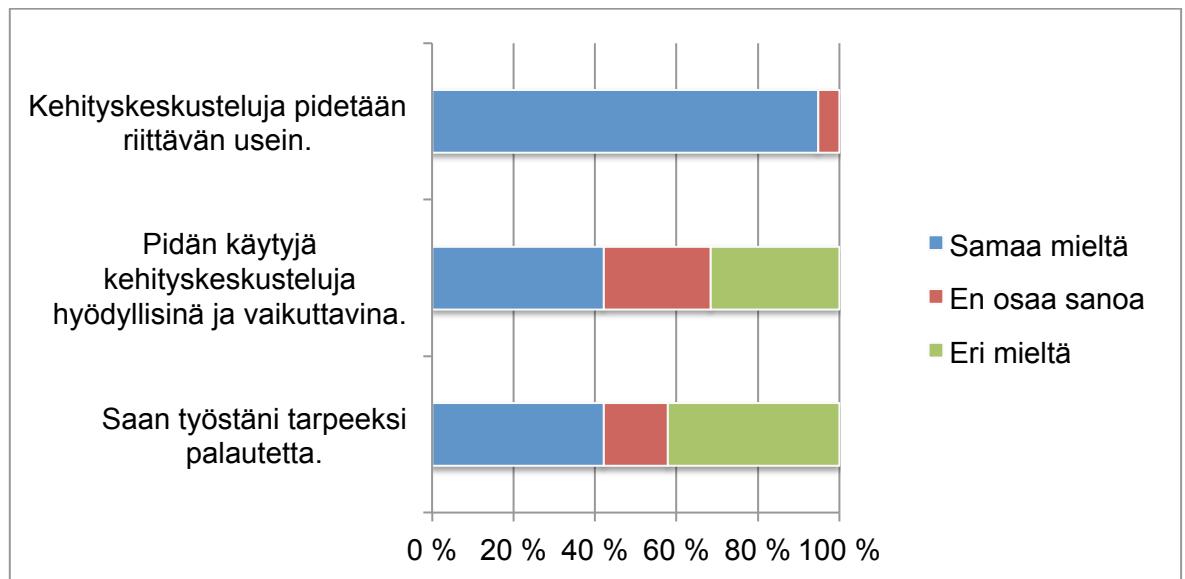
Muista kuvioista poiketen tässä kuviossa edetään sitä mukaan, mistä ollaan eniten eri mieltä yksikössä, jotta kehityskohteet huomattaisiin helpommin. Eniten ongelmia huomattiin viestinnän tasa-arvoisuudessa, järjestelmällisyydessä sekä avoimuudessa ja rehellisyydessä. Yli 50 %:n mielestä viestintä ei myöskään ole keskustelevalle eikä osallistumista edistävää. Samaa mieltä oltiin sisäisen viestinnän säännöllisyydestä sekä selkeydestä ja asiallisuudesta.

Keskusteleva viestintä



Kuvio 3. Osallistaminen (n=19)

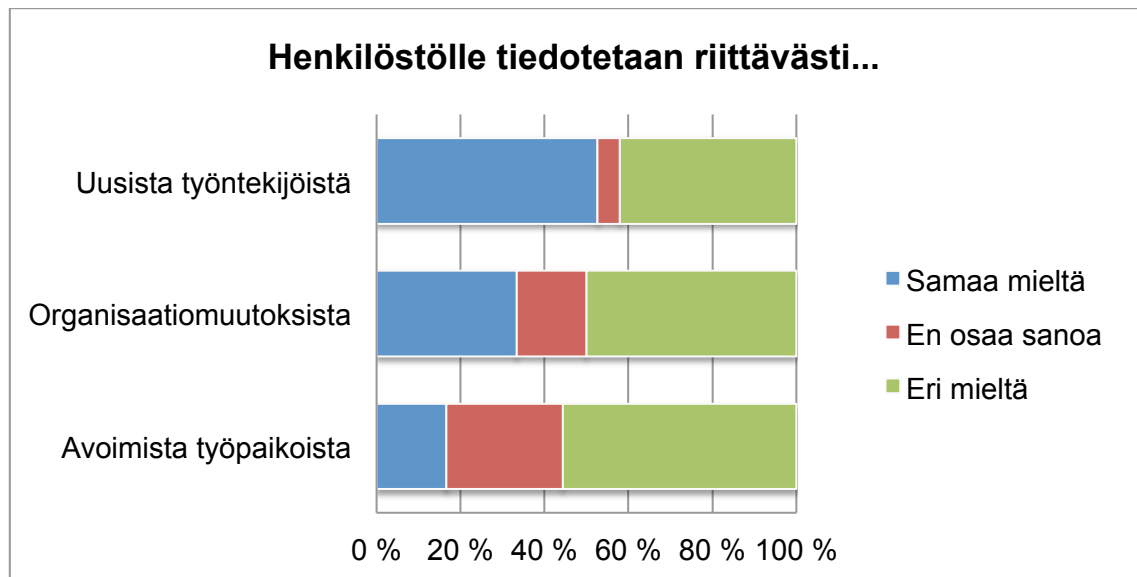
Yli 80 % työntekijöistä koki, että heillä on mahdollisuus kertoa kehitysehdotuksia työstään ja lähes 80 % oli sitä mieltä, että esimiehet rohkaisevat esittämään uusia ideoita ja ehdotuksia. Kuitenkin alle 60 % oli sitä mieltä, että omat ehdotukset otetaan huomioon yksikössä. Tulosten mukaan yksikössä on rohkaiseva ilmapiiri, jossa uskaltaa esittää tai ehdottaa ajatuksiaan, mutta niiden täytäntöönpano jää vajavaiseksi. Tämä johtuu todennäköisesti osittain siitä, että suurin osa työntekijöistä ei tiedä, mitä asioita johtoryhmässä käsitellään (Kuvio 7).



Kuvio 4. Kehityskeskustelut (n=19)

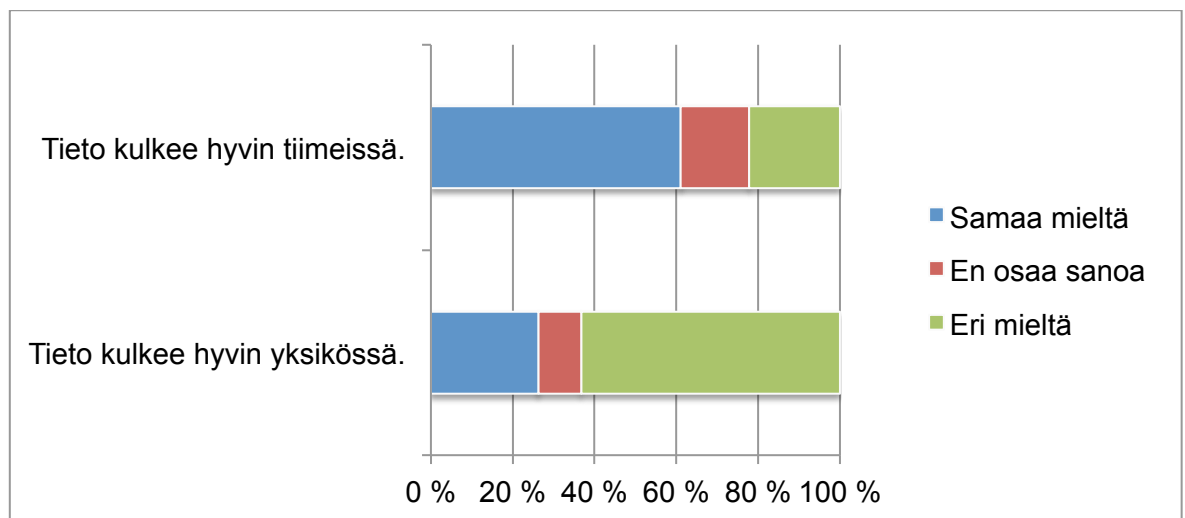
Yli 90 % oli sitä mieltä, että kehityskeskusteluja pidetään riittävän usein. Kuitenkin vain vähän yli 40 % oli sitä mieltä, että käydyt kehityskeskustelut ovat olleet hyödyllisiä ja vaikuttavia oman työn kannalta. Lisäksi yli 40 % koki, että ei saa tarpeeksi palautetta työstään. Tulosten perusteella voi arvioida, että yksikön työntekijöillä ei ole tarpeeksi tilaisuuksia, jossa voisivat antaa ja etenkin vastaanottaa palautetta esimiehiltään, joka johtaa helposti työskentelymotivaation laskuun.

Tiedonkulku



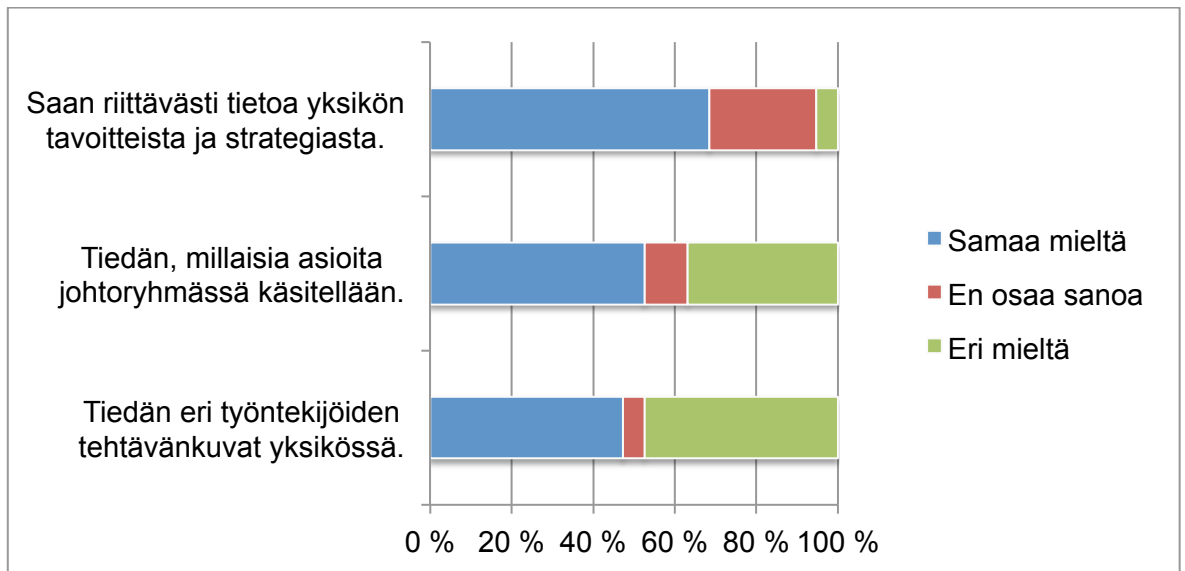
Kuvio 5. Tiedotusasiat (n=19)

Työntekijöistä lähes puolet ovat sitä mieltä, että henkilöstöasioista ei tiedota riittävästi. Etenkin organisaatiomuutoksista ja avoimista työpaikoista ei saada yksikössä riittävästi tietoa.



Kuvio 6. Tiedonkulku tiimeissä ja yksikössä (n=19)

Tiedonkulussa on huomattava ero tiimien ja koko yksikön välillä. Tiimeissä tiedot kulkevat hyvin yli 60 %:n mielestä, kun puolestaan yksikössä tieto kulkee hyvin vain 26 %:n mielestä.



Kuvio 7. Tiedon kulku yksikössä (n=19)

68 % on sitä mieltä, että saa riittävästi tietoa yksikön tavoitteista ja strategiasta. Kuitenkin vain 52 % tietää, millaisia asioita johtoryhmässä käsitellään ja vain 47 % tietää eri työntekijöiden tehtävänkuvat yksikössä.

6.2 Avoimien kysymyksien tulokset

Avoimien kysymyksien vastaukset on koottu teemoittain seuraavasti:

Tiedon saanti (n=19)

Suurin osa työntekijöistä saa yksikön toimintaan liittyvää tietoa yksikköpalaverista sekä intranetistä. Näiden lisäksi omiin työtehtäviin liittyvää tietoa saadaan omalta tiimiltään ja lähiesimieheltään. Yksi vastaajista kuitenkin totesi vastauksessaan seuraavasti:

”Useimmiten tehtävät ja asiat tulevat suoraan itselleni tietoon, mutta välillä taas kuulee sattumalta käytäväkeskustelussa tai jopa ulkopuolelta, että itselle kuuluvia tehtäviä on hoitanut jo joku muu, eikä ole itse saanut niistä edes tietää (→ seuraa sotkua).”

Tiedon eriaikaisuus sekä kommunikaation puute johtaa helposti päällekkäiseen työskentelyyn ja ajanhukkaan.

Henkilöstöasioihin liittyvä tieto saadaan myös yksikköpalaverissa, mutta osa mainitsi sen tulevan liian myöhään ja tiedon olevan vähäistä. 50% vastaajista sanoi saavansa ajantasaisempaa tietoa käytäväkeskusteluissa ja muissa epävirallisissa tilaisuuksissa. Ainoastaan muutama vastaajista hyödynsi intranetiä tai kysyi suoraan lähiesimieheltä henkilöstöasioista.

Tiedon määrä (n=18)

Useimmat tietävät suurin piirtein, mitä työpaikalla tapahtuu, mutta suurin osa tiedosta tulee epävirallista reittiä johtuen virallisen tiedotuksen hitaudesta. Moni koki myös, että tietoa pimitetään tai joistakin asioista tehdään *"turhan mystisiä"*. Tiimien välisen tiedon jakamiseen toivottiin lisää aktiivisuutta, jotta kaikki pysyisivät ajan tasalla ajankohtaisista ja omiin työtehtäviin liittyvistä asioista.

Henkilöstöasioihin liittyvää tietoa kaivattiin eniten lisää: yksikön henkilöstön tehtäväkuvat, rekrytointiprosessit ja koulutuksiin liittyvä tieto jää puutteelliseksi useamman mielestä. Moni toivoi myös väliaikatieta valmistelussa olevista asioista sekä tehtyjen päätösten taustoja ja perusteluja. Osa koki, että valmisteluvaiheessa olevista asioista tietoa painottuu vain valmiisiin päätöksiin ja että asioista ei puhuta niiden oikeilla nimillä. Myöskin yksikköä ja koko henkilöstöä koskevista muutosasioista kaivattiin nopeampaa tiedonsaantia.

Suurin osa oli sitä mieltä, että tietoa ei ole koskaan liikaa ja jokainen osaa suodattaa itselle tärkeää tietoa esimerkiksi yksikköpalaverissa. Muutama kuitenkin mainitsi, että välillä on liikaa *"hallintohöttöä"*: johdon strategia- ja hallintoasioihin liittyvää tietoa käydään ajoittain liian yksityiskohtaisesti läpi ja kytkös käytännön töihin ei usein ole kovinkaan selkeä. Osa myös koki, että he saavat sähköpostitse turhan paljon tietoa aiheista, jotka eivät liity heihin millään tavalla. Parannusta toivottiin yksikön henkilöstön tiedon tarvekartoituksessa, jotta tarvittava tieto kohdistuisi oikeisiin henkilöihin.

Sisäinen viestintä nyt ja tulevaisuudessa (n=15)

Vastaajat ovat tyytyväisiä tiimitason viestintään, mutta yksikötason viestinnässä on monen mielestä kehittämisen varaa. Kehitystä toivottiin muun muassa viestinnän avoimuudessa, oikea-aikaisuudessa sekä tiedon yhtenäistämisessä. Noin 70 % oli kuitenkin sitä mieltä, että sisäinen viestintä on parantunut edellisvuoden (2014) aikana. Osa kuitenkin vastasi, että pyrkimystä viestinnän parantamiseen on ollut, mutta suunnitelmista ei ole päästy toteutusvaiheeseen.

Eniten parannusta yksikön sisäisessä viestinnässä toivottiin tiedotuslinjan yhtenäisyyteen, etenkin henkilöstöasioissa. Kehitettävää on myös viestinnän avoimuudessa, oikea-aikaisuudessa, tasa-arvoisuudessa sekä rehellisyydestä (*"myös työntekijöille uskallettaisiin kertoa asioista niiden oikeilla nimillä"*). Viestinnän suunnitelmallisuuden ja systemaattisuuden tärkeyttä painotettiin myös, jotta viestintä olisi ennakoivampaa.

Suurin osa toivoi konkreettisia toimenpiteitä, johon sisältyisi yksikön yhteinen viestintäsuunnitelma, sen toteutus sekä seuranta. Tiedotuksen tulisi olla suunnitelmallisempaa,

johdetumpaa ja avoimempaa, sillä kaikki eivät ole aina saaneet samanlaista tietoa asioista ja asenne tiedottamiseen on suurimmalla osalla epäilevä ja epäaktiivinen. Myös yksikön johtoryhmän toivottiin tunnistavan paremmin asiat, joista on tärkeää viestiä yhdenmukaisesti ja tasapuolisesti. Yksikköpalaverin sijaan toivottiin myös tiimien välisiä palavereita, jotta tietoa ja osaamista voitaisiin jakaa aktiivisemmin henkilöstön kesken. Pienemmissä ryhmissä puhumisen kynnys madaltuisi ja osallistujat olisivat aktiivisempia kuin suuressa yksikkökokouksessa. Osa painotti viestintävastuun tärkeyttä, jossa jokaisen tulisi ottaa oma-aloitteisesti selvää aiheista, jotka koskevat henkilöstöä itseään ja heidän työtehtäviään.

6.3 Yhteenveto esimiesten haastatteluista

Kaikki esimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että yksikön koon kasvaessa tiedon määrä on lisääntynyt ja sitä mukaan yksikön viestintä on muuttunut systemaattisemmaksi ja organisoituneemmaksi. Päivittäin tulviva uuden tiedon määrä on kuitenkin niin suuri, että tiedon jakamisen oikea-aikaisuutta on hankala määrittää. Yksikön koon kasvaessa on myös huomattu, että viestintätarve vaihtelee suuresti yksikön sisällä ja jopa tiimin sisällä.

Koska yksikössä on paljon erilaisten osa-alueiden erityisasiantuntijoita, viestintätarve vaihtelee suuresti jokaisen tiimin tai jopa työntekijän kohdalla. Kaikki esimiehet ehdottivat yksikön viestinnän tarvekartoitusta tiimikohtaisesti ja myöskin henkilökohtaisesti esimerkiksi kehityskeskustelun yhteydessä. Kartoituksen avulla saataisiin selville, mitä tietoa yksikön työntekijät haluaisivat saada ja mitä kanavia he käyttävät mielellään. Kun henkilöstön viestintätarvetta on kartoitettu yksilökohtaisesti ja tiimikohtaisesti, esimiehet voivat tuoda ehdotukset kootusti esille yksikköpalaverissa, jonka pohjalta voitaisiin luoda yksikön yhteinen viestintäsuunnitelma.

Eräs esimies ehdotti myöskin ”viestintäkartan” tekemistä: karttaan kirjattaisiin yksikön työntekijät tiimeittäin ja merkattaisiin esimerkiksi nuolien avulla, keiden välillä on eniten viestintää, mistä asioista viestitään, mitä viestintäkanavia käytetään ja keihin kohdistuu eniten tietovirtaa. Karttaan voi myös merkitä, ketkä haluavat enemmän tietoa keltäkin ja mistä aiheista. Kartan pohjalta voidaan selvittää yksikön niin sanottu ”viestintävirta”, josta kaikki näkisivät mitä tietoa yksikössä liikkuu ja minkä viestintäkanavan kautta.

Osa esimiehistä on huomannut, että tiimikohtaiset erot viestintäkulttuurissa ovat erittäin suuret: toisella tiimillä on lounas- ja kahvitauoilla ”yhdessä hengailua”, jossa viestintä on jatkuvaa ja jokapäiväistä sekä luontevaa. Tietoa tulee vaihdettua ja jaettua automaattisesti ja työntekijöillä on matalampi kynnys avata suunsa pienemmissä ryhmissä. Toisella tiimillä

saattaa olla puolestaan täysin erilainen viestintäkulttuuri, jossa asioita käsitellään sähköpostien ja raporttien muodossa. Yksikössä ei ole tarpeeksi tilaisuuksia, joissa työntekijät voisivat keskustella avoimesti ja vapaasti sekä antaa palautetta toisilleen ja esimiehille.

Esimiehet ehdottivat enemmän epämuodollisia tilaisuuksia (esimerkiksi aamu- tai iltapäiväkahvit), jossa keskustelun kynnystä madallettaisiin ja rohkaistaisiin yksikön työntekijöitä ilmaisemaan vapaammin mielipiteitään. Osa esimiehistä ehdotti myös tilaisuuksia, joissa olisi eri teema- tai aihealueita, johon kiinnostuneet voisivat osallistua jakamaan tietoa ja osaamistaan.

Yhtenäisen tiedotuslinjan puute on huomattu esimiesten keskuudessa etenkin henkilöstöasioiden osalta. Asioita saatetaan pitää itsestäänselvyytenä tai olettaa, että asiat tiedetään jo ennestään. Esimiehet totesivat, että yksikössä pitäisi kehittää yhteiset pelisäännöt esimiesten tiedotuslinjalle ja myöskin yksikköpalaverille, jotta se olisi paikka, jossa kaikilla olisi mahdollisuus keskustella asioista.

Tämän kaiken toteutumiseksi yksikkö tarvitsee viestintäsuunnitelman, jossa on määritelty tarkkaan tavoitteet, vastuuhenkilöt ja aikataulut. Viestintäsuunnitelman toteutumista tulee seurata aktiivisesti ja sille tulee kehittää sopiva mittari, jonka perusteella voidaan arvioida suunnitelman onnistuneisuutta. Liian usein yksikössä myös kuullaan sanottavan, että *”tieto ei kulje”*, mutta koskaan ei selvennetä mikä tieto ei kulje ja miksi.

Esimiehet painottivat, että jokaisella yksikön työntekijällä on itsellään myös viestintävastuu, eikä pelkästään esimiehillä. Kaikkien tulisi ottaa aktiivisesti selvää asioista, joista on kiinnostunut ja jakaa myös itse tietoa muille. Lisäksi yksi esimiehistä mainitsi, että vähintäänkin 80 % henkilöstöstä täytyy olla valmiita sitoutumaan viestintäsuunnitelman toteuttamiseen, koska viestintävastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä.

7 Yhteenveto ja kehitysehdotukset

Tässä luvussa tehdään yhteenveto kysely- ja haastattelutuloksista sekä esitetään niiden pohjalta kehitysehdotuksia yksikön sisäisen viestintään.

7.1 Yhteenveto kysely- ja haastattelututkimuksesta

Kysely- ja haastattelututkimuksen perusteella eniten ongelmia havaittiin tiedonkulun yhtenäisyydessä sekä tiedon avoimuuden, luotettavuuden ja rehellisyyden puutteessa. Yksikön työntekijät eivät tiedä, mitä johtoryhmässä käsitellään eivätkä koe saavansa tarpeeksi tietoa henkilöstöasioista.

Tiimien väliset viestinnän kulttuurierot ovat huomattavat. Toinen tiimi kokee päivittäisen ajanvieton kollegan kanssa (esimerkiksi lounas- tai kahvitauolla) luontevaksi ja jakaa omaa aloitteisesti tietoa ja osaamistaan muille tiimin jäsenille, kun taas toinen tiimi viestii sähköpostien, raporttien tai virallisten palavereiden muodossa. Ei ole olemassa yhtä tiettyä manuaalia tai käsikirjoitusta, jonka avulla kaikkien viestintätarpeita saataisiin täytettyä, eikä kaikkia voi pakottaa noudattamaan sääntöjä, jotka eivät tunnu luontevalta.

Yksiköllä ei ole käytössä yhteistä kanavaa, jonka kautta kaikki saisivat tasapuolisesti samaa tietoa ja lisäksi suurin osa tiedosta virtaa epävirallista reittiä pitkin eli käytäväkeskustelun tai puskaradion kautta. Viestintävastuun jako on epäselvä ja yksikön viestintätarpeen kartoituksen puute on johtanut siihen, että yksikössä ei tiedetä, mitä tietoa kukin haluaa ja milloin. Yksikön työntekijät kokevat, että esimiehet ”pimittävät tietoa” eivätkä kerro rehellisesti kaikkea työntekijöilleen. Esimiehet puolestaan kokevat, että työntekijät eivät ole aktiivisia tiedonhankinnan suhteen eivätkä ole valmiita ottamaan viestintävastuuta.

Yllä mainituista puutteista huolimatta kyselytutkimuksessa tuli ilmi, että tiimin sisällä tieto kulkee erittäin hyvin ja nopeasti. Lisäksi yksikön työntekijät kokivat, että esimiehet rohkaisivat heitä esittämään uusia ideoita sekä kehitysehdotuksia omasta työstään. Avoimien kysymyksien vastauksista ilmenee myös, että yksikön työntekijöillä on korkea motivaatio omia työtehtäviä kohtaan sekä kiinnostusta muiden työtehtäviä kohtaan.

7.2 Kehitysehdotukset

Tutkimuksen perusteella yksikön sisäisessä viestinnässä on kehittämisen varaa lähes kaikissa neljännessä luvussa mainituilla osa-alueilla:

- Sisäisen viestinnän merkityksen ymmärtäminen

- Johdon ja henkilöstön asenne sekä viestintävastuut
- Viestintälinjan yhtenäisyys
- Henkilöstön viestintätarpeet ja niiden kartoitus
- Vuorovaikutteisen viestinnän puute
- Sisäisen viestinnän merkitys muutos- ja kriisitilanteissa
- Sosiaaliset paineet ja pelot
- Käytännön ongelmat
- Suunnitelman toteuttaminen

Ennen kaikkea yksikön työntekijöiden tulee tunnistaa sisäisen viestinnän tärkeys. Moni yksikössä tiedostaa oman työtehtävänsä ja motivaatiotaso omaa työtään kohtaan on korkea, mutta he eivät ymmärrä oman työnsä kytköstä organisaation toimintaan. Kuten teoriaosiossa on mainittu, työntekijän tulisi ymmärtää roolinsa työyhteisössä, jotta hän sitoutuisi paremmin organisaatioon. (Piha 2014, 10 – 15.)

Kyselytutkimuksessa moni osoitti innostusta sisäisen viestinnän kehittämistä kohtaan, mutta suurimman osan mielestä kehittämisvastuu oli enimmäkseen johtoryhmällä. Työntekijöiden on tärkeätä tiedostaa, että viestintävastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä ja heidän tulee myös itse sitoutua viestinnän kehittämiseen. Jokainen voi oma-aloitteisesti ja aktiivisesti etsiä ja jakaa tietoa ja taitoa muiden kanssa. Tämä kuitenkin edellyttää sen, että kaikilla on tiedossa muiden työntekijöiden työtehtävät ja vastuualueet (Korhonen & Rajala 2011, 38, 42; Siukosaari 2002, 30). Työntekijän tulee siis tunnistaa oman roolinsa lisäksi muiden työntekijöiden roolit työyhteisössä sekä heidän työn merkitys työyhteisölle. Tätä varten yksikköä suositellaan päivittämään muuttuneet tiedot työjärjestykseen (jokaisen vastuualueet) ja tiedottamaan muutoksista koko yksikölle. Lisäksi luettelo sijaisista äkillisten poissaolojen tai henkilöstömuutosten varalta on suositeltavaa.

Johdon tulee sopia yhteinen tiedotuslinja kaikissa asioissa, joista on syytä tiedottaa työyhteisön jäsenille. Myös keskeneräisten asioiden etenemisestä on hyvä jakaa tietoa, jotta työntekijätkin olisivat kartalla yksikössä tapahtuvista asioista. Kyselytutkimuksessa yksikön työntekijät toivoivat enemmän väliaikatiedotusta sen vuoksi, että he kokivat johdon salailevan liikaa asioita sekä pimittävän tietoa. Päätösten taustat ja perustelut on myös hyvä tuoda esille, jotta kenellekään ei jäisi epäselväksi päätöksenteon vaiheet. Selkeiden ohjeiden ja oikean ajoituksen avulla voidaan välttää tiedon ristiriitaisuutta ja eriaikaisuutta ja vahvistaa tiedon välityksen tasa-arvoisuutta (Korhonen & Rajala 2011, 39).

Yksikön viestintätarpeiden kartoitus auttaa tunnistamaan työyhteisön jäsenten kiinnostuksen kohteet ja tarpeet viestinnän suhteen sekä oikeat viestintäkanavat (Tervola 2008). Yksikössä voidaan esimerkiksi kartoittaa henkilökohtaiset viestintätarpeet kehityskeskustelun yhteydessä, jonka jälkeen niitä voidaan puida yhteisesti tiimipalaverissa ja tuoda

lopuksi yksikköpalaveriin kootusti. Tarvekartoituksen avulla pystytään kohdistamaan oikeanlaista tietoa oikeisiin kohderyhmiin käyttäen oikeita viestintäkanavia ja välttämään turhan ja ylimääräisen tiedon jakamista (Siukosaari 2002, 30).

Konkreettinen viestintäsuunnitelma, jossa määritellään selkeästi koko yksikön viestinnälliset tavoitteet ja toimenpiteet, tukee yksikön toiminnan sujuvuutta ja lisää luotettavuuden tunnetta. Sekä johdon että työntekijöiden täytyy olla valmiita sitoutumaan viestintäsuunnitelman toteuttamiseen, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa. Valitettavan usein käy niin, että pöydälle on lyöty hienoja ehdotuksia, mutta koskaan ei päästä toteutusvaiheeseen.

Yksikön työntekijät kokivat, että yksikössä ei ole tarpeeksi tilaisuuksia, jossa voisi jakaa vapaasti ajatuksiaan tai antaa ja vastaanottaa palautteita. Organisaatiot vaativat aina avoimen keskustelun foorumeja, jotta tietoa ja osaamista voitaisiin jakaa aktiivisesti (Piha 2014, 59 – 63). Yksikköpalavereiden lisäksi toivottiin tiimien välisiä palavereita, jossa vaihdettaisiin yleisiä kuulumisia sekä ajankohtaisia tapahtumia tai työtehtäviä. Lisäksi osa toivoi tiettyihin aihealueisiin rajattuja tilaisuuksia, jossa voitaisiin jakaa aiheeseen liittyvää tietoa ja osaamista. Vapaamuotoisia keskustelutilaisuuksia (esimerkiksi aamu- tai perjantaikahvit) tulisi lisätä mahdollisuuksien mukaan, jossa puhumisen kynnyksellä olisi huomattavasti matalampi kuin yksikköpalaverissa.

Viestintäsuunnitelman tekeminen ja sen toteuttaminen on jokaiselle organisaatiolle haasteellista. Elisa Juholinkin on todennut *Communicare! –teoksessaan* (2013, 141): ”Suunnitelma ei saa olla dokumentti, joka luodaan ja unohdetaan.” Tähän ongelmaan Jukka-Pekka Puro (2003, 66) on keksinyt ratkaisun taulukkomuodossa, jossa puretaan strategiassa esitetty lause eri osakokonaisuuksiin:

Taulukko 2. Strategiasta käytäntöön (Puro 2003, 66).

Lauseke	Olemme viestinnässämme avoimia.
Merkitys	Annamme työtehtävienne kannalta kaiken keskeisen tiedon toistemme käyttöön.
Kokemukset	Ovatko 1) muodolliset tilanteet, kuten kokoukset, muuttuneet asiasisältöjen ja/tai viestintätyylien suhteen 2) miten näemme avoimuuden vaikutukset epämuodollisissa tilanteissa, kuten käytävä- tai kahvilakeskusteluissamme?
Esimerkit	Millaisissa yksittäisissä viestintätilanteissa työyhteisö on kokenut, että avoimuus ei toteudu? Millaisissa tilanteissa avoimuus puolestaan on

	ollut toimivaa? Mitkä tekijät estävät tai rajoittavat avoimuutta, millaiset puolestaan edesauttavat sitä?
Rajoitukset	Työyhteisön jäsenten intimitietin suojaaminen ja esimerkiksi liiketoimintaan liittyvät salassapitovelvoitteet estävät joissain tapauksissa avoimet toimintaperiaatteet. Rajoituksista keskustellaan avoimesti johdon, esimiesten ja henkilöstön välillä. Johto ja esimiehet velvoitetaan kertomaan avoimesti, missä kysymyksissä ei voida olla avoimia.

Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa viestintäsuunnitelman sisältöön kehityskeskustelun ja tiimipalaverin kautta. Tiimeittäin esitetyt toiveet tulee ottaa huomioon yksiköpalaverissa ja sen pohjalta laatia koko yksikön sisäinen viestintäsuunnitelma. Viestintäsuunnitelman tekemiseen, toteuttamiseen, seuraamiseen ja arvioimiseen vaaditaan vastuuhenkilöitä, jotka valitaan yksikössä. Vastuuhenkilö pitää myös huolen viestintäsuunnitelman päivittämisestä ja siitä, että kaikki työyhteisön jäsenet saavat tiedon tehdyistä päivityksistä.

Sisäisen viestintäsuunnitelman viimeisimmän version tulee löytyä esimerkiksi yksikön yhteiseltä levyasemalta tai intranetistä, jotta se olisi aina helposti kaikkien saatavilla. Viestintäsuunnitelman tulee sisältyä myös uusien työntekijöiden perehdytysmateriaaliin.

8 Arviointi ja pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyön reliabiliteettia, validiteettia ja luotettavuutta. Lopuksi pohditaan, onko opinnäytetyössä onnistuttu vastaamaan tutkimuskysymykseen ja mitä opinnäytetyöstä on opittu.

8.1 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten tarkkuutta (Vilkkä 2005, 161). Webropol-kysely ei ollut suljettu pelkästään työntekijöille vaan esimiehet saivat myöskin käydä vastaamassa kyselyyn, jonka vuoksi kyselytulosten reliabiliteetti on laskenut hieman. Kuten Webropol-kyselyn esittelyosiossa on mainittu, kyselyssä ei selvitetty erikseen vastaajien taustatietoja, joten kyselyssä ei ole muuttujia kuten ikä, sukupuoli tai tiimi. Kyselyn tarkoituksena ei ollut vertailla eri tiimien tai sukupuoli- tai ikäjakauman mukaisia mielipiteitä vaan nimenomaan koko yksikön osalta kartoittaa sisäisen viestinnän toimivuutta ja ongelmakohtia. Suljetuissa kysymyksissä vastaajien määrä oli lähes poikkeuksetta 19 henkilöä, mutta avoimien kysymyksien osuudessa vastaajien määrä vaihteli 14:sta 19:ään, joka vaikuttaa hieman laskevasti tutkimuksen reliabiliteettiin. Kokonaisuudessaan vastausprosentti oli kuitenkin 70,4 %, joten koko kyselytutkimuksen reliabiliteetti on suhteellisen hyvä.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä. Opinnäytetyöni osalta tämä tarkoittaa Webropol-kyselyni sekä haastattelun kysymyksiä, eli onko niiden avulla saatu ratkaisu tutkittavaan ilmiöön tai tutkimusongelmaan. Kysymykset on siis valittava huolellisesti tutkittavan ongelman kannalta. Esimerkiksi työhyvinvointiin liittyvät kysymykset eivät suoraan anna vastausta siihen, minkä takia sisäinen viestintä ei toimi kansainvälisten asioiden yksikön osalta. (Heikkilä 2014, 177; Tilastokeskus 2015a.) Webropol-kyselyssä kaikki kysymykset oli muotoiltu mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi, jotta välttäisiin väärinkäsityksiltä tai kysymyksen virheelliseltä tulkinnalta. Kyselyyn vastanneilla oli myös mahdollisuus selventää kysymyksiä tutkimuksen tekijältä kasvotusten tai sähköpostitse, jolloin kyselytutkimuksen validiteetti on melko hyvä.

Haastattelututkimuksen luotettavuuden arviointi osoittautui huomattavasti hankalammaksi kuin määrällisen tutkimuksen osuuden arviointi. Haastattelututkimuksessa pitää pyrkiä objektiivisuuteen, sillä tutkimuksessa pyritään ymmärtämään haastateltavan näkökulmaa ja ilmaisuja. Haastattelututkimus ei ole kuitenkaan koskaan täysin objektiivinen, sillä tutkijan oma asenne ja näkemys tilanteesta vaikuttavat aina tutkimuksen lopputulokseen. Nämä ovat vaikuttaneet myös haastatteluaineiston analysointiin, tulkintaan ja raportointiin. (Tilastokeskus 2015b.)

Haastattelukysymyksissä käytetyt sanavalinnat ohjaavat haastateltavien vastauksia tiettyyn suuntaan. Lisäksi tutkija oli haastattelututkimuksen aikaan osa organisaatiota, joka on vaikuttanut kysely- ja haastattelutulosten arviointiin. Tämän lisäksi haastateltavien asema on myöskin saattanut vaikuttaa joidenkin vastausten muotoilutapaan. Kaikki haastateltavat kuuluivat johtoryhmään, joka on voinut johtaa siihen, että he ovat antaneet sosiaalisesti suotavia vastauksia asemansa vuoksi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 35.)

Haastatteluaineiston luotettavuutta parantaa kuitenkin hyvin suunniteltu haastattelurunko sekä haastattelun litterointi jo saman päivän aikana. Tässä tutkimuksessa tutkija on suorittanut sekä haastattelut että litteroinnin itse, joten tulkintavirheiden syntyminen jäi vähäiseksi. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 184 – 185.)

Kysely- ja haastattelututkimuksen avulla saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin, jotka olivat

- Sisäisen viestinnän nykytila
- Henkilöstön viestintätarpeiden kartoitus
- Johdon näkemys viestinnän nykytilasta
- Kehittämiskohteet sekä henkilöstön ja johdon kehitystoiveet

Tutkimus siis toteutui odotusten mukaisesti.

8.2 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe oli erittäin mielenkiintoinen ja ajankohtainen omalta osaltani, kun aloitin sen työharjoittelussa tammikuussa 2015. Sisäinen viestintä ei ollut vielä kovinkaan tuttu aihe minulle, sillä pääaineeni on markkinointi. Olin kuitenkin motivoitunut toimeksiantosta ja pääsin nopeasti syventymään organisaatioviestinnän ja sisäisen viestinnän suunnittelun maailmaan laajan kirjallisuuden ja verkkojulkaisujen kautta.

Innostuin kuitenkin alkuun liikaa aiheesta ja päädyin keräämään liikaa aineistoa sekä kyselylomakkeen että haastattelututkimuksen muodossa. Kerätyn aineiston rajaaminen, karsiminen ja analysointi vei odotettua enemmän aikaa ja olennaisen tiedon poimiminen osoittautui hankalaksi.

Alkuperäisen opinnäytetyösuunnitelman mukaan tavoitteena oli luoda kokonainen sisäinen viestintäsuunnitelma kansainvälisten asioiden yksikölle. Työharjoittelun päättyessä tutkimuksen kuluessa sen rajausta päätettiin muuttaa siten, että työssä luotaisiin pohja viestintäsuunnitelmalle, jota voi muokata yksikön tarpeiden mukaan. Tämä osoittautui

hyväksi valinnaksi, koska viestintäsuunnitelman laatiminen olisi edellyttänyt työskentelyä organisaation sisällä koko tutkimuksen ajan.

Tärkeimpänä tehtävänä oli kartoittaa yksikön sisäisen viestinnän nykytila ja sen kehityskohteet, jossa koen onnistuneeni hyvin. Korkean vastausprosentin ansiosta uskon saaneeni realistisen kuvan yksikön sisäisen viestinnän toimivuudesta ja kehityskohteista.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin todella paljon uutta tutkimusmenetelmistä, aikatauluksesta ja projektinhallinnasta. Lisäksi oli erittäin mielenkiintoista haastatella pitkään työelämässä olleita ihmisiä, joilla oli laaja ja syvä näkemys sisäisen viestinnän toimivuudesta erilaisissa työyhteisöissä.

Tutkimuksen myötä huomasin, että kaikissa organisaatioissa sisäinen viestintä on haasteellista ja aina löytyy uusia kehittämiskohteita. Teknologian kehityksen myötä nykyisessä työyhteisössä syntyy jatkuvasti uusia viestintävälineitä ja kanavia. Haluaisin ehdottomasti opinnäytetyöprosessin päättymisen jälkeenkin syventyä lisää työyhteisöviestinnän maailmaan ja kehittää osaamistani sillä saralla.

Lähteet

Asuero, A. Zyncro. The main problems resulting from poor internal communication in companies. Luettavissa: <http://en.blog.zyncro.com/2013/04/02/the-main-problems-resulting-from-poor-internal-communication-in-companies/> Luettu: 13.11.2015.

Blundel, R., Ippolito, K & Donnarumma, D. 2013. Effective Organisational Communication. Perspectives, principles and practices. 4. painos. Pearson Education Limited. Harlow.

Borgenström, E-L. 25.2.2015. Tarkastaja, ylijohdajan sihteeri. Sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksikkö. Sähköposti.

Groysberg, B & Slind, M. Harvard Business Review. The Silent Killer of Big Companies. Luettavissa: <https://hbr.org/2012/10/the-silent-killer-of-big-companies> Luettu: 13.11.2015.

Hartzell, S. 2015. Organizational Communication. Study.com. Luettavissa: <http://study.com/academy/lesson/organizational-communication.html> Luettu 14.10.2015.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Bookwell Oy. Porvoo.

Henkilöstön työtyytyväisyyskyselyn tulosten purkupalaveri, 8.12.2014. Sisäministeriö.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna1 Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy. Vantaa.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. Infor Oy. Vantaa.

Juholin, E. 2013. Communicare. Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Elisa Juholin & Management Institute of Finland MIF Oy. Kopijyvä.

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari. Helsinki.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Korhonen, B. 2008. Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. Case: Energiakolmio Oy. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luettavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17611/jamk_1207130402_4.pdf Luettu: 10.1.2015.

Korhonen, N & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.

Kriisinhallintakeskus (CMC Finland). Ulkoasiainministeriö ja sisäministeriö. Luettavissa: http://www.cmcfinland.fi/download/53549_Siiviilikriisinhallinnan_kansallinen_strategia_VNn_hyvaksyma_2_.pdf?8a7267054241d188 Luettu 30.3.2015

Lohtaja-Ahonen, S & Ahonen, R. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Management Institute of Finland Oy. Helsinki.

Microsoft Office. SharePoint. Collaboration. Luettavissa: <https://products.office.com/fi-fi/sharepoint/collaboration> Luettu: 13.11.2015.

Piha, K. 2014. Sisäinen viestintä – käärmettä pyssyyn? SlideShare. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn> Luettu 15.10.2015.

Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. MIF. Helsinki

Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Tammer-Paino Oy. Tampere.

Sisäministeriö 2014a. Henkilöstön työtyytyväisyyskysely. VMBaro. Intranet. Luettu: 8.12.2014.

Sisäministeriö 2014b. Työhyvinvointipalaverin tulokset. Yksikön yhteinen levyasema. Intranet. Luettu: 8.12.2014.

- Sisäministeriö 2015a. Kansainvälisten asioiden yksikkö. Luettavissa: http://www.intermin.fi/fi/ministerio/organisaatio/kansainvalisten_asioiden_yksikko Luettu: 5.1.2015.
- Sisäministeriö 2015b. Yksikön työjärjestys. Kansainvälisten asioiden yksikkö. Intranet. Luettu: 5.1.2015.
- Sisäministeriö 2015c. Kansainvälisten asioiden yksikkö. Intranet. Sisäministeriön kansainvälisten asioiden yksikön strateginen henkilöstösuunnitelma vuodelle 2015. Luettu: 21.11.2014.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Tietosanoma Oy. Helsinki.
- SlideShare 2015. Arina, T. Selvitysraportti uusista verkkokokous- ja konferenssijärjestelmistä. Julkaistu 16.11.2011. Luettavissa: <http://www.slideshare.net/infe/uusien-verkkokokous-ja-videokonferenssijarjestelmien-esittely> Luettu: 27.9.2015.
- Suominen, M. Sulava. Skype for Business tulee ja Lync väistyy, mikä muuttuu? Luettavissa: <http://www.sulava.com/2015/03/skype-for-business-tulee-ja-lync-vaistyy-mika-muuttuu/> Luettu: 13.11.2015.
- VMBaro 2012. Valtion henkilöstökyselyjärjestelmä. Esittely ja lisätietoa. Luettavissa: <http://www.baro.vm.fi/index.php/vmbaro-valtion-henkiloestoekyselyjaerjestelmae> Luettu: 7.4.2015.
- Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta-sisaisen-viestinnan-sudenkuopat-3397543> Luettu 15.10.2015.
- Tilastokeskus 2015a. Tietoa tilastoista. Käsitteet ja määritelmät. Validiteetti. Luettavissa: <http://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html> Luettu: 4.5.2015.
- Tilastokeskus 2015b. Tietoteoreettiset lähtökohdat. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. Luettavissa: <http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/> Luettu 15.10.2015.
- Tuomi, J & Sarajarvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Keuruu.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Infrviestintä Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Webropol-kysely yksikön työntekijöille.

Keskusteleva viestintä

1. Esimiehet rohkaisevat esittämään ideoita ja ehdotuksia.
2. Ehdotukseni otetaan yksikössä huomioon.
3. Minulla on mahdollisuus kertoa kehitysehdotuksia työstäni.
4. Saan työstäni tarpeeksi palautetta.
5. Kehityskeskusteluja pidetään riittävän usein.
6. Pidän käytyjä kehityskeskusteluja hyödyllisinä ja vaikuttavina.

Tiedonkulku

1. Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi organisaatiomuutoksista.
2. Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi avoimista työpaikoista.
3. Henkilöstölle tiedotetaan riittävän hyvin uusista työntekijöistä.
4. Tieto kulkee hyvin yksikössä.
5. Tieto kulkee hyvin tiimeissä.
6. Tiedän eri työntekijöiden tehtäväkuvat yksikössä.
7. Saan riittävästi tietoa yksikön tavoitteista ja strategiasta.
8. Tiedän, millaisia asioita johtoryhmässä käsitellään.

Yksikön viestintä on...

- riittävää
- avointa ja rehellistä
- selkeää ja asiallista
- nopeaa
- järjestelmällistä
- keskustelevaa
- luotettavaa
- osallistumista edistävää
- tasa-arvoista
- säännöllistä
- toimii hyvin ylhäältä alaspäin
- toimii hyvin alhaalta ylöspäin

Avoimet kysymykset

1. Miten saat tietoa omiin työtehtäviisi liittyen?
2. Miten saat tietoa henkilöstöasioihin liittyen?
3. Miten saat tietoa yksikön toiminnasta?
4. Saatko tarpeeksi tietoa siitä, mitä työpaikallasi tapahtuu?
5. Mistä asioista haluaisit saada enemmän tietoa?
6. Mistä asioista tulee liikaa tietoa?
7. Onko sisäinen viestintä ollut onnistunutta? Miten?
8. Mitä kehitettävää on yksikön sisäisessä viestinnässä?
9. Miten kehittäisit yksikön sisäistä viestintää?

Liite 2. Haastattelukysymykset esimiehille.

1. Miten sisäinen viestintä on muuttunut yksikön kasvun ja tiimien muodostumisen myötä?
2. Miten henkilöstö johdon käsityksen mukaan kokee viestinnän?
3. Toimiiko viestintä hyvin ylhäältä alaspäin? Entä alhaalta ylöspäin?
4. Onko viestintä keskustelevaa vai ns. "lääkeruiskumalli"?
5. Mitkä ovat tärkeimmät viestintäkanavat tiimille? Entä yksikölle?
6. Miten tärkeänä viestintäkanavana pidät esimiestä?
7. Valvotaanko johtoryhmässä, miten esimiehet käyvät läpi asioita alaistensa kanssa?
8. Mitkä ovat yksikön sisäisen viestinnän tavoitteet ja miten ne ovat onnistuneet?
9. Miten sisäistä viestintää mitataan yksikössä?
10. Miten sisäistä viestintää pitäisi kehittää?