

Työyhteisöviestinnän laatu ja tehokkuus

Mira Vitie

Opinnäytetyö
Johdon assistenttityön ja kielten
koulutusohjelma
2017



Tekijä(t) Mira Vitie	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työyhteisöviestinnän laatu ja tehokkuus	Sivu- ja liitesivumäärä 37
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona eräälle henkivakuutusyhtiölle. Tutkimuksen luonteen takia tutkimusmetodiksi sopi parhaiten kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusote. Tämän tutkimuksen päätarkoituksena oli selvittää, lisääkö viestintätäytylin ja vuorovaikutuksen tavan tietoinen systemaattinen muuttaminen yhtiön sisäisen viestinnän tehokkuutta. Pää-tutkimuskysymystä tukien selvitettiin yrityksen johdon vuoden 2015 lopussa käynnistämän viestintähankkeen läpivientiä; miksi viestintähanke alun perin lanseerattiin, mitä viestinnällisiä muutoksia sen aikana konkreettisesti tapahtui sekä mikä oli hankkeen tulos ja miten se koettiin kohderyhmän sisällä. Lisäksi tutkimuksen alakysymyksinä etsittiin edelleen parannusta vaativia kehityskohtia toimeksiantajayrityksen sisäisessä viestinnässä.</p> <p>Tausta-aineistona tutkimuksessa käytettiin paitsi viestintähanketta, myös yhtiössä vuosina 2015 ja 2016 teetettyjen henkilöstötutkimuksien viestintä ja osallistaminen -osion tutkimustuloksia.</p> <p>Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu työyhteisöviestinnän kirjallisuudesta sekä internet-lähteistä. Tutkimus muodostuu teoriaosuudesta, jossa perehdytään paitsi työyhteisöviestinnän teoriaan, myös empiriaosuutta tukien johtamisviestinnän sekä muutosviestinnän teoriaan. Empiriaosuudessa esitellään tutkimusaineisto sekä tutkimuksen tulokset. Tutkimusaineisto koostui kohderyhmälle, eli toimeksiantajayrityksen henkilöstölle, teetetyistä teemahaastatteluista.</p> <p>Tutkimusaineisto, eli henkilöstön haastattelut, toteutettiin helmikuussa 2017. Tutkimukseen haastateltiin kymmentä työntekijää anonymisti, mikä lisäsi tuloksien luotettavuutta. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin analysointia varten. Tämän laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia.</p> <p>Tutkimustuloksista voidaan päätellä, että yhtiössä lanseerattu viestintähanke, jolla pyrittiin sisäisen viestinnän tehostamiseen, toteutui niiltä osin, kuin henkilöstö saattoi sen muistaa. Henkilöstö oli alkanut kiinnittää huomiota omaan viestintäänsä hankkeen aikana, joten voidaan todeta, että viestintähankkeesta oli hyötyä yhtiön sisäisen viestinnän laadun parantamiseksi ja se lisäsi työyhteisön sisäisen viestinnän tehokkuutta. Tässä tutkimuksessa etsittiin lisäksi myös viestinnällisiä kehityskohtia työyhteisössä ja tärkeimmiksi kehityskohteiksi tutkimuksessa nousivat johtoryhmän viestintä henkilöstölle, sekä ensisijaisen sisäisen viestintäkanavan määrittely.</p>	
Asiasanat Työyhteisöviestintä, sisäinen viestintä, johtamisviestintä, viestintähanke	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työyhteisöviestintä.....	3
2.1	Työyhteisö	5
2.2	Työyhteisöviestinnän foorumit ja kanavat.....	6
2.2.1	Fyysinen työtila	8
2.2.2	Sisäiset kokoukset	8
2.2.3	Verkkokokoukset.....	8
2.2.4	Sähköposti	9
2.2.5	Hybridifoorumit.....	9
2.2.6	Sisäiset verkostot.....	9
2.2.7	Spontaanit ja viralliset foorumit.....	10
2.2.8	Kahvitteľufoorumit	10
2.2.9	Sosiaalinen media.....	10
2.2.10	Intranet ja henkilöstölehdet	11
2.2.11	Tiedotustilaisuus	11
3	Johtamisviestintä.....	12
3.1	Johtoryhmän viestintä	13
4	Muutosviestintä	15
4.1	Muutosvastarinta.....	17
5	Tutkimus	19
5.1	Henkilöstötutkimus ja viestintähanke.....	19
5.2	Tutkimusmenetelmät ja toteutus	20
5.3	Teemahaastattelut	21
5.3.1	Teema 1: Viestintäkanavat.....	22
5.3.2	Teema 2: Viestinnän laatu.....	23
5.3.3	Teema 3: Tunnelma	25
5.3.4	Teema 4: Ongelmakohdat.....	26
5.3.5	Teema 5: Kehityskohdat ja -ehdotukset	27
5.4	Tutkimustulokset ja yhteenveto	28
5.4.1	Viestintähankkeen toteutuminen	29
5.4.2	Yhtiön sisäisen viestinnän kehityskohdat	31
5.4.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	32
6	Johtopäätökset ja pohdinta.....	33
6.1	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	35
7	Lähteet.....	36

1 Johdanto

Viestintä -sanan juuret löytyvät Venäjältä; venäjänkielinen sana *vest* tarkoittaa sanomaa, tietoa, uutista tai huhua. Viestintää ja vuorovaikutusta tapahtuu kaikkialla. Käsitteet viestinnästä ja viestin voimasta ovat tänä päivänä täysin erilaiset kuin esimerkiksi 1900-luvun alkupuolella. Siitä uskomuksesta, että viestintä onnistuu silloin kun viesti lähetetään eteenpäin, on päästy siihen ymmärrykseen, että viestintä on monimutkainen prosessi, jonka vaikutuksia on lähes mahdotonta ennustaa. Osmo A. Wiio (1976–1978) onkin laeissaan inhimillisestä viestinnästä määritellyt, että viestintä yleensä epäonnistuu – paitsi satumalta. (Juholin 2013, 22.)

Kaikki ihmisten kesken tapahtuva vuorovaikutus on siis viestintää. Työyhteisön sisällä tapahtuva sisäinen viestintä kattaa kaiken tiedon kulun organisaation sisällä. Yrityksen tavoitteena on, että sen toiminta on kannattavaa ja että yritys tuottaa voittoa. Sisäinen viestintä eri muodoissaan tukee tätä tavoitetta ja se tulisi nähdä eräänlaisena voimavarana työyhteisössä. Häiriöt ja katkokset sisäisessä viestinnässä, tai johdon epäonnistuminen viestimisessä, heijastuu työyhteisön toimintaan negatiivisesti ja saattaa pahimmassa tapauksessa olla yhteydessä yrityksen tuloksen heikkenemiseen. (Juholin 2013, 25.)

Viestintä on tänä päivänä yksi tärkeimmistä, ellei tärkein, työyhteisön taito. Siihen kuuluu oman työn kannalta oleellisten asioiden ja tietojen seuranta ja vaihdanta. Viestintäosaajalla tulee olla valmiudet kehittää omaa työtään sekä omaa työyhteisöään. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on siis oma viestintävastuunsa ja jokaisen tulisi omassa tehtävässään toimia aktiivisena tiedon etsijänä, tiedon tuottajana sekä tiedon välittäjänä ja vaihtajana. (Juholin 2013, 194–195.)

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivisin tutkimusmenetelmin toteutettu tutkimus eräälle henkivakuutusyhtiölle. Tutkimuksen kohteena on toimeksiantajayrityksen työyhteisön sisäinen viestintä; tutkittiin yhtiön sisällä käynnistetyn viestintähankkeen läpivientiä ja sen tulosta, ja oliko hankkeen tuomalla muutoksella tehostava vaikutus yhtiön sisäiseen viestintään. Pyrittiin lisäksi löytämään yrityksen sisäisen viestinnän kehityskohtia. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu työyhteisöviestinnän kirjallisuuden lisäksi internet-lähteistä. Tutkimus koostuu teoriaosuudesta, jossa perehdytään paitsi työyhteisöviestinnän teoriaan, myös empiriaosuutta tukien johtamisviestinnän sekä muutosviestinnän teoriaan. Empiriaosuudessa esitellään tutkimusaineisto sekä tutkimuksen tulokset. Tutkimusaineisto koostuu toimeksiantajayrityksen henkilöstölle teetetyistä teemahaastatteluista.

Tämän opinnäytetyön aihe syntyi yhteisestä ideasta toimeksiantajan kanssa. Työyhteisöviestinnästä aiheena löytyi runsaasti kirjallisuutta, mikä toi hieman haastetta aiheen rajaukselle. Digitaalisuuden ja työelämän kehittyessä tänä päivänä jatkuvasti eteenpäin, voidaan yrityksen sisäistä viestintää tutkimusaiheena pitää erittäin ajankohtaisena.

2 Työyhteisöviestintä

Viestinnän tarkoituksena on luoda hyvät edellytykset työskentelylle, ylläpitää, kehittää ja vahvistaa työyhteisöä. Viestintä mahdollistaa työyhteisön jäsenten yksilöllisen ja yhteisen oppimisen dialogisen vuorovaikutuksen kautta. Omalla työllään ja viestinnällään työyhteisön jäsenet muokkaavat omaa organisaatiotaan ja organisaationsa mainetta sekä tiedostaen, että tiedostamatta ja heijastavat sitä samalla takaisin työyhteisöön. (Juholin 2009, 62.)

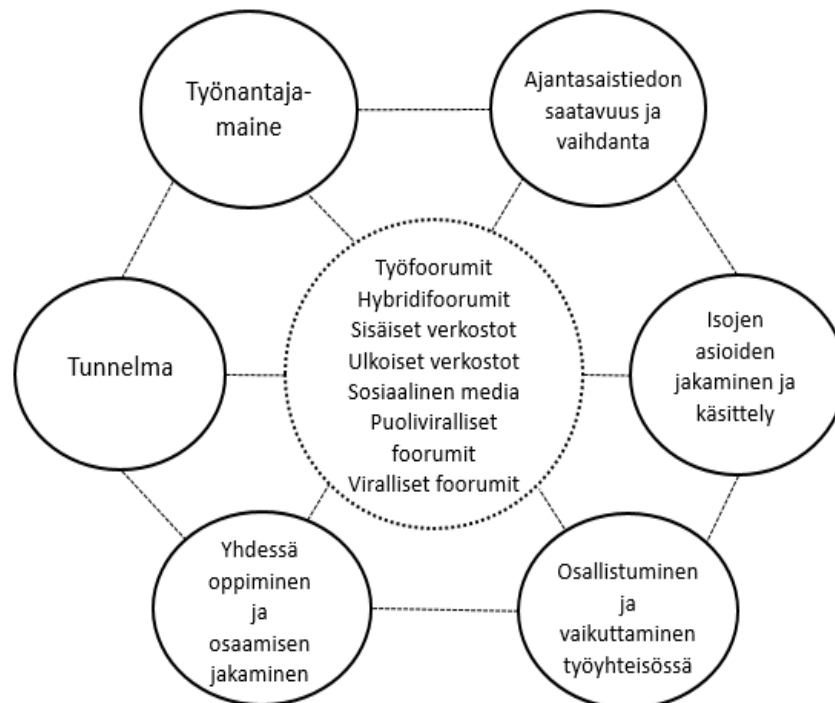
Viestinnässä on kyse yrityksen toiminnan tehostamisesta ja sitä kautta yrityksen tuloksen ja tuottavuuden sekä kilpailukyvyn lisäämisestä. Mitä kehittyneempää viestintä työyhteisössä on, sitä paremmin yhteisö selviää määrätyistä tehtävistä. Työyhteisöviestinnän merkitys vahvistuu koko ajan enemmän ja enemmän työelämän suurien muutoksien myötä. Työyhteisöissä tehdään töitä tänä päivänä erilaisissa tiimeissä, projekteissa ja organisaation rajojen ylittävissä verkostoissa. Siksi tiedonvaihdantaa tarvitaan entistä enemmän. Viestintäteknologian kehitys on muuttanut vuosien saatossa viestinnän käsitteen lähes kokonaan. Perinteinen ylhäältä alas tiedottaminen ei enää yksin riitä. Tiedotus on saanut uusia ulottuvuuksia; työyhteisöviestintää pidetään keskinäisenä vuorovaikutuksena, jossa kokemuksia, tietoa ja omaa osaamista vaihdetaan keskenään. Osapuolet käyvät omien tehtäviensä kautta vuoropuhelua työyhteisössä. (Juholin 2013, 174–175; Puro 2004, 105.)

Tänä päivänä ajatellaan, että viestintä tapahtuu ihmisten työskentelypaikoilla eli siellä, missä itse tuotetaan ja vaihdetaan kokemuksia ja tietoa. Työyhteisön jäseniä pidetään tasa-arvoisina keskenään, eikä tieto enää kulje hierarkioita seuraten. Työyhteisöviestintää ei voi pitää enää myöskään yksin viestintäammattilaisten vastuualueena. Tärkeässä asemassa ovat viestintäammattilaisten lisäksi myös yrityksen johto, esimiehet ja kaikki työyhteisön jäsenet. Viestintä työyhteisössä on jokaisen omalla vastuulla asemasta riippumatta; jokainen jäsen on viestijä oman työroolinsa kautta ja jokaisella on vastuu ottaa selvää, kysyä ja osallistua. Vanhan käsityksen mukaan viestintää on pidetty suoraviivaisena tiedon siirtämisenä paikasta toiseen, johdolta ja esimiehiltä alaisille. Tämä ajatusmalli aiheuttaa kuitenkin törmäyksiä ns. uudessa maailmassa. Avainsanoina työyhteisöviestintää kuvaillessa voidaankin käyttää sanoja vuorovaikutus ja vastavuoroisuus. Viestintä on osa jokaisen työtä ja elämää, jossa keskinäinen arvostus on myös tärkeää. (Juholin 2009, 58–62; Juholin 2013, 188–189.)

Juholin (2009, 63–65) on esitellyt työyhteisöviestinnän uuden agendan työyhteisön sisäisen viestinnän kulmakiviksi. Agenda haastaa vanhanaikaisen viestinnän ajattelumallin, jonka mukaan suurista asioista tiedotetaan kun päätökset on tehty. Uusi malli käsittää

suurien asioiden käsittelyn mahdollisuuksien mukaan yhteisesti ja keskustellen, vaikka yrityksen johto tekisikin viimeisen päätöksen. Juholin korostaa, että suuria ja tärkeitä asioita tulisi käsitellä vuorovaikutteisesti. Eriäville mielipiteille annetaan arvoa ja tärkeintä on, että asioista keskustellaan ja pidetään huoli siitä, että käsiteltävät asiat ymmärretään oikein. On myös tärkeää, että ajantasainen tieto on kaikkien saatavilla ja että jokainen ymmärtää oman roolinsa sen tuottamisessa ja jakamisessa.

Työyhteisön tunnelman tulee olla avoin ja turvallinen. Jokaisen pitää uskaltaa kysyä ja kysynalaistaa sekä kertoa omia näkemyksiään. Jokaisella työyhteisön jäsenellä tulee olla mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua sekä pienemmissä että suuremmissa asioissa. Monisuuntainen palaute on ensisijaisen tärkeää yhdessä oppimisen ja osaamisen jakamisen toteutumisessa. Viestinnän tulee olla mutkatonta näiden toteutumiseksi ja toteutuessaan ne tukevat koko työyhteisöä sekä yksilöitä. Tulee pitää myös mielessä, että työnantajamaie kuuluu jokaisen työyhteisön jäsenen työpöydälle. Mainetta tuotetaan omalla toiminnalla, samoin organisaation maie heijastuu takaisin työntekijöiden identiteetteihin. Kaikki tämä viestinnällinen toiminta tapahtuu foorumeilla. Foorumeita ovat kaikki vuorovaikutustilanteet ja muut tiedonvaihdon paikat. Foorumeista kerrotaan tarkemmin tämän opinäytetyön seuraavassa luvussa. Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan Työyhteisöviestinnän uutta agendaa. (Juholin 2009, 63–65.)



Kuvio 1. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2009)

Työyhteisön sisäinen viestintä on siis yrityksen sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta ja tiedonkulkua. Sisäisen viestinnän avulla jaetaan tietoa työyhteisössä ja sen tarkoituksena on pitää henkilöstö ajan tasalla yrityksen liiketoiminnan strategiasta ja tavoitteista, välittää henkilöstölle tietoa tulevista mahdollisista muutoksista, yrityksen taloustilanteesta ja sidosryhmistä. Sillä on selvä yhteys työn tehokkuuden parantamiseen. Sisäinen viestintä käsittää myös ajatuksen siitä, että jokainen henkilö työyhteisössä tuntee yrityksen tuotteet ja palvelut, eli yrityksen ydinosaamisen. (Österberg 2009, 177.)

Työyhteisön ja tavoitteellisen työn perusedellytys on toimiva tiedonkulku työyhteisössä. Työyhteisö ei toimi ilman viestintää. Työyhteisön viestintä on sanomien vaihdantaa työyhteisön jäsenten välillä, joka mahdollistaa työyhteisön tavoitteiden toteutumisen. Viestintää voidaankin pitää eräänlaisena työyhteisön työkaluna, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa. Useat työyhteisöt kuitenkin kokevat, että heidän tiedonkulussa on parantamisen varaa. Työyhteisön jäsenten tulisi pystyä luottamaan siihen, että omalle työlle merkityksellinen tieto on aina saatavilla. Jos työyhteisössä koetaan, että tieto ei kulje, vaikuttaa se suoraan negatiivisesti työn tehokkuuteen ja laatuun. Toimiva työyhteisö tarvitsee toimiakseen avointa vuorovaikutusta. Avoimesta ja vilpittömästä keskustelusta seuraa usein työyhteisön toiminnan parantuminen niin työyhteisön jäsenten viihtyvyyden kuin yrityksen liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmista tarkasteltuna. (Åberg 1989, 61; Österberg 2009, 178–179.)

Åberg (1989, 62) määrittelee työyhteisöviestinnän käsitteen näin: "Yhteisöviestintä on sellaista sanomien vaihdantaa työyhteisön osien välillä, joka tekee mahdolliseksi eri tilanteissa työyhteisön ja sen jäsenten tavoitteiden toteuttamisen. Viestintä on siten työyhteisön työkalu, liittäjätekijä, joka liittää työyhteisön osat toisiinsa ja koko työyhteisön ympäristöönsä".

2.1 Työyhteisö

Työyhteisö muodostuu henkilöistä, jotka työskentelevät yhteisössä vapaaehtoisesti ja usein saavat tekemästään työstä jonkinlaisen palkkion sekä muita etuja ja kannustimia. Työyhteisön jäsenten oletetaan sitoutuvan organisaation tavoitteisiin, strategiaan ja käytäntöihin, sekä noudattavan erilaisia lakeja, työelämän käytäntöjä ja eettisiä sääntöjä. Työyhteisö on ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen tavoite. Juholin vertaa työyhteisöä perheeseen; sitä kohtaan voidaan tuntea joissain tapauksissa samankaltaista kiintymystä. Yhteisöllisyys on tunne yhteenkuuluvuudesta ja hyväksytyksi tulemisesta. Avoin keskustelukulttuuri työpaikalla vahvistaa yhteisöllisyyttä. On tärkeää, että työpaikalla on mahdollisuus ilmaista itseään ja että jokainen uskaltaa olla oma itsensä. Tämän kaltainen vapauden

tunne luo rentoutta työyhteisöön. Kokemus omasta työyhteisöstä on olennaisesti sidoksissa yhdessä olemiseen ja keskusteluihin. Työyhteisö on siten vahvasti viestinnällinen käsite, joka elää viestinnällä ja viestinnästä. (Juholin 2009, 44, 47–48, 55.)

Siinä missä työyhteisöviestinnän merkitys on vuosien saatossa muuttunut, on myös työyhteisö saanut uuden merkityksen. Ennen työyhteisöön kuuluivat ne, jotka työskentelivät samassa tilassa, ja työyhteisöön kuulumisen alkoi siitä, kun astuttiin sisään työpaikan ovesta. Osittain teknologisten ja osittain työnkuvien muutoksista johtuen nykyään käsitämme työyhteisön eri tavalla. Organisaatioissa työskentelee entistä enemmän etätyöntekijöitä tai puolietätyöntekijöitä, jotka kuuluvat yhtä lailla yhteisöön, vaikka eivät aina olekaan fyysisesti työpaikalla läsnä. (Puro 2004, 25–26.)

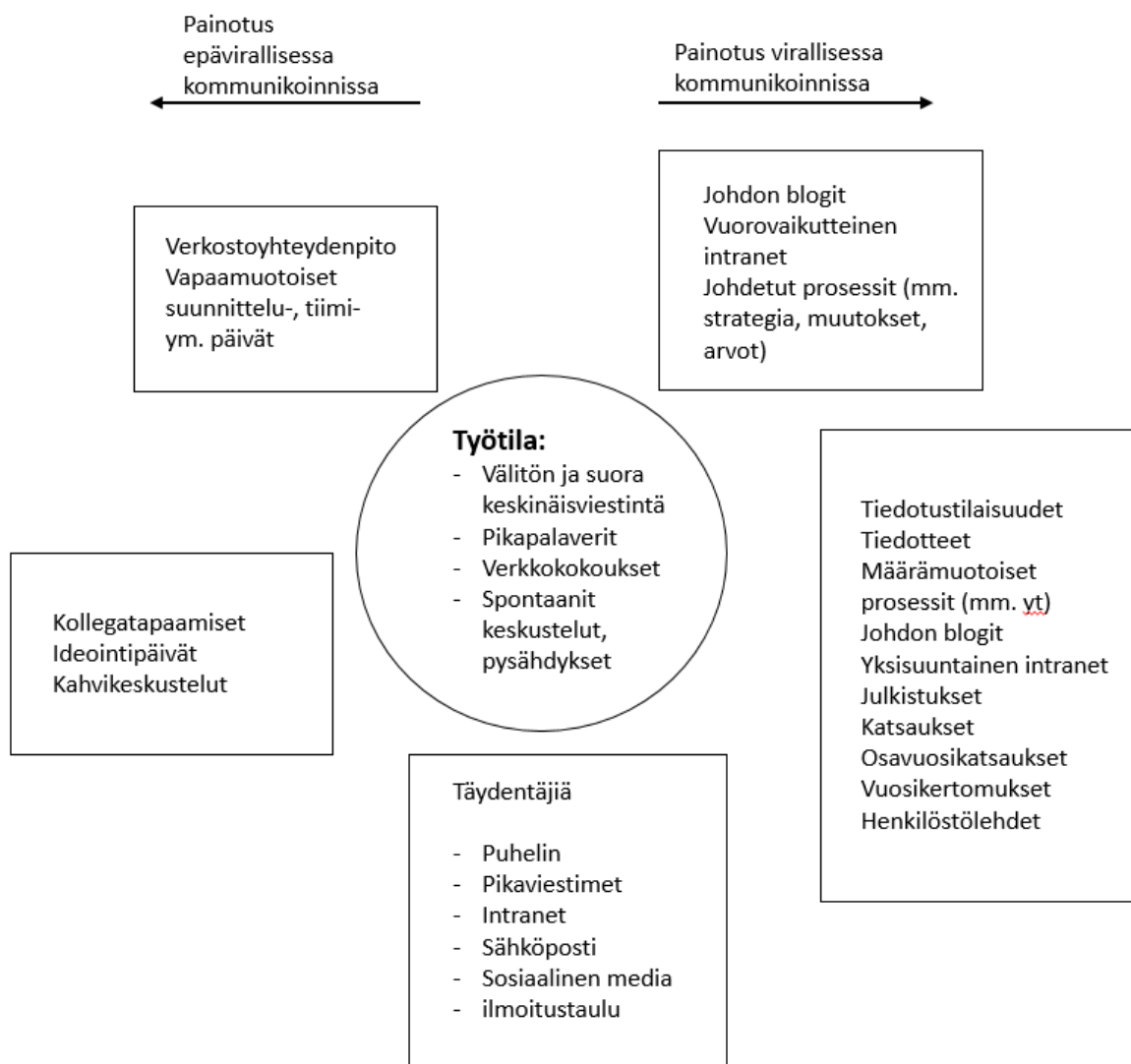
Työyhteisölle on ominaista se, että siihen kuuluvat henkilöt tarjoavat oman panoksensa työyhteisön käyttöön korvausta vastaan. Työyhteisöllä on yhteinen tavoite, jonka saavuttamiseen kaikki työyhteisössä pyrkivät. Työyhteisöllä on käytössään voimavaroja, esimerkiksi erilaiset laitteet, raha ja työvoima, jotka edesauttavat yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Työyhteisössä on tietty työnjako ja vallanjako. Työyhteisön viestintä on suunnitelmallista, ja se on rakentunut yhteisten sääntöjen perusteella. (Åberg 1989, 48–49.)

Hyvän viestinnän tuloksena syntyy hyvä työyhteisö. Kun puhutaan työyhteisön kehityksestä tai muutoksesta, liittyy viestintä aina olennaisesti asiaan. Usein, kun johtajat puhuvat viestinnästä, asian merkitystä vähätellään ja sen todetaan olevan viestintäammattilaisen heiniä. Tänä päivänä halutaan lähteä kuitenkin yhteisöllisyyden ajatuksesta liikkeelle; organisaatioissa pyritään tietoisesti lähentävään ja dialogimaisempaan kommunikaatioon. Johdolla on edelleen keskeinen rooli, mutta sen rinnalle on noussut jokaisen vastuu ottaa itse selvää, kysyä, osallistua ja jakaa omia tietoja ja ajatuksia muille. (Juholin 2009, 79–80.)

2.2 Työyhteisöviestinnän foorumit ja kanavat

Työyhteisöllä on sisäisessä viestinnässään käytössä monia eri viestintäkanavia ja foorumeita. Työyhteisön viestintäjärjestelmä koostuu valikoiduista ja käyttöönotetuista kanavista, järjestelyistä ja säännöistä. Viestintäkanavia käytetään usein yhtä kerrallaan tai montaa kanavaa rinnakkain. Joidenkin asioiden tiedottamiseen riittää yksi lyhyt tiedotus, mutta monista asioista tiedottaminen vaatii enemmän toimia; kysymyksiä, vastauksia ja epäselvyyksien poistamista. (Åberg 2006, 108; Österberg 2009, 183.)

Koko ajan kehittyvä teknologia mahdollistaa viestinnän ja vuorovaikutuksen uusilla helpokäyttöisillä tavoilla ja ohjelmilla. Työyhteisössä tapahtuva työ vaatii tänä päivänä yhteisöllisyyttä, joka pitää mahdollistaa ilman fyysisiä kohtaamisia työpaikalla. Sanotaan, että tehokkain viestintä tapahtuu kasvokkain. Samaan voidaan kuitenkin päästä jalostuneen tekniikan avulla. Virallinen, sekä täysin spontaani työyhteisöviestintä ja kaikenlainen viestintä siltä väliltä tapahtuvat erilaisilla foorumeilla. Erilaisten foorumien rajat voivat olla häilyviä ja vaihtelevia. Foorumeiden ryhmittely tapahtuu usein virallisen ja epävirallisen kommunikoinnin perusteella. Alla olevassa kuviossa esitellään esimerkkifoorumien ryhmittelyä. (Juholin 2013, 212–213.)



Kuvio 2. Foorumien ryhmittelyä muutamien esimerkein (Juholin 2013)

Vaikka työyhteisön sisäiseen viestintään on mahdollista käyttää monia eri kanavia, ei mikään niistä korvaa esimiehen ja alaisen välillä käytyjä keskusteluja. Jos johto ei näy ja

kuulu henkilöstön arjessa ja sen viestintä epäonnistuu, johtaa se usein työyhteisön omiin spekulatioihin ja itse keksimiin huhuihin. Esimies-alainen-viestintää tapahtuu paitsi kasvokkain, myös sähköisesti. (Åberg 2006, 108; Österberg 2009, 183.)

2.2.1 Fyysinen työtila

Fyysistä työtilaa, jossa koko työyhteisö työskentelee, voidaan pitää keskeisimpänä viestintäfoorumina. Työpaikalla tehdään töitä ja järjestetään erilaisia kokouksia sekä kommunikoidaan muuten vain kollegojen kanssa. Työtila ei suinkaan siis ole vain työn tekoon pyhitetty tila, vaan siellä vietetään taukoja, lounastetaan, keskustellaan ja välillä jopa juhlietaan. Avoimessa työtilassa ihmisten keskinäinen vuorovaikutus on luonnollista, ja siellä tieto kulkee ilman rajoituksia. Avoimen tilan lisäksi työpaikalla tulee kuitenkin olla erilaisia vetäytymistiloja, kahdenkeskisiä palavereja ja muita yksityisyyttä kaipaavia tilanteita varten. Avokonttoria voidaan pitää tämän ajan tyyppillisenä työtilana. (Juholin 2009, 73; Juholin 2013, 214.)

2.2.2 Sisäiset kokoukset

Työyhteisön sisäisiä kokouksia voidaan pitää yhtenä hyvänä sisäisen viestinnän kanavana. Kokouksien etuna on se, että kokouksissa viesti jaetaan usealle henkilölle samanaikaisesti. Kokouksissa on mahdollisuus vuorovaikutukseen, mikä helpottaa viestin tulkitsemista oikein. Asialistaan tutustuminen, kysymyksiä pohdinta, puheenvuorojen laadinta ja kaikenlainen muu valmistautuminen ennen kokousta tehostavat viestintää kokouksessa. Avoin keskustelukulttuuri mahdollistaa rakentavan keskustelun ja näin viesti menee parhaiten perille. Säännölliset palaverikäytännöt ovat hyvä toimintatapa työyhteisön sisäisen viestinnän tehostamiseen. (Österberg 2009, 183–184.)

2.2.3 Verkkokokoukset

Viestintäteknologia on muuttanut viestinnän ja työnteon tavan täysin. Esimerkiksi verkkopohjaiset työalustat ja -ympäristöt korvaavat tai vähintäänkin täydentävät fyysisiä työtiloja. Verkkokokoukset (Skype-kokoukset) mahdollistavat kokoustamisen hajautetussakin organisaatiossa. Skype-kokoukset ovat parhaimmillaan tehokkaita ja hyödyllisiä, mikä edellyttää kuitenkin vuorovaikutukseen panostamista. Skype-kokouksia järjestettäessä säästetään aikaa ja matkustuskuluja sekä ympäristöä. Verkkokokoukset korvaavat tänä päivänä useita perinteisiä kokouksia. Monimutkaisempia asioita käsitellessä Skype-kokouksissa voi kuitenkin tulla haasteita vastaan, kun nonverbaalinen viestintä jää puuttumaan. (Juholin 2009, 74; Juholin 2013, 215.)

2.2.4 Sähköposti

Sähköposti on kirjeen sähköinen versio. Sillä on kaksi päätarkoitusta, yksisuuntainen tiedotus ja sähköpostikirjeenvaihto, joka sisältää vuorovaikutusta kirjeenvaihtajien kesken. Sähköposteissa kielenkäyttö usein vaihtelee viestin vastaanottajan mukaan, usein dialogiviestit ovat vapaamuotoisempia kuin muut tiedotusviestit. Sähköposti toimii usein myös yrityksen johdon viestintäkanavana, ja sitä käytetäänkin sisäiseen informointiin ja muuhun yhteydenpitoon työyhteisössä. Tänä päivänä sähköpostin käyttö viestintäkanavana ei ole välttämättä kuitenkaan paras mahdollinen, sillä monet kymmenet sähköpostiviestit päivittäin laskevat viestinnän tehokkuutta, kun vastaanottaja ei ehdi lukea viestejä ajatuksella. Sähköposti toimii tehokkaana viestintäkanavana silloin, kun sen käyttöön on mietitty jonkinlaiset pelisäännöt. Turhienkin viestien lukemiseen menee paljon aikaa, joten viestin lähettäjän tulee harkita, kenelle viesti lähetetään. Sähköpostiviestin otsikon tulee olla tarpeeksi informatiivinen, jotta nopealla silmäyksellä lukijan on helppo ymmärtää, mistä on kyse. On myös tärkeää, että itse sähköpostiviesti olisi mahdollisimman tiivis ja selkeä ja että sen sävy olisi mahdollisimman neutraali. (Juholin 2013, 223; Österberg 2009, 185.)

2.2.5 Hybridifoorumit

Hybridifoorumeiksi kutsutaan eri kommunikaatiomuotojen sekoituksia. Hybridifoorumien perusajatuksena on digitaalisen viestinnän kietoutuminen kaikkeen tekemiseen työtilassa. Se on siis yhdistelmä eri foorumeista, joita yhdistellään ja luodaan tilanteen mukaan. Esimerkiksi avokonttorissa lähetetään sähköposti kollegalle, jonka jälkeen kävellään kollegan luokse kysymään tarkennuksia. Nämä hybridifoorumit syntyvät ihmisten itseohjautuvuudesta, johon ei tarvita erillisiä sääntöjä. (Juholin 2009, 74.)

2.2.6 Sisäiset verkostot

Työyhteisöön muodostuu usein luonnostaan sisäisiä verkostoja, sillä kaikkea ei haluta eikä voida hoitaa digitaalisesti. Nämä verkostot syntyvät yhteisestä tavoitteesta tai yhteisten asioiden äärellä olemisesta. Usein sisäiset verkostot syntyvät spontaanisti. Aitoa vuorovaikutusta tarvitaan, ja vaikka verkostoja syntyy luonnostaan, voidaan niitä rakentaa myös tavoitteellisesti. Näillä sisäisillä verkostoilla, foorumeilla, on tärkeä rooli ajan tasalla pysymisessä ja keskinäisessä oppimisessa. Sisäisiksi verkostoiksi lasketaan esimerkiksi eräänlaiset sisäpiirit, jotka ovat astetta eriytyneempiä verkostoja. Piiriin valikoidaan tietty ryhmä ihmisiä ja se elää omaa hiljaiseloaan työyhteisön sisällä. Sisäpiirissä vaihdetaan tietoja keskenään ja usein työyhteisöön liittyvät asiat ovat jo tiedossa ennen niiden julkistamista koko yhteisölle. Sisäpiirin viestinnästä voi kehkeytyä negatiivisia seurauksia, jos

piirissä aletaan salata tietoa tai käyttämään tietoa piirin hyväksi. (Juholin 2009, 74–75; Juholin 2013, 218–219.)

2.2.7 Spontaanit ja viralliset foorumit

Spontaaneja, eli vapaamuotoisia foorumeita ovat kokoontumiset, joissa edes keskusteluaiheen määrittely ei ole välttämätöntä. Vapaamuotoisia foorumeja syntyy usein silloin, kun ihmisten kiinnostuksen kohteet kohtaavat ja he hakeutuvat toistensa seuraan ilman muodollisuuksia. Spontaani foorumi voi olla esimerkiksi työpaikan käytävä tai muu tila, johon voidaan pysähtyä keskustelemaan asioista. Vapaamuotoisista foorumeista voi ajan kanssa kehittyä virallisia tapaamisia: ihmiset alkavat kokoontua säännöllisesti jonkin asian ympärille. (Juholin 2013, 220.)

Spontaanien foorumien vastakohtana toimivat viralliset foorumit. Näitä ovat kaikki säännölliset kokoontumiset, kuten viikkopalaverit tai kuukausikokoukset sekä johdon ajankoh-
taisinfot. Virallisissa foorumeissa jaettu tieto on kaikille sama, ja sen ei välttämättä tarvitse olla fyysistä kokoontumista, vaan viestin voi välittää myös esimerkiksi sähköpostin kautta. Virallisten foorumien lähtökohtana on usein se, että kerrotaan etukäteen tilaisuuden sisältö sekä jaetaan aineistoa etukäteen. (Juholin 2013, 220–221.)

2.2.8 Kahvitteľufoorumit

Kahvitteľufoorumit ovat yhteisiä hetkiä, jolloin tavataan tietyssä paikassa tiettyyn aikaan. Kahvitteľu on tiedon ja kuulumisten vaihdantaa, eri asioiden puimista, ja se voi sisältää myös virallisempaa sisältöä. Usein kahvitteľuhetkissä kerrotaan myös omista tuntemuksista ja huolenaiheista. Kahvitteľun ansiosta ihmiset ovat usein myöťamielisemmin paremmin perillä asioista, mutta toisaalta taas negatiivisessa mielessä huhujen tai spekulatioiden kuuleminen voivat nostaa epävarmuuden ja huolestuneisuuden tunteita. (Juholin 2009, 78; Juholin 2013, 219.)

2.2.9 Sosiaalinen media

Sosiaalisten medioiden käyttö kasvaa koko ajan. Niistä on tullut suosittuja työyhteisöviestinnän vuorovaikutuksen lisääjiä. Sosiaaliset mediat mahdollistavat rajattoman verkostoitumisen sekä korvaavat fyysisiä tapaamisia. Sosiaaliset mediat ovat internetpalveluja, joihin käyttäjillä on itsellään mahdollisuus tuottaa sisältöä. Sosiaaliselle medialle on ominaista se, että asioista keskustellaan julkisesti, ja yksisuuntaisen tiedotuksen sijaan keskitytään siihen, että käyttäjä luo ja muokkaa sisältöä, eli osallistuu. Työelämän suosittuja verkostoi-

tumismedioita ovat esimerkiksi LinkedIn ja Facebook. Myös blogit, eli eräänlaiset verkkopäiväkirjat, ovat alkaneet yleistyä viestintäfoorumeina. On hyvin yleistä, että esimerkiksi yrityksen johtaja toimii bloggarina henkilöstölle. Blogi sallii kirjoittajan persoonallisuuden näkymisen, mikä tuo spontaaniutta viestintään. Sosiaalisen median käytössä tulee kuitenkin olla varuillaan; sen kautta voi levitä myös arkaluontoista tietoa. Useimmat organisaatiot ovatkin laatineet pelisäännöt sosiaalisen median käyttöön, joilla varmistetaan arkojen asioiden vuotaminen ulkopuolisille. (Juholin 2009, 76; Juholin 2013, 217–218.)

2.2.10 Intranet ja henkilöstölehdet

Useimmissa yrityksissä yrityksen sisäinen intranet osittain korvaa, tai ainakin vähentää sähköpostin käyttöä. Intranet on käytössä lähes jokaisessa suuremmassa organisaatiossa. Se on yrityksen sisäinen verkko, viestintäkanava, johon on pääsy vain yrityksen työntekijöillä. Intrassa käyminen on useimmille päivittäinen rutiini, josta tarkistetaan yrityksen ajankohtaiset asiat. Intranet toimii yhdelle tiedottamisen kanavana, mutta samanaikaisesti se voi toiselle toimia vuorovaikutteisena foorumina. Foorumin ja kanavan raja on häilyvä, joka riippuu siitä, miten niitä käytetään. Intranetin suunnittelussa on otettava huomioon, ettei siitä tule tiedon kaatopaikkaa. Intranetistä löytyvä tieto täytyy olla selkeää ja helposti löydettävää. (Juholin 2009, 77–78; Juholin 2013, 216; Österberg 2009, 185.)

Perinteisesti työyhteisöissä on käytetty henkilöstö- ja tiedotuslehtiä. Tänä päivänä henkilöstölehdetkin löytyvät usein verkosta, mutta paperisen lehden paikka on edelleen olemassa. Henkilöstölehti toimii hyvin harvoin ensisijaisena tietolähteenä, ja usein sen uutisetkaan eivät ole täysin ajantasaisia. Lehdet toimivat syventävinä ja täydentävinä viestinnän lähteinä, joiden tarkoituksena on myös viihdyttää lukijaa. (Juholin 2013, 225.)

2.2.11 Tiedotustilaisuus

Tiedotustilaisuuksien pitäminen vaatii tarkkaa harkintaa paitsi aiheen, myös ajankohdan, tilaisuuteen osallistujien sekä viestin tuojien ja viestiä havainnollistavien osalta. Tiedotustilaisuus on oiva viestinnän kanava silloin, kun mikään muu kanava ei tunnu riittävän hyvältä. Tiedotustilaisuuksissa kerrotaankin usein esimerkiksi suuremmista muutoksista yrityksen sisällä. (Österberg 2009, 184.)

3 Johtamisviestintä

Johtamisviestintä on johtamistyötä, jossa korostuu eri asioiden tulkinta. Se on paitsi tiedon tuottamista ja jakamista, myös tiedon vastaanottoa. Johtamisviestinnässä korostuvat työn suuntaaminen ja organisointi, sekä sen seuranta. Johtamisviestintä on myös kannustamista ja motivointia. Toimiva johtamisviestintä ja vuorovaikutus luovat yhteisöllisyyttä. (Åberg 2006, 93.)

Johtaminen on vaikuttamista ihmisiin. Ihminen on psykofyysinen kokonaisuus, jolla on järki ja tunteet. Tänä päivänä tiedostetaan, että johtaminen on viestintää ja ilman viestintää ei voida johtaa. Johtajalla on oltava hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Pelkkä asiantuntijuus ei riitä. (Juholin 2009, 186.)

Usein suurissa yrityksissä ylin johto jää koko työyhteisön jäsenille hyvin etäiseksi. Pienessä yrityksessä esimerkiksi toimitusjohtaja toimii esimiehenä, joka parhaimmassa tapauksessa tuntee jokaisen työntekijän hyvin. Mitä suurempi yritys on, sitä vähemmän kanssakäymistä johdolla on alaisten kanssa ja viestintä rajoittuu vain johtajan lähipiiriin. Yrityksen johdon viestintä koskee paitsi johtoryhmää, myös kaikkia esimiehiä. Esimiestyön yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin toimia tulkkina ylimmän johdon ja oman tiimensä välillä. (Juholin 2009, 187.)

Johdolla on käytettävissään eniten työyhteisöä ja sen toimintaympäristöä koskevaa tietoa, ja niin kuuluukin olla. Johtoryhmässä käsiteltävillä asioilla on aina yhteys ja vaikutus yrityksen toimintaan ja päätökset vaikuttavat jokaiseen työyhteisön jäseneseen suoraan tai välillisesti. Siksi johdon viestintään kohdistuu aina paljon odotuksia. On tärkeää, millaisen vaikutelman johto antaa työstään ja kiinnostuksestaan työyhteisöä kohtaan. Henkilöstön kanssa keskustelemaa johtoa usein arvostetaan kun taas etäisempää ja piilotelevaa johtoa pidetään usein työyhteisössä ylimielisenä. (Juholin 2009, 187–188.)

Johtamisen ja viestinnän käsitteitä on lähes mahdotonta erottaa toisistaan. Johtamisviestintä on siis johtamista, sillä ilman viestintää johtaminen on mahdotonta. Johdon viestintä voidaan jakaa päätöksenteon valmisteluun ja niistä informointiin, vuoropuheluun työyhteisön ja yrityksen sidosryhmien kanssa sekä eri tahojen kuuntelemiseen ja keskusteluihin. (Juholin 2009, 188; Åberg 2006, 93.)

Vaikka johtaminen usein mielletään asioiden johtamiseksi, on ennen kaikkea tärkeää, että johtajalla on kyky johtaa myös ihmisiä. Johtajalla tulee olla pelisilmää sekä kykyä lähestyä

henkilöstöä ja keskustella heidän kanssaan. Suorasanaisten johtaja keskusteleekin alaisensa kanssa heidän kielellään. Kun yrityksessä on avoin ilmapiiri ja johto osoittaa kiinnostusta työyhteisön ja -ympäristön asioita kohtaan, avaa se usein ovet myös kysymyksille ja ajatusten välittämiseksi henkilöstöltä johdon suuntaan. (Juholin 2009, 188–189.)

3.1 Johtoryhmän viestintä

Johtoryhmää voidaan pitää erittäin tärkeänä yrityksen elimenä, koska johtoryhmän suunnitelmat ja päätökset vaikuttavat suoraan työyhteisön jokapäiväiseen työhön ja tulevaisuuteen. Johtoryhmä on täysin oma toimijansa työyhteisön tiedonkulussa ja vuorovaikutuksessa. Johtoryhmän viestinnän keskeiset tehtävät ovat päätöksistä välittömästi tiedottaminen sekä reagointi ja vastaaminen työyhteisössä käytävään keskusteluun. Tärkeää on myös työyhteisön jäsenten kuunteleminen. Johtoryhmän on käytävä sekä muodollista, että vapaamuotoista keskustelua työyhteisön kanssa ja muistaa antaa palautetta tahoille, jotka ovat tehneet johtoryhmälle ehdotuksia, tai antaneet omia näkemyksiään johonkin asiaan. Palaute ylipäätään on arvokasta, mutta erityisesti johtoryhmältä saatua palautetta arvostetaan. (Juholin 2009, 195–198.)

Johtoryhmän viestintätehtävää usein kyseenalaistetaan. Johtoryhmää kritisoidaan muun muassa asioiden salailusta, kertomisen viivytystä sekä liian vähäisestä vuorovaikutuksesta koko muun työyhteisön jäsenten kanssa. Yksikään johtoryhmä tuskin on saanut kiitosta ja hyvää palautetta avoimuudestaan. (Juholin 2009, 187.)

Monissa yrityksissä johtoryhmät ovat ottaneet tavakseen, että johtoryhmän kokouspöytäkirja laitetaan eteenpäin henkilöstölle tiedoksi esimerkiksi intranettiin jo jopa samana päivänä jolloin kokous on pidetty. Tärkeää johtoryhmän viestinnässä on kiinnittää huomiota ajoitukseen. Viikkojen jälkeen julkaistu muistio ei ole enää ajankohtainen, sillä usein tieto on levinnyt jo sitä ennen työyhteisön sisäisten verkostojen kautta. Johtoryhmän päätöksistä ja käsiteltävistä asioista olisi siis viisainta viestittää pikimmiten. Kaikki johtoryhmässä käsiteltävät asiat eivät kuitenkaan ole koko henkilöstölle julkisia ja siksi tulee kiinnittää erityistä huomiota näiden asioiden karsimiseksi ennen pöytäkirjan lähetystä eteenpäin. Yrityksen rakenne, tehtävä ja muut ominaisuudet vaikuttavat siihen, mistä asioista voidaan raportoida. (Juholin 2009, 190.)

Johtoryhmän viestintä sisältää ristiriitaisuuksia, joihin on haastavaa löytää lopullinen ratkaisu. Avoimuus käsiteltävistä asioista, mistä kerrotaan ja mistä vaietaan, on yksi suuri ristiriitaisuus. Johtoryhmän käsitellessä asioita prosessina, asiat muuttuvat prosessin ai-

kana ja niiden pelkistäminen neutraaliin muotoon voi olla vaikeaa. Jos asioita taas tuodaan henkilöstölle jatkuvasti muuttuneina, johtaa se spekulatioihin ja epävarmuuden syntyyn. Johtoryhmäläisten näkemykset voivat olla erilaisia, jolloin niiden kertominen saattaa olla riski. Siksi johtoryhmä usein katsoo viisaammaksi keskustella asioista ensin keskenään ja saattaa ne myöhemmin muun henkilöstön tietoon. Toisena ristiriitaisuutena voidaan pitää avoimuuden astetta. Kun asioiden julkistamisesta on päätetty, on mietittävä missä laajuudessa ja kuinka yksityiskohtaisesti asiasta kerrotaan ja keskustellaan. Joskus ymmärtämistä helpottavat taustalla olevat asiat voivat olla sellaisia, joita ei voida julkistaa. Tämä tuo oman haasteensa päätöksen perusteluun. Kolmas ristiriita on viestinnän ajoitus. Jotkut asiat ovat välittömästi julkisia ja jotkut vasta jonkin ajan kuluttua. Julkisuus voi myös olla vain tiettyä osa-aluetta koskevaa. Tiedon panttauksesta, eli tiedon salailusta tai viivytelystä voi olla ehkä hyötyä itselle. Samalla siitä voi aiheutua harmia, haittaa tai mielipahaa muille. Tärkeän tai mielenkiintoisen tiedon panttaaminen koetaan työyhteisössä epäluottamuksen osoituksena ja loukkaavana. Siksi johtoryhmässä olisi tärkeää määritellä viestinnän periaatteet niin, että yhteisesti nähtäisiin mitä avoimuus käytännössä merkitsee. (Juholin 2009, 191–192.)

Avoimuuden lisäksi johtajilta odotetaan myös johdonmukaisuutta. Viestien tulisi olla eri johtajien kertomana saman sisältöisiä. Johtoryhmälle olisi hyvä asettaa omia viestinnällisiä tavoitteita, sillä tavoitteet luovat viestinnälle suunnitelmallisuutta. Suunnitelmallisuudella varmistetaan tiedon jakaminen esimerkiksi säännöllisesti kokousten jälkeen niin, että viesti tavoittaa koko henkilöstön ja että viesti ymmärretään koko työyhteisössä samalla tavalla. (Juholin 2009, 193.)

4 Muutosviestintä

Muutos on siirtymistä tilasta toiseen. Muutos voi olla odotettua ja tapahtua pehmeästi, toisaalta se voi tapahtua myös odottamatta ja dramaattisesti. Työelämässä puhutaan jatkuvasta muutoksesta, sillä jatkuakseen työelämä tarvitsee muutosta. Muutoksien kautta tavoitellaan aina jotain parempaa. Muutos edellyttää vanhoista asioista luopumista ja uuden omaksumista. Muutosviestinnästä puhutaan tänä päivänä omana viestinnän lajinaan, vaikka se kuuluukin osana strategiseen viestintään sekä johtamiseen. Muutosviestinnässä on kyse asioiden syvällisestä ja perusteellisesta käsittelystä. (Juholin 2013, 388, 391.)

Ihmiset reagoivat muutoksiin eri tavoin. Yhdessä ihmisessä muutos saattaa herättää pelkoa ja järkyttää turvallisuuden tunnetta, kun taas toinen kokee muutoksen positiivisena mahdollisuutena johonkin uuteen. Joku taas saattaa suhtautua muutokseen hyvinkin neutraalisti – se ei liikuta tai kosketa lainkaan. Muutokset voivat liittyä nykyhetkeen tai tulevaisuuteen. Muuttuvat asiat työyhteisössä vaativat tarkkaa suunnittelua ja tiedottamista ja muutoksia tulee käsitellä eri foorumeilla. Muutoksen merkitys on aina suhteellinen ja muutosviestintä koetaan usein haastavampana mitä se todellisuudessa on. Muutosviestintään liittyy usko yksisuuntaisen tiedottamisen voimaan. Muutostilanteesta viestiminen vaatii kuitenkin enemmän kuin pelkän tiedottamisen. Varsinkin suuret muutokset herättävät keskustelua ja lisäävät tiedon janoa, jolloin vuorovaikutuksen tarve lisääntyy. (Juholin 2009, 125–126.)

Voidaan sanoa, että muutoksen läpiviennissä on kaksi ääripäätä: toinen on muutoksen tekeminen yhdessä, jolloin muutos suunnitellaan ja toteutetaan yhdessä henkilöstön kanssa, ja toinen on muutokseen pakottaminen, jolloin suunnitellaan muutosta pienessä piirissä ja sen jälkeen kerrotaan muulle työyhteisölle, miten jatkossa toimitaan. Näiden välistä löytyvät muutoksen vieminen työyhteisöön huomaamatta sekä muutoksen myyminen ja suostuttelu. Muutokset tulevat harvoin kaikille yllätyksenä. Taustalta löytyy lähes aina pidemmän ajan suunnittelua ja valmistelua. (Juholin 2009, 127–128.)

Ihanteellinen muutoksen käsittely perustuu dialogin käymiseen henkilöstön kanssa. Se, että työyhteisön jäsenet saavat jollain tavalla osallistua asioiden käsittelyyn, auttaa hyväksymään myös suurempia ja vaikeampiakin ratkaisuja. On tärkeää, että henkilöstön kanssa käydään läpi mihin muutos perustuu sekä mihin sillä pyritään. On myös tärkeää tehdä selväksi mahdollisimman nopeasti, ketä muutos koskee yksilötasolla ja mitä etua sillä konkreettisesti haetaan. (Juholin 2009, 128–130.)

Johdon asemaa voidaan pitää erittäin keskeisenä muutostilanteessa. Johdolta odotetaan valmiutta ennakoida tilanteita ja keksiä keinoja, joilla koko työyhteisö selviää muutoksesta eteenpäin. Johtajalla tulee olla muutosprosessin aikana kyky lukea sekä sanattomia että sanottujakin viestejä, ja kyky muuttaa omaa viestintäänsä kohderyhmän mukaan. Johdon viestin sisältö ja tyyli vaikuttavat paljon siihen, kuinka työyhteisössä asia ymmärretään ja että sitoudutaanko muutokseen. Johdon epäselvät viestit aiheuttavat epäluottamusta ja hämmennystä, kun taas yhteisymmärryksessä syntyy usein sitoutumista. Kun muutoksen asiasisältöä ja perusteluja voidaan pitää työyhteisössä uskottavina, viestintä koetaan hyödyllisenä, vaikka muutosuutiset olisivatkin negatiivisia. (Juholin 2013, 389, 395–396.)

Muutostilanteessa esimieheen kohdistuu usein suuriakin odotuksia. Esimiehellä tulisi olla valmiudet selvittää muutoksen kokonaiskuva, syyt ja tavoitteet omalle tiimilleen ja keskustella muutoksista yksilötasolla. Muutosprosessin aikana muutoksen perimmäinen tarkoitus ja suunta tulee pitää koko ajan keskiössä. Olennaista prosessin aikana on myös antaa palautetta alaisille siitä, missä on onnistuttu ja mitä voitaisiin vielä tehdä paremmin muutoksen saavuttamiseksi. Esimiehen on uskallettava laittaa itsensä täysin likoon muutoksessa. On näytettävä esimerkkiä ja omaa sitoutumista sanoin ja teoin, uskallettava keskustella ja vastata myös alaisten vaikeisiin kysymyksiin. Muutos saattaa pelottaa monia ja siksi esimiehen on osattava asettua heidän asemaansa. Tärkeää on myös olla rehellinen, eikä luoda turhia odotuksia tai olettamuksia. Myös kuunteleminen nousee entistä tärkeämmäksi tekijäksi muutostilanteessa. (Juholin 2009, 133–134.)

Muutosviestinnän paras strategia on jatkuva tiedottaminen jo muutoksen valmistelusta lähtien. Usein asioiden panttaaminen ja salailu vain pahentavat tilannetta ja mitä vähemmän työyhteisölle kerrotaan, sitä enemmän huhuja alkaa kiertää. (Juholin 2009, 134–135.)

Muutoksen tapahtuessa tiedon tarve on jatkuvaa, eikä muutostilanteessa tavanomainen viestintä ole enää riittävää. Näissä tilanteissa päädytään usein kuitenkin käyttämään reaktiivisen viestinnän strategiaa, joka tarkoittaa jo tapahtuneiden asioiden raportointia jälkikäteen. Se on usein muodollista ja kirjallista viestintää, ja sen on lähes mahdotonta vastata henkilöstön odotuksiin ja tiedontarpeeseen. Reaktiivinen viestintä ei kerro, miksi jokin muutos tehdään. Se kertoo vain, että mitä tehdään. Tämä viestinnän tapa voidaan kokea työyhteisössä epäilyttävänä. Toisena muutosviestinnän strategiana on proaktiivinen viestintä. Proaktiivinen viestintä on prosessi, ei yksittäistapahtuma, ja sen tarkoituksena on saavuttaa työyhteisössä ymmärrys muutoksen taustoista sekä mitä muutoksella pyritään työyhteisössä saavuttamaan. Proaktiivisessa viestinnässä varaudutaan ennakkoon erilaisiin tilanteisiin. Proaktiivinen viestintä on reaktiivisen viestinnän vastakohtana vuorovaikutteista, avointa ja luottamuksellista viestintää. Muutoksissa usein väistämättä käytetään

molempia muutosviestinnän tapoja, sillä kaikkea muutokseen liittyvää ei voida ennakoida, jolloin proaktiivisen viestinnän määre ei täyty. (Juholin 2013, 404–405.)

Muutosviestinnän sisältö tulee harkita tarkkaan. Muutosviestinnän tulee onnistua, jotta se ymmärretään työyhteisössä ja että siitä heräisi kysymyksiä ja joka lopulta johtaisi toimintaan. Muutosviestinnässä on se vaara, että työyhteisö hukkuu liikaan informaatioon. Muutostilanteessa täytyy tunnistaa eniten kiinnostavat, kriittisimmät kysymykset ja suunnata keskittyminen niihin. Työyhteisön jäseniä kiinnostaa muutostilanteessa luonnollisesti ensisijaisesti oma työ ja kuinka muutos vaikuttaa siihen tulevaisuudessa. (Juholin 2013, 406–407.)

4.1 Muutosvastarinta

Kuten aikaisemmin jo todettiin, ihmiset suhtautuvat muutokseen eri tavoin. Usein muutostilanteissa kuitenkin nousee esille muutosvastarinta ja siihen vastaaminen. Muutosvastarinta voi ilmetä monella eri tavalla; äänekkäästi, hiljaisesti tai jopa passiivisesti. Muutos on aina uhka tutuille toimintatavoille ja turvallisuuden tunteelle, ja sen pelkääminen kuuluu ihmisen normaaliin käyttäytymiseen. Muutosta kohtaan esitetty kritiikki ei aina välttämättä kerro sitoutumisen alhaisuudesta. Arvostelijat voivat päinvastoin olla erittäinkin sitoutuneita yritykseen ja työyhteisöön ja haluavat vain sen parasta. Rakentavan keskustelun käyminen muutosprosessin aikana on kannattavaa, mutta keskusteluilla on oltava johtaja ja ne on hyvä virallistaa. Näin keskustelun tulokset, eli ongelmakohtat, voidaan esittää eteenpäin päätöksentekoeleimelle, jolloin niihin voidaan puuttua ja vaikuttaa. Muutosvastarinta on hyvä asia. Sen kautta tietoisuuteen voi nousta sellaisia asioita, jotka tulee oleellisesti ottaa huomioon päätöksenteossa. (Juholin 2009, 135–136; Juholin 2013, 390.)

Muutosvastarintaa on mahdotonta kitkeä alusta alkaen pois. Esimiehen on helppo piilottaa muutosvastarinta omilta silmiltään, mutta käytäväkeskusteluihin se jää elämään. Muutosvastarinnan piilottelu näkyy myös työn laadun huononemisena sekä alaisten jarrutteluna. Jokaisen tulee käsitellä tuleva muutos omassa mielessä omalla tavallaan. Esiin nousee lähes aina ensin negatiivisia asioita, mutta sitä kautta löytyy myös positiivista. Muutosvastarinta ei siltikään välttämättä poistu, tai poistuu vasta muutoksen toteutumisen jälkeen. Usein kuitenkin se, että esimies jakaa tietoa tulevasta muutoksesta jatkuvasti sen enempää asioita peittelemättä, lieventää vastarintaa. (Kontiainen & Skyttä 2010, 201–203.)

Ennen muutosvastarinnan poistamista tulee selvittää mikä on vialla ja miksi. Kun syy löytyy, on ratkaisu paljon helpompi löytää. Parhaiten syyt löytyvät suoraan kysymällä henki-

löltä itseltään. Muutoksen aikana työntekijä ei usein uskalla kysyä mieltä askarruttavia asioita esimieheltään, jolloin työntekijä alkaa luoda omia näkemyksiään. Muutosprosessin aikana ihminen on herkkä tekemään nopeitakin johtopäätöksiä, ja pienetkin esimiehen väärin tulkitut eleet saavat työntekijän puolustautumaan. (Pirinen 2014, 98, 107.)

Muutosvastarinnan yksi vakavimmista seurauksista voi olla se, että työyhteisön ilmapiiri huononee, joka laukaisee työntekijöiden välisiä ristiriitatilanteita ja vaarantaa keskinäisiä aiemmin luotuja hyviä suhteita. Muutoksen aikana työteho usein alenee, mikä on täysin luonnollista ja hyväksyttävää. Kuitenkin jatkuva spekulointi ja analysointi vievät huomion työnteosta kokonaan ja saavat työntekijätkin väsymään. Siksi muutosvastarinta olisi tärkeä pystyä poistamaan, tai sitä olisi pystyttävä edes lieventämään. (Pirinen 2014, 107.)

5 Tutkimus

Tämä tutkimus tehtiin toimeksiantona eräälle henkivakuutusyhtiölle. Toimeksiantajan toiveesta tutkimusta käsitellessä ei mainita toimeksiantajayrityksen nimeä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää lisääkö viestintätyylin ja vuorovaikutuksen tavan tietoinen systemaattinen muuttaminen kyseisen yhtiön sisäisen viestinnän tehokkuutta. Tarkoituksena oli lisäksi löytää mahdollisia kehityskohtia yhtiön sisäisessä viestinnässä. Tausta-aineistona tutkimuksessa käytettiin yhtiössä vuosina 2015 ja 2016 teetettyjen henkilöstötutkimuksien viestintä ja osallistaminen -osion tutkimustuloksia, sekä vuoden 2015 lopussa yrityksen johdon käynnistämää viestintähanketta, jonka avulla haluttiin tehostaa työyhteisön sisäistä viestintää.

5.1 Henkilöstötutkimus ja viestintähanke

Toimeksiantajayrityksessä on teetetty jo pitkään ulkoisen tahon toimesta vuosittainen henkilöstötutkimus. Henkilöstötutkimusta voidaan käyttää kehittämistyökaluna työyhteisössä. Sillä mitataan henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttavia asioita. Teemoina voi olla esimerkiksi johtaminen, työn mielekkyys, toimintatavat, palkka sekä viestintä, jonka tuloksiin tässä tutkimuksessa on keskitytty. Henkilöstötutkimuksen avulla organisaatio saa säännöllisesti tärkeää tietoa, jota on mahdollista verrata aikaisempiin vuosiin. Parhaan mahdollisen hyödyn saavuttamiseksi organisaation on sitouduttava kiinnittämään huomiota tutkimuksessa ilmeneviin kehityskohtiin, sekä viemään tutkimusprosessi loppuun asti; pyrittävä aloittamaan kehitystyö niitä vaativilla osa-alueilla. (Hyppänen 2017, 172–173.)

Tämän tutkimuksen tausta-aineistona käytettiin yhtiössä vuosina 2015 ja 2016 teetettyjen henkilöstötutkimuksen tuloksia. Vuoden 2015 henkilöstötutkimuksen tulosityhteenvedossa viestintä ja osallistaminen -osion tulos oli -22 % alle Suomen toimihenkilönormin. Heikon tuloksen seurauksena yrityksen ylin johto käynnisti viestintähankkeen, jonka tavoitteena oli parantaa kyseisen osion tulosta seuraavana vuotena. Viestintähanke ja sen tavoitteet esiteltiin koko henkilöstölle ensimmäisen kerran henkilöstöinfossa joulukuussa 2015. Jokaisen työyhteisön jäsenen tuli miettiä omaa viestintäänsä ja pohtia ”Miten minä viestintä?” sekä ”Miten minulle viestitään?” Hankkeen lähtökohtana oli se, että viestintä on onnistuessaan kaksisuuntaista; on tärkeää kiinnittää huomiota omaan viestintään paitsi viestin tuottajana, myös viestin vastaanottajana. Viestintähankkeesta muistutettiin vuoden aikana työyhteisön sisäisessä virtuaalisessa työtilassa ja ohjeeksi esimiehille annettiin keskustella alaistensa viestinnällisistä tavoitteista esimerkiksi kehityskeskusteluissa.

Vuonna 2016 teetetyt henkilöstötutkimuksen viestintä ja osallistaminen -osion tulokset olivat parantuneet merkittävästi. Tulos oli noussut jopa 7 % yli Suomen toimihenkilönormin. Koska viestintähanke käynnistettiin sisäisen viestinnän tehostamiseksi, voidaan jo tässä vaiheessa todeta, että hanke oli luultavasti yhtenä syynä työyhteisöviestinnän laadun paranemiseen. Hankkeen tarkempien tuloksien seuranta jäi kuitenkin toimeksiantajayritykseltä kokonaan tekemättä, joten tällä tutkimuksella pyrittiin löytämään myös asioita, joilla tähän parempaan tulokseen päästiin. Selvitettäväksi jäi, mikä konkreettisesti henkilöstön viestintätäydessä johti tähän parempaan tulokseen, sekä oliko tällä viestintätäyteen ja vuorovaikutuksen tapaan huomiota kiinnittävällä hankkeella todellisuudessa merkitystä henkilöstötutkimuksen tuloksien kannalta.

5.2 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tämä opinnäytetyö oli tutkimuksellinen työ ja tutkittavan ilmiön luonteen takia metodiksi sopi parhaiten kvalitatiivinen, eli laadullinen tutkimusote. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ilmiötä pyritään tutkimaan sen luonnollisessa ympäristössä, ja menetelmää käytetään ihmistieteiden tutkimuksissa. Kvalitatiivisen tutkimusotteen päätavoitteena on ymmärtää ja saada kokonaisvaltainen käsitys tutkittavasta asiasta. (Räsänen 2017.)

Tämän laadullisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi valikoitui puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelut kohdennetaan tiettyihin teemoihin. Haastattelut etenevät tiettyjen keskeisten teemojen varassa, eikä ennalta laadittua yksityiskohtaista kysymysrunkoa ole. Teemahaastattelu antaa tutkittaville mahdollisuuden saada oma äänensä hyvin kuuluviin. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa tulee kuitenkin ottaa huomioon, että vaikka haastateltaville ei esitetäkään tiettyä samaa kysymysrunkoa, ovat teema-alueet kaikille samat. Haastattelu ei ole siis täysin vapaa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 47–48.)

Tämän tutkimuksen kohderyhmänä oli koko toimeksiantajayrityksen henkilöstö (55 henkilöä). Henkilöstöstä valittiin 10 henkilöä haastateltavaksi. Haastateltavina oli sekä yhtiön johtoryhmän jäseniä, että muita esimiehiä ja rivityöntekijöitä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina helmikuun 2017 aikana ja kaikkia haastateltiin kasvotusten yhtiön omissa toimitiloissa.

Haastattelut nauhoitettiin. Päätelmien tekeminen suoraan tallennetusta materiaalista ei ole helppoa, kun haastateltavia on monia ja haastattelut ovat pitkiä. Nauhoitetut haastattelut siis litteroitiin, eli kirjoitettiin puhtaaksi. Litteroinnin tarkkuus riippuu usein tutkimustehtävästä ja -otteesta. Aineiston purkaminen sanasta sanaan on työlästä ja hidasta. Kaikki

haastattelut litteroitiin kokonaisuudessaan samalla tasolla kautta tutkimuksen. Aineisto kirjattiin kattavasti kokonaisia lauseita ja sanamuotoja käyttäen, eikä aineistosta jätetty pois mitään relevanttia. Suurin osa nauhoituksista purettiin välittömästi haastattelun jälkeen. Kaikki litteroidut haastattelut ovat dokumentoitu tarkasti. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 138–140.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voidaan tutkia monella erilaisella analyysimenetelmällä. Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmäksi valikoitui sisällönanalyysi. Sisällönanalyysissä kerättyä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on tekstianalyysiä, eli sanallista tekstin sisällön kuvailua. Siinä tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoista tai sellaiseksi jälkeinpäin tutkimuksen aikana muuttettua aineistoa. Tässä tapauksessa tutkittava aineisto oli luonnollisesti haastattelut. (KvaliIMOTV 2017a.)

5.3 Teemahaastattelut

Kuten aikeisemmin jo todettiin, tutkimushaastattelut toteutettiin yksilöllisinä teemahaastatteluina. Ennen haastatteluja oli mietitty aihealueeseen sopivia teema-alueita, joista haluttiin keskustella haastateltavien kanssa, ja jotta tutkittava ilmiö olisi helpommin lähestyttävissä. Teemat valittiin niin, että ne sisältävät tässä tutkimuksessa kyseisen yrityksen kannalta keskeisimmät tutkittavat sisäisen viestinnän alueet. Oli myös luotu alustavaa kysymysrunkoa, jota ei kuitenkaan noudatettu tarkoin. Runko toimi enemmänkin muistilistana haastattelijalle. Näissä haastatteluissa annettiin tilaa haastateltavien omille kokemuksille, joka osoittautui hyväksi menetelmäksi: esiin nousi runsaasti samankaltaisia asioita ja näkökulmia, vaikka niistä ei suoraan haastateltavilta kysytty.

Haastatteluissa keskityttiin selvittämään henkilöstön omien kokemusten kautta viestintähankkeen toteutumista ja hankkeen tuomien muutosten vaikutusta työyhteisön viestinnän tehokkuuteen. Samalla pyrittiin löytämään vielä mahdollisia kehitystä vaativia työyhteisön viestinnällisiä epäkohtia. Tämä tutkimus toimi osittain myös muistuttajana henkilöstölle siitä, että sisäiseen viestintään on tärkeää kiinnittää huomiota.

Haastattelujen teema-alueita tässä tutkimuksessa oli viisi ja teemoiksi muodostuivat kanavat, laatu, tunnelma, ongelmakohdat sekä kehityskohdat ja -ehdotukset. Viestintäkanavia tutkimalla oli tarkoitus selvittää mitä sisäisen viestinnän kanavia työyhteisössä on käytössä, sekä mitä niistä käytetään arjen viestinnässä. Tarkoituksena oli löytää viestintähankkeen aikana tehokkaimmiksi ja toimivimmiksi havaitut viestintäkanavat sekä vähemmän tehokkaiksi havaitut viestintäkanavat. Viestinnän laatua tutkiessa haluttiin selvittää

sisäisen viestinnän laadun sen hetkinen taso, sekä kuinka paljon tarpeeton viestintä vaikuttaa viestinnän tehokkuuteen. Selvitettiin, kuinka jokaisen haastateltavan oma toiminta on viestintähankkeen aikana vaikuttanut sisäisen viestinnän laatuun ja ymmärrettävyyteen. Tunnelmasta keskustellessa tarkoituksena oli saada yleistä näkemystä siitä, miltä viestinnän tavan muutos haastateltavista tuntui ja että onko avoimemmalla ilmapiirillä tässä työyhteisössä yhteys sisäisen viestinnän tehokkuuteen. Ongelmakohtia selvittämällä taas pyrittiin löytämään niitä asioita, miksi viestintähanke oli tarpeen käynnistää ja mihin sillä pyrittiin. On selvää, että vaikka henkilöstötutkimuksen viestintä ja osallistaminen -osion tulokset ovat aikaisempaan vuoteen verrattaessa parantuneet, voidaan toimivaa sisäistä viestintää edelleen kokonaisuudessaan pitää haasteena ja päivittäisenä ongelmana. Näitä ongelmia pyrittiin tunnistamaan ja kehityskohtiin pyrittiin löytämään ratkaisuja viimeisessä teema-alueessa eli kehityskohdissa ja -ehdotuksissa.

5.3.1 Teema 1: Viestintäkanavat

Tutkimuksen kohteena olevan henkivakuutusyhtiön tehokkaimmaksi viestintäkanavaksi osoittautui jokaisessa haastattelussa sähköposti. Lähes jokainen haastateltava suhtautui sähköpostiin viestintäkanavana kuitenkin hieman negatiivisesti, mutta totesi sen ainoaksi tällä hetkellä toimivaksi sisäisen viestinnän kanavaksi. Sähköpostilla tavoittaa yhtiön sisällä tehokkaimmin kaikki.

”Sähköposti on typerä, mut sillä tavoittaa kaikki.”

”Kylhän se viestintä valitettavasti pääsääntöisesti menee sähköpostilla.”

”Sähköposti on tehokkain vaihtoehto. Se on multa sulle konkreettisemmin ku joku ilmoitustaulu.”

Myös suullinen viestintä nousi esiin jokaisessa haastattelussa toimivana viestinnän kanavana ja esimerkiksi esimiehen kanssa käytävät viikoittaiset tai kuukausittaiset työtunnit osoittautuivat ehdottoman hyväksi käytännöksi. Suullista viestintää erilaisissa säännöllisissä kokouksissa pidettiin myös erittäin tehokkaana kanavana. Yrityksen toimitusjohtaja tiedotti viestintähankkeestakin ensimmäisen kerran suullisesti henkilöstöinfossa. Suuri painoarvo annettiin myös keskusteluille, joita käydään päivittäin esimerkiksi kahvipisteellä ohimennen.

Haastatteluissa suuren huomion sai työyhteisön sisäinen Sharepoint-työtila. Työtilaa on yritetty esimerkiksi toimitusjohtajan toimesta ottaa aktiivisemmin käyttöön, mutta se ei ole

edelleenkään vakiintunut viestintäkanava tässä työyhteisössä. Työtilaa käytetään enemmän materiaalien luku- ja säilytysalustana yhteisen levyaseman lisäksi, eikä niinkään viestin tuottajana, kuin vain muutamien henkilöiden toimesta. Osa henkilöstöstä ei edes seuraa työtilaa, mikä johtaa siihen, että viesti työtilassa ei tavoita kaikkia. Työtila olisi lähes jokaisen haastatellun mielestä hyvä alusta päivittäiselle työyhteisöviestinnälle, mutta ongelmaksi nousee mm. se, että sitä ei osata käyttää, eikä tunnusteta, mihin kaikkeen sitä voi käyttää ja minkälaista viestintää työtilassa voi harrastaa. Työtilan järjestelmäominaisuudet aiheuttavat myös jonkin verran haasteita.

”Käytän Sharepointin työtilaa satunnaisesti. Seuraan lukijana säännöllisesti mut tuottajana satunnaisesti. Mun mielestä meidän pitäisi kyllä siirtyä sinne, että yhteiseltä levyasemalta tulisi päästä pois. Sitä pystyy käyttämään tehokkaasti ja siellä on sellasia ominaisuuksia mitkä palvelee viestintää niin lähettämisen kuin vastaanottamisen kannalta koska sinne voi laittaa ne hälytykset. Mut se on minusta kiinni et mun täytyy ite olla aktiivinen ja toisinpäin et jos siirrytään käyttämään jotain niin pitää varmistaa että kaikki käyttää.”

”En mä oikeestaan käytä työtilaa kun mitä kokousten dokumentit löytyy sieltä. Mä luulen et siin on omalla tavallaan se, minä mukaan lukien, ei ees osaa tai ymmärrä miten ja mihin sitä vois hyödyntää.”

”En viesti itse työtilan kautta eikä mulla oo selvillä tavallaan se et minkälaista omaa viestintää siellä vois tehdä ees.”

”Toimitusjohtaja sinne kovasti yrittää laittaa. Rehellisesti sanottuna en mä sitä viestintään käytä. Sitähän suunniteltiin, että siitä tulis tällainen Facebookmainen mut eihän se ole lähtenyt käyntiin, siinä pitäis olla joku vetäjä.”

Muita haastatteluissa esiin nousseita viestintäkanavia olivat puhelin, Skype, uutiskirje, blogit sekä henkilöstön yhteiset infot neljännesvuosittain.

5.3.2 Teema 2: Viestinnän laatu

Viestinnän laatua teema-alueena käsiteltäessä haluttiin selvittää pääasiassa viestintähankkeen käynnistämisen vaikutuksia henkilöstön omaan viestinnälliseen toimintaan ja kokonaisuudessaan sisäisen viestinnän laatuun.

Omaan viestintään oli selkeästi alettu kiinnittää enemmän huomiota viestintähankkeen ansiosta. Monet olivat alkaneet miettiä aiempaa tarkemmin, kenelle asioista täytyy viestiä, ja

kuka oikeasti viestiä tarvitsee. Oli myös tultu sellaisiin johtopäätelmiin, että mieluummin jakaa tietoa koko henkilöstölle, kuin vain valikoidulle ryhmälle. Näin tieto saavuttaa varmasti yhtiön sisällä kaikki, jotka tietoa saattaisivat tarvita.

”Jos teen isompaa juttua, niin pyrin aina ajattelemaan, että keneen kaikkiin tämä voisi liittyä ja pyrin sen sitten joko kirjallisesti tai suullisesti kertomaan.”

”On kuitenkin parempi informoida enemmän ihmisiä, ja sitten ok, jos se ei koske niin voi painaa vaikka delete-nappulaa.”

Haastateltavat olivat alkaneet kiinnittää huomiota myös oikea-aikaisempaan ja säännöllisempään viestintään.

”Yritän informoida aikaisemmin ennen kuin kampanja lähtee käyntiin. Se on varmaan ollut yks sellainen haaste.”

”Pyrin siihen, että viestin paremmin ja aikaisemmin, esimerkiksi jos on joku sääntelyhanke niin mulla ois mahdollisimman aikaisessa vaiheessa jo vähän sitäkin, että mihin se meillä vaikuttaa eikä vaan että tällöinen lakihanke on vireillä.”

”Kuukausikokouksia on nykyään kuukausittain. Raportoin myös kentän suuntaan kuukausitasolla uusista tulevista asioista.”

Myös lauserakenteilla on suuri merkitys sisäisen viestinnän tehokkuudessa, jonka moni haastateltavistakin oli viestintähankkeen aikana ja jopa ennen hanketta oivaltanut.

”Viestin eri kohderyhmille eri tavalla. Kirjoitan ajatuksistani myös enemmän lauseita kuin aikaisemmin.”

”Pyrin kertomaan asiat aina mahdollisimman selkokielellä. Näin olen tehnyt jo aikaisemminkin.”

”Kyllähän se vähän muuttuu kenelle kirjoittaa ja totta kai se sävy on erilaista riippuen siitä kohteesta, onhan se ihan selvä.”

”Oon yrittänyt kiinnittää huomiota sellaiseen kiteyttämiseen myös puheessa. Suomalaiseen tyyliin, että mennään heti asiaan.”

Suurin muutos, joka kaikissa haastatteluissa tuli esille, oli se, että jokaisella on ollut pyrkimys viestiä ja puhua enemmän. Jakaa, ja välittää omaa tietoa enemmän, sekä kommentoida viestejä enemmän vastaanottajana. Myös omaan palautteen antoon oli kiinnitetty huomiota, sekä palautteen antajana, että vastaanottajana.

”Puhutaan enemmän, viestitään enemmän, tekemisistä ja tekemättä jättämisistä. Mä oon monta kertaa nostanut esille ja sanonut et hei, tässä on tää viestinnän vaikeus, kun se on kahdensuuntaista. Kaikkei ei voi pistää lähettäjän piikkiin, kyllä siel on vastuu vastaanottajallakin.”

”Ollaan sovittu viikkopalavereissa, että pyritään lisäämään meidän informaatiota henkilökunnalle ja et muistettais aina informoida, kun tulee jotain uutta.”

”Sanotaan, että sellainen lumipalloefekti on tässä tullut, että kun viestitään enemmän, niin se aiheuttaa enemmän keskustelua, tulee kysymyksiä ja vastauksia ja taas tietoisuus ja ihmisten ymmärrys kasvaa. Aina kun vaihdetaan mielipiteitä ja ajatuksia niin musta se on hyvä asia.”

”Mä yritän kyllä antaa enemmän palautetta. Mut en tiedä onnistuuko se.”

”Palautteen anto on sellainen mihin oon yrittänyt kiinnittää huomiota, et muistais antaa ihan sitä arkistakin palautetta. Harvoin sitä tukehtuu siihen liikaan palautteeseen. Itestäkin se palaute tuntuu hyvältä.”

5.3.3 Teema 3: Tunnelma

Tunnelmasta teema-alueena keskustellessa haluttiin tietää, miltä mahdollinen viestintähankkeen käynnistämä muutos haastateltavista tuntui, oliko viestintähankkeella vaikutusta yleiseen tunnelmaan ja työilmapiiriin sekä saada erilaisia näkökulmia yleisistä tuntemuksista kohti avoimempaa työyhteisöviestintää. Tämä teema-alue jakoi paljon mielipiteitä haastateltavien kesken. Osa koki, että hankkeella oli positiivisia vaikutuksia, ja että tulee nykyään paremmin työyhteisössään kuulluksi. Osa taas ei nähnyt minkään näköistä muutosta.

”Hirveen radikaalia muutosta ei mun mielestä ole tapahtunut. Luulen, että asemani kautta tulen tai ainakin toivon tulevani kuulluksi muutenkin.”

”Tunnen tavallaan tulevani paremmin kuulluksi työyhteisössä. Varsinkin jos tämä toteutuisi laajamittaisesti niin olisi hyvä.”

”En ole nähnyt oikeastaan muutosta. Tai en ole ainakaan mitenkään reagoinut, että ihmiset olisivat aktiivisemmin kysellyt jostain tai jotain muuta.”

”Oma työ tulee merkityksellisemmäksi, kun siitä pääsee puhumaan muille ja muut on alkanu kysyy siitä.”

”Ainakin johtoryhmän kesken, jos ajatellaan niin luulen että tulen paremmin kuulluksi. Mun mielestä tää viestintähanke on ollut sellanen luonteva osa oman tekemisen parantamista.”

5.3.4 Teema 4: Ongelmakohdat

Ongelmakohdista keskustellessa haastatteluissa pyrittiin löytämään vastauksia sille, mitkä ongelmat johtivat viestintähankkeen käynnistämiseen, mihin sillä pyrittiin sekä oliko hankkeesta kokonaisuudessa apua ongelmien ratkaisuisissa.

”Viestintähankkeella pyrittiin kaikenlaiseen viestinnän parantamiseen, koska se on sellainen kestoaihe varmaan monessa muussakin yrityksessä. En näe siinä sen enempää ylevämpää vaan enemmän konkretiaa. Tämän hankkeen seuranta olisi varmasti tehostanut sen läpivientiä. Kyllä tällainen vaatii sellaisen jatkuvan viestinnän ja muistuttelun.”

”Tämä on kestoaihe henkilöstötutkimuksissa aina, toisaalta on todettu, että viestintää siinänsä on, mutta että onko se sitten aina niin kuin oikea aikaista tai onko se oikean muotoista ja sisällöllistä. Jos tieto tulee joko liian aikaisin tai liian myöhään niin silloin se viestintä ei oo ihan sitä mitä ihmiset haluais. Tämä oli aika vapaamuotoinen hanke. Oli kuitenkin omille alaisilleni merkattu pienenä kohtana kehityskeskustelun tavoitteisiin ja huomasin pientä muutosta. Oli hyötyä siinä mielessä, että oli hyvä ajatus alkaa oikeasti kiinnittää huomiota tällaiseen asiaan.”

”Viestinnän tehostaminen oli se tarve ja tän hankkeen lähtökohta. Mun mielestä on hyvä, että asia pidetään esillä ja et sitä niinku rummutetaan, mutta en mä omasta mielestäni huomaa mitään merkittävää hyppäystä et ihmiset ois jotenkin tiedonjanoisempia tai et ois lähtenyt jotain keskusteluja työtilan kautta.”

”Hankkeella pyrittiin siihen, että porukat tietää ja saisi tietoa omaan työhön liittyvistä asioista, ja että kun saa tietoa, niin pystyis ehkä jopa kommentoimaan ja tuottamaan lisäarvoa siitä. Ja myös siihen, että viestintä on kakssuuntaista niin, että myös alhaalta ylöspäin yhtiön johto pystyy tietämään, että missä mennään. Ja että tiedonsaanti olisi säännöllisempää. Kyllä tästä hankkeesta sinällään on varmasti ollut hyötyä, asiana. Se, että keskustelu on aloitettu, on hyvä juttu, mutta sitä pitäis kerrata ja tehostaa.”

”Pyrittiin parempaan ja avoimempaan, oikea aikaisempaan viestintään. Varmaan on, että ihmisiltä jää saamatta tietoo, mutta sanoisin et se on enemmänki sitä että kuvitellaan että mä en tiedä jotain mitä mun pitäis tietää. Hyötyä tästä hankkeesta on ollut mutta mun mielestä vähän vajaaksi jäi. Ois ehkä voimakkaammin ja vielä enemmän pitänyt viestiä.”

5.3.5 Teema 5: Kehityskohdat ja -ehdotukset

Viimeisenä teemana haastatteluissa käsiteltiin kehityskohtia ja mahdollisia ratkaisuja, kehitysehdotuksia, niihin. Kehityskohdiksi muotoutui haastatteluissa monia samoja asioita, suurimpana esiin nousseena kehityskohtana yrityksen johtoryhmän viestintä. Näistä kehityskohdista ja haastateltavien kehitysehdotuksista esitetään vielä erikseen tutkijan rajaus ja yhteenveto seuraavassa tutkimustuloksia ja yhteenvetoa käsittelevässä luvussa.

”Mä kuulen tuolla johtoryhmässä paljon, mut jos mä mietin muita jotka ei siellä istu, niin ne ei välttämättä niitä kaikkia asioita kuule. Siinä mä näen yhden puutteen. Meillä on mun mielestä vähän sellainen kulttuuri, että pallot jää ilmaan ja et tehään päätöksii kyllä mut sitten se on epävarmaa että tuleeko se asia potkastua liikeelle, tai tuleeko kukaan koskaan katsoneeksi et se pallo menee maaliin. Mun mielestä ei ois kauheen vaikeeta kirjoittaa ranskalaisilla viivoilla kokouksen jälkeen, että mistä on puhuttu ja laittaa sitten vaikka tiedoksi koko henkilöstölle. Totta kai johtoryhmässä käsitellään asioita joita ei voi kertoa ja sen takia ihan pöytäkirjan lähettäminen ei toimi.”

”Meidän pitäisi hyödyntää paremmin näitä virtuaalisia työkaluja. Ihmiset ei välttämättä tajuu niitä asioita ja paikkoja mistä voi viestiä, et niin vähäpätöstä asiaa ei olekaan, ettei sitä vois viestiä muille. Sitten toisena asiana joskus aikanaan sovittiin, että johtoryhmän kokousten jälkeen menisi tiivistetty viesti koko porukalle keskeisimmistä muutoksista ja asioista mitä on päätetty, kyl niit vissiin yks tai kaks meni ja sit se hiipu. Ei se tartte aina olla niin virallista et me aina vähä liikaa mietitään, että sanoma on nyt viimesen päälle oikein. Porukka myös panttaa tietoa tiedostamatta ja se toimii yhtenä vallan välineenä, ajatellaan että toi asia ei kuulu tolle jne.”

”Meidän sisäisen viestinnän vuorovaikutusta pitäisi tehostaa sillä lailla, että meidän pitäisi suunnitella ja tehdä päätökset, että mitkä ovat yhtiön sisäisen viestinnän viestintäkanavat. Ja niitä kanavia pitäisi olla tavoitetilassa vaan niinku yksi. Ja mun mielestä se on Sharepoint. Sit vaan hälytykset sähköpostiin niin kaikki menee sieltä työtilasta katsomaan. Et jos me jaetaan tietoa sähköpostilla, niin me ollaan nyky maailman tiedottamisessa jo epäonnistumisen tiellä. Meillä on myös liikaa sitä kulttuuria, että keskeneräisistä asioista ei saa puhua liian monelle. Väärää kulttuuria. Huolestuttavinta on se, että on päätöksiä jotka on jo tehty ja asianosainen ja suorittava taso ei ole tietoinen tämmösistä päätöksistä.”

”Meillä ei ole määritelty yhtenäistä tapaa miten päätöksistä kerrotaan. Se on aina johtajan omalla vastuulla ja jokaisen kohdalla erilaista. Ois hyvä, että päätökset tuotais julki kaikille, ja et jos siihen käytettäis jotain työtilaa nii sit ihmiset tulis aktiiviseks siellä. Oishan tähän mahdollista käyttää jotain erilaistakin ohjelmaa kuin Sharepoint, esim. Facebook for business yms.”

”Tänne meidän konttorille vois tuoda digitaalisuutta enemmän. Kaikkia noita tauluja ja screenejä mistä ollaan puhuttu, toisessa screenissä voisi pyöriä yhtiön omaa asiaa ja toisessa vaikka YLE-uutiset. Et ei mitään sellasta ihmeellistä, mut kuitenkin. Meillä ei ole myöskään määritelty mitään, että mitä kanavaa pitkin tavoitat tässä tilanteessa jonkun parhaiten tai kriisitilanteessa henkilökunnan... Meillä ei oo määritelty mitään tiettyjä kanavia. Pitäisi määritellä, että mikä me halutaan valita ykköskanavaksi.”

”Mä toivoisin, että me vierailtais säännöllisesti yksiköiden välillä ristiin. Esimerkiksi kuukausikokouksiin tulisi joku toisesta yksiköstä kertomaan heidän viestin johonkin asiaan liittyen. Se toimisi palautekanavana saman tien. Silleen hei, toi on hyvä juttu, ollaankin toivottu tota. Tai että miks te nyt noin teette, kun tällä on tämmösiä ja tämmösiä seurauksia.”

5.4 Tutkimustulokset ja yhteenveto

Tämän luvun tarkoituksena on kerätä tutkimustulokset yhteen ja esittää niiden avulla vastauksia tutkimusongelmaan ja siitä johdettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, oliko toimeksiantajayrityksessä käynnistetyllä viestintähankkeella ja sen tuomalla muutoksella yhteys sisäisen viestinnän laadun ja tehokkuuden paranemiseen. Selvitettiin miksi hanke käynnistettiin, sekä mitä muutoksia konkreettisesti hankkeen aikana työyhteisössä tapahtui ja millaiseen tulokseen se johti. Tarkoituksena oli lisäksi löytää sisäisen viestinnän kehityskohtia, joihin voisi tulevaisuudessakin viestintähankkeen jälkeen kiinnittää huomiota. Kehityskohtiin ei tässä tutkimuksessa kuitenkaan esitetä ratkaisuja tai kehitysehdotuksia, vaan ne jätetään toimeksiantajayrityksen omaksi

tehtäväksi. Tämän tutkimuksen toteuttamisessa käytettiin teoreettisena viitekehystenä tutkimuskohdetta sivuavaa lähdekirjallisuutta. Tutkimukseen haastateltiin kymmentä yhtiössä eri tehtävissä työskentelevää henkilöä ja heidän vastauksiensa avulla tutkimuksessa onnistuttiin saamaan selkeitä vastauksia päätutkimuskysymykseen sekä alakysymyksiin. Tutkimuksen tuloksien avulla toimeksiantajayritys voi lähteä hyvistä vuoden 2016 henkilöstötutkimuksen tuloksista huolimatta vielä tehostamaan omaa sisäistä viestintäänsä sekä pohtimaan, olisiko viestintähanke-tyyppisten hankkeiden ja tavoitteiden lanseeraaminen myös jatkossakin kannattavaa viestinnän tehostamisen kannalta.

5.4.1 Viestintähankkeen toteutuminen

Viestintähanke käynnistettiin yhtiön toimitusjohtajan aloitteesta joulukuussa 2015 heikohkon henkilöstötutkimuksen tuloksen takia. Tieto viestinnällisestä tavoitteesta seuraavalle vuodelle saatiin suullisesti suoraan toimitusjohtajalta. Toimitusjohtaja otti asian myös johdoryhmän kokouksessa esille omille alaisilleen. Viestintähankkeesta keskusteltiin koko henkilöstön yhteisessä infossa ja siitä muistutettiin myös yhtiön omassa Sharepoint-työtilassa. Haastattelujen edetessä selvisi, että tämän hankkeen lanseeraamisessa oli tapahtunut viestinnällisiä katkoksia. Katkokset johtuivat suurimmaksi osaksi viestintäkanavien valinnasta: työtilasta sekä henkilöstöinfosta. Työtila ei ole vakiintunut viestintäkanava tässä työyhteisössä, eikä osa henkilöstöstä seuraa sitä lainkaan. Informaation antaminen henkilöstöinfossa taas tavoitti vain ne, jotka infossa olivat paikalla. Hanketta ei myöskään ajettu niin voimakkaasti eteenpäin, että se olisi tavoittanut lopulta koko henkilöstön. Tavoitteet asetettiin koko henkilöstölle, mutta päätyö jätettiin esimiehien valvonnan varaan. Osa esimiehistä oli ottanut aiheen kehityskeskusteluissa puheeksi, ja viestinnällisiä tavoitteita oli kirjattu ylösikin, mikä edesauttoi hankkeen toteutumista. Osa esimiehistä taas ei käsitellyt aihetta kehityskeskustelussa, mikä taas johti siihen, että hanke ja tavoitteet unohtuivat. Koska hanke käynnistettiin melko vapaamuotoisesti, eikä sen tuloksia seurattu käytännössä lainkaan, voidaan todeta, että se toteutui niiltä osin kuin henkilökunta saattoi sen muistaa. Koska suuri osa henkilöstöstä oli kuitenkin viimeisen vuoden aikana ottanut hankkeen omassa toiminnassaan huomioon, voidaan tässä tutkimuksessa esittää, että viestintähankkeella oli positiivinen vaikutus sisäisen viestinnän tehokkuuteen ja laatuun.

Viestintähankkeella pyrittiin saamaan henkilöstöä kiinnittämään huomiota omaan itseensä yhtiön sisällä viestijänä. Hankkeen kautta haluttiin tuoda koko henkilöstön tietoisuuteen se, että työyhteisöviestintä on kaksisuuntaista: sekä viestin tuottajalla, että vastaanottajalla on vastuu viestin kulkemisesta ja sen ymmärtämisestä. Tarkoituksena oli myös tuoda esille näkökulmaa, jossa viestintä ei ole vain ylhäältä alas informointia, vaan työyhteisön

keskinäistä keskustelua ja kommunikointia. Viestintää työyhteisön sisällä on, mutta haluttiin alkaa keskittyä siihen, että viestintä tapahtuisi oikea-aikaisesti ja oikeassa, ymmärrettävässä muodossa. Työyhteisön sisäistä viestintää haluttiin siis alkaa tehostaa.

Työyhteisöviestinnän tehokkuuden lisäämiseksi oli tehty viestintähankkeen aikana monia viestinnällisiä parannuksia, jotka edesauttoivat hankkeen toteutumista. Esimerkiksi markkinointikampanjoista alettiin informoida koko henkilöstölle, eikä enää vain valikoidulle ryhmälle. Alettiin harkita myös kohderymiä ja rajauksia uudelleen; jos viestittäisiin sittenkin mieluummin liian laajasti, kuin että rajattaisiin liikaa ehkä jopa tietoa tarvitsevia jakelun ulkopuolelle. Lisättiin myös säännöllistä viestintää niille työyhteisön jäsenille, jotka eivät istu fyysisesti pääkonttorilla, vaan tekevät myyntityötä muualla Suomessa. Oikea-aikaisempaan viestintään kiinnitettiin aiemmasta poiketen huomiota, ja alettiin pohtia tarkemmin agendalistoja kokouksiin, jotta kaikki asiat tulisi viestittyä eteenpäin säännöllisesti ja oikea-aikaisesti. Myös oman viestin tuottamiseen ja lauserakenteisiin kiinnitettiin huomiota. Viestitiin tyyliä ja sävyä sekä puheessa että kirjallisessa viestinnässä muokattiin kohderyhmästä riippuen ja pyrittiin pitämään huoli siitä, että viesti pysyy selkeänä ja ymmärrettävänä. Lauseisiin oli kuitenkin kiinnitetty jo ennen tämän hankkeen lanseeraamista huomiota, joten voidaan todeta, että tämä viestintähankke ei suoranaisesti vaikuttanut siihen ratkaisevasti.

Kun haastateltavilta kysyttiin, oliko viestintähankkeesta heidän mielestään hyötyä työyhteisön viestinnän tehokkuuden parantamiseksi, vastaukset olivat hieman ristiriitaisia. Osa koki, että minkäänlaista muutosta aiempaan ei ollut tapahtunut ja osa koki, ettei mitään radikaalia muutosta ollut tapahtunut. Osa taas koki, että parannusta on tapahtunut ja suunta on ylöspäin. Näitä vastauksia analysoidessa voidaan esittää, että vaikka hankkeen vaikutukset eivät ole suoranaisesti näyttäytyneet välttämättä kaikille haastatteluihin osallistuneille, on muutosta positiiviseen kuitenkin tapahtunut, sillä osa joukosta oli sen huomannut. On myös muistettava, että muutos on jatkuvaa, eikä parannusta tapahdu hetkessä. Voidaan kuitenkin todeta, että voimakkaammalla hankkeen läpiviennillä sekä sen säännöllisellä seurannalla olisi ollut vielä tehostavampi vaikutus hankkeen toteutumiseen ja sitä kautta sisäisen viestinnän tehokkuuden lisäämiseen. Itse hankkeesta olisi myös pitänyt viestiä henkilöstölle tehokkaammin.

Kuten aikaisemmin jo päätutkimuskysymystä määriteltessä ja henkilöstötutkimuksen tuloksia tulkittaessa todettiin, oli viestintähankkeella ja sen tuomilla muutoksilla selvä tehostava vaikutus työyhteisön sisäiseen viestintään. Tämän tutkimuksen tuloksena päästään siis siihen lopputulemaan ja johtopäätökseen, että viestintätyylin ja vuorovaikutuksen tavan systemaattinen muuttaminen, eli muutos mitä viestintähankkeen aikana tapahtui, lisäsi yhtiön sisäisen viestinnän tehokkuutta.

5.4.2 Yhtiön sisäisen viestinnän kehityskohdat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli paitsi selvittää viestintähankkeen läpiviennin tulosta ja sen tuomia vaikutuksia sisäisen viestinnän tehokkuuteen, myös löytää sekä yleisesti yhtiön tiedossa olevia, että tiedostamattomia työyhteisön viestinnällisiä kehityskohtia. Kuten aikaisemmin esitettiin, ei tässä tutkimuksessa etsitty ratkaisuja kehityskohtiin vaan autettiin toimeksiantajayritystä tunnistamaan ne. Kehityskohdat perustuvat yhteenvetoon haastateltavien, eli yhtiössä työskentelevien henkilöiden, omista näkemyksistä ja kokemuksista.

Suurimpana kehityskohtana nähtiin yhtiön johtoryhmän viestintä muulle henkilöstölle. Johtoryhmän kokouksissa tehdyistä päätöksistä ei ole sovittu yhtenäistä linjaa siitä, kuinka niistä tiedotetaan alaisille. Kuten Juholin (2009, 193.) toteaa, viestien tulisi olla saman sisältöisiä riippumatta siitä, kuka johtoryhmän jäsenistä sen kertoo. Johtoryhmälle oli viestintähankkeen aikana asetettu viestinnällisiä tavoitteita, joka johti ehkä jonkin asteiseen viestinnän parantumiseen. Silti johtoryhmän kokouksissa käsiteltävistä asioista ja päätöksistä tiedottaminen alaisille nähdään erityisesti juuri alaisten keskuudessa edelleen kehityskohdaksi, johon tulisi ehdottomasti löytää jokin suunniteltu ohjeistus ja toimintatapa.

Toinen huomionarvoinen haastatteluissa esiin noussut asia, johon kaivattaisiin parannusta, on yhtiön sisäisten viestintäkanavien määrittely. Yhtiössä on käytössä monia sisäisiä viestintäkanavia, mutta henkilöstö kaipaa selkeää linjausta näistä kanavista. Tulisi ensisijaisesti määrittää mikä on se yhtiön ensimmäinen ja tärkein viestintäkanava. Työtilaa on väläytelty tehokkaimmaksi viestintäalustaksi, mutta sen käyttöönotto virallisena yhtiön sisäisen viestinnän kanavana vaatii toimeksiantajayritykseltä käyttöönottokoulutusta henkilökunnalle sekä muuta seurantaa. Olisi tärkeää, että yhden viestintäkanavan kautta olisi mahdollista ja ennen kaikkea helppoa välittää tietoa koko henkilökunnalle, ja että tiedon vastaanottaminenkin olisi mahdollisimman luontevaa. Avoimempaan keskustelu- ja kommunikaatiopainotteiseen sisäiseen viestintään pyrittäessä olisi mahdollistettava myös vaivaton viestin vastaanottajien keskinäinen kommunikointi viestintäkanavassa. Tämä kaikki onnistuu työtilassa, kun sitä osataan hyödyntää oikein.

Henkilöstö on alkanut ymmärtää, että tehokas sisäinen viestintä vaatii molemminpuolista panostusta, sekä viestin lähettäjältä, että vastaanottajalta. Tämän asian oivaltamisen seurauksena halutaan nostaa yhteisöllisyyttä enemmän esiin. Olisi tärkeää jatkossa alkaa jakaa tietoa ja kommunikoida avoimesti eri osastojen ja henkilöiden kesken. Toiveena

olisivat esimerkiksi säännölliset vierailut eri yksiköiden kokouksissa sekä mahdollisien viikkouutiskirjeiden lähetys eri yksiköiden toiminnasta ja työtilanteesta. Muutama haastatettava toivoi näyttöscreenejä yhteisen toimiston seinälle, joihin saataisiin digitaalisuutta hyödyntämällä esimerkiksi vaihtuvia ajankohtaisia uutisia, tai mitä vain, mistä halutaan tietoa.

5.4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuuden arviointi on tieteellisen tutkimuksen keskiössä, koska tutkimukselle asetetaan aina tiettyjä arvoja ja normeja, joihin tutkimuksen tulisi pyrkiä. Kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen aineisto kootaan sieltä, missä tutkimuksen kohteena oleva ilmiö esiintyy. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistettävyyteen. Laadullisen tutkimuksen validiteetti tarkoittaa asian tai ilmiön tarkkaa kuvausta ja sen pätevyys mitataan usein uskottavuutena ja vakuuttavuutena. Tutkimus on validi, eli luotettava, silloin, kun tutkimusaineisto antaa vastauksen tutkimuskysymykseen. Jos tutkimusaineisto ei ole tarpeeksi edustava tai aineisto ei anna vastausta tutkimuskysymykseen, syntyy validiteettiongelmia. On siis tärkeää, että tutkimuksessa käytetty mittari mittaa juuri sitä asiaa, jota tutkimuksessa on tarkoitus mitata. (Hiller-Ikonen, 2017; Heikkilä 2008, 29–30; KvaliMOTV 2017b.)

Subjektiviisiin kokemuksiin perustuvassa haastattelussa on aina se vaara, että haastatettava muistaa asioita väärin tai vastaa kysymyksiin niin kuten odottaa haastattelijan, eli tutkijan toivovan. Vaarana on myös, että haastatettava ei keskity täysin asiaan tai ei ole aidosti kiinnostunut asiasta. Tähän tutkimukseen haastatellut henkilöt olivat kuitenkin yhteistyöhaluisia ja avoimia. (Aunola 2007.)

Tässä tutkimuksessa noudatettiin tutkimuksen eettisiä periaatteita. Toimeksiantajan nimeä ei mainittu ja haastateltavat pysyivät läpi tutkimuksen nimettöminä, mikä lisäsi haastatteluvastauksien oikeellisuutta. Haastattelut litteroitiin heti haastattelujen jälkeen, jolloin haastattelujen tunnelma jäi hyvin tutkijan mieleen. Aineistosta esiin nousseita asioita ja kehityskohtia voidaan pitää tämän tutkimuksen erityispiirteinä, eikä tuloksia ole kvalitatiivista tutkimusotetta noudattaen tarkoitus yleistää. Tätä tutkimusta voidaan pitää validina, koska empiriaosuudessa saadut tulokset pohjautuvat tässä opinnäytetyössä havainnollistettuun viestinnän teoriaan. Haastattelujen teema-alueet olivat myös tarkoin harkittu ja haastatteluissa noudatettiin suunnitelmallisuutta läpi tutkimuksen. Haastatteluvastauksia, eli tutkimusaineistoa, voidaan pitää rehellisinä, mikä luo tutkimukselle kokonaisuudessaan uskottavan vaikutelman.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen päätavoitteena oli ottaa selvää, lisäsikö toimeksiantajayrityksessä käynnistetty viestintähanke ja sen tuomat muutokset sisäisessä viestinnässä työyhteisön sisäisen viestinnän tehokkuutta. Koska viestintähankkeen vaikutuksia ei koskaan toimeksiantajan toimesta seurattu, oli alakysymyksinä aiheellista selvittää miksi hanke alun perin käynnistettiin, mikä hankkeen aikana henkilöstön viestinnällisessä toiminnassa konkreettisesti muuttui sekä koettiin hankkeella kohderyhmän sisällä olevan tehostava vaikutusyhtiön sisäiseen viestintään. Tutkimukseen päätettiin ottaa näkökulmana mukaan myös yhtiön sisäisen viestinnän kehityskohtia, jotka näyttäytyivät tässä tutkimuksessa kuitenkin melko pienessä roolissa. Tutkimusaihe saatiin toimeksiantona eräältä henkivakuutusyhtiöltä. Tutkimuksessa annettiin tutkijalle hyvin vapaat kädet toteutuksen suhteen. Alusta alkaen oli kuitenkin selvää, että tämä tutkimus ja sen tulokset tulisivat olemaan toimeksiantajalle sekä hyödyllisiä että ajankohtaisia.

Tutkimushaastattelujen avulla onnistuttiin saamaan selkeitä vastauksia päätutkimusongelmaan sekä alakysymyksiin. Vaikka tutkimuksen otanta ei ollut koko kohderyhmään suhteutettuna kovin suuri, voidaan kuitenkin esittää, että tätä tutkimusta ja sen tuloksia voidaan pitää relevantteina ja luotettavina, sillä tulokset ovat johdettu täysin henkilöstön omista kokemuksista ja näkemyksistä. Tämä tutkimus on uskottava, sillä kaikki haastattelut olivat haastatteluissa avoimin ja rehellisin mielin mukana.

Tutkimuksen lähtökohtana tarkasteltiin kahta koko toimeksiantajayrityksen henkilöstölle teetettyä henkilöstötutkimusta vuosilta 2015 ja 2016, joista jälkimmäisessä viestintä ja osallistaminen -osion tulokset olivat merkittävästi parantuneet aiempaan vuoteen nähden. Näiden henkilöstötutkimuksien välillä oli lanseerattu sisäisen viestinnän kehityshanke, jonka vaikuttavuutta parantuneisiin henkilöstötutkimuksen tuloksiin ja sisäisen viestinnän tehokkuuden parantumiseen tässä tutkimuksessa arvioitiin.

Johtopäätöksinä tässä tutkimuksessa voidaan esittää seuraavaa:

Koska viestintähanke käynnistettiin hyvin vapaamuotoisesti, se toteutui niiltä osin kuin henkilökunta saattoi sen muistaa. Hankkeen toteutumista ei seurattu käytännössä lainkaan, mutta koska suuri osa toimeksiantajayrityksen henkilöstöstä oli asettanut itselleen viestinnällisiä tavoitteita viimeiselle vuodelle ja henkilöstötutkimuksen viestintä ja osallistaminen -osion tulokset olivat parantuneet, voidaan esittää, että tällä viestintähankkeella oli positiivinen ja tehostava vaikutus työyhteisön sisäisen viestinnän tehokkuuteen ja laatuun.

Henkilöstö oli viestintähankkeen aikana tehnyt monia viestinnällisiä parannuksia, jotka edesauttoivat hankkeen toteutumista. Oli alettu kiinnittää huomiota mm. kohderyhmiin, säännöllisyyteen ja viestinnän oikea-aikaisuuteen. Myös lauserakenteisiin ja viestin ymmärrettävyyteen kohderyhmästä riippuen oli kiinnitetty huomiota, mutta näin oli jo tehty aikaisemminkin. Toisena johtopäätöksenä voidaan siis esittää, että tällä hankkeella ei ollut suoranaista vaikutusta viestittyjen lauseiden muotoon ja tyyliin.

Osa haastateltavista kertoi, että viestintähankkeen aikana oli havaittavissa positiivista muutosta sisäisen viestinnän laadussa. Osa ei ollut kuitenkaan huomannut minkäänlaista eroa aiempaan. Päinvastaisia näkökulmia, eli että hankkeella olisi ollut negatiivinen vaikutus työyhteisön sisäiseen viestintään, ei haastattelussa noussut esille. Näiden vastauksien perusteella voidaan siis esittää kolmas johtopäätös; vaikka hankkeen vaikutukset eivät suoranaisesti näyttäytyneet kaikille haastatteluihin osallistuneille, on muutosta positiiviseen kuitenkin tapahtunut, sillä osa henkilöstöstä oli sen huomannut. Voidaan siis tämänkin saadun tiedon nojalla todeta, että viestintähankkeesta oli hyötyä sisäisen viestinnän laadun ja tehokkuuden parantamiseksi.

Tämän tutkimuksen tuloksena löydettiin myös kaksi suurempaa kehityskohtaa, jotka toistuivat lähes jokaisessa haastattelussa. Suurimpana kehityskohtana nähtiin yhtiön johtoryhmän viestintä muulle henkilöstölle. Johtoryhmän kokouksissa tehdyistä päätöksistä ei ole sovittu yhtenäistä linjaa siitä, kuinka niistä tiedotetaan muulle henkilöstölle. Johtoryhmälle oli viestintähankkeen aikana asetettu viestinnällisiä tavoitteita, mutta tavoitteet eivät jokaisen johtoryhmän jäsenen kohdalla toteutuneet. Johtoryhmän viestintä nähdään siis edelleen kehityskohtana erityisesti alaisten keskuudessa. Toisena suurena kehityskohtana voidaan pitää sisäisten viestintäkanavien määrittelyä. Toimeksiantajayrityksessä on käytössä monia viestintäkanavia, mutta tarpeen olisi linjata ja määrittää selkeästi ensisijainen sisäinen viestintäkanava, jonka kautta vuorovaikutus työyhteisön sisällä olisi mahdollisimman sujuvaa.

Tämän tutkimuksen kohteena olevan yhtiön sisäisessä viestinnässä on siis vielä kehitettävää. Tutkimuksen tuloksien pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että tavoitteellisen viestintähankkeen käynnistäminen oli sisäisen viestinnän tehostamisen välineenä kannattavaa. Viimeisimpänä johtopäätöksenä ja suorana vastauksena päätutkimuskysymykseen voidaan kiteyttää, että viestintätyylin ja vuorovaikutuksen tavan systemaattinen muuttaminen lisää sisäisen viestinnän tehokkuutta.

6.1 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyö prosessina oli minulle entuudestaan melko vieras, sillä tämä työ on ensimmäinen opinnäytetyöni. Jo ennen opinnäytetyöprosessin aloittamista tiedostin, että tutkimustyö tulisi vaatimaan paljon paneutumista ja kärsivällisyyttä, mutta loppujen lopuksi härkää sarvista tarttumalla ei se osoittautunut mitenkään mahdottomaksi tehtäväksi.

Aluksi aiheen valinta aiheutti päänvaivaa ja olen kiitollinen toimeksiantajalleni, että sain paitsi mahdollisuuden tehdä opinnäytetyöni heille, myös lähes valmiin aiheen, jota sain itse muokata haluamakseni. Näin opinnäytetyön loppuvaiheilla voin todeta, että työn aloittaminen oli vaikeinta. Kun työssä pääsi alkuun, alkoi työn kirjoitus pikkuhiljaa sujumaan. On huojentavaa että olen opinnäytetyöprosessissa jo niin pitkällä, että työni on valmis ja valmistun ammattikorkeakoulusta suunnitellusti.

Opinnäytetyön kirjoittamisen aikana olen oppinut paljon viestinnästä. Ymmärrän nyt, että voittoa tavoittelevan yrityksen yksi edellytys on toimiva ja tehokas työyhteistöviestintä. Olen myös alkanut kiinnittää huomiota viestinnällisiin näkökulmiin paitsi omassa assistentin työssä, myös muiden työssä. Opin tämän prosessin aikana myös paljon tutkimuksen tekemisestä sekä tieteellisestä kirjoittamisesta. Uskon, että hallitsen nyt tutkimustyön pääajatuksen; teorian ja käytännön yhdistämisen johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi.

Opinnäytetyötä työstäessäni en laatinut itselleni mitään päiväkohtaista aikataulua. Koin kuitenkin, että tarvitsin opinnäytetyöohjaajan määrittelemät deadlinet esimerkiksi käsikirjoitusversion palauttamista varten, joita noudattamalla sain työn ajoissa ja suunnitelmanmukaisesti valmiiksi. Opinnäytetyön kirjoittaminen kokopäivätyön ohella oli aika ajoin melko raskasta ja stressaavaa, mutta selvisin siitä ja saan olla ylpeä itsestäni.

Jos tekisin jotain toisin, perehtyisin alan kirjallisuuteen kunnolla jo ennen aiheanalyysin ja tutkimussuunnitelman tekoa. Näin ehkä saisin paremman kokonais käsityksen siitä, mitä aihetta tulisin käsittelemään työssäni. Uskon kuitenkin, että opinnäytetyön päätavoitteena on nimenomaan oppiminen, joten voin olla tyytyväinen tekemääni työhön ja todeta oppineeni koko prosessista paljon.

7 Lähteet

Aunola, E. 2007. Haaga Instituutti maineen lähteillä. Vuorovaikutteinen ja osallistava henkilöstöviestintä asiantuntijaorganisaatiossa. Opinnäytetyö. Luettavissa: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/17432>. Luettu: 18.4.2017.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hiller-Ikonen, A. 2017. Laadullinen sisällönanalyysi. Luettavissa: www.uta.fi. Luettu: 15.4.2017.

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

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä.

Juholin, E. 2009. Viestinnän Vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro. Juva.

Kontiainen, J. & Skyttä, A. 2010. Esimiehen mielityö. Kariston Kirjapaino Oy.

KvaliMOTV. 2017a. Sisällönanalyysi. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_2.html. Luettu: 15.4.2017.

KvaliMOTV. 2017b. Tutkimuksen luotettavuus ja arviointi. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3.html. Luettu: 20.4.2017.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Print Best. Viro.

Puro, J. 2004. Onnistu viestinnässä. WSOY. Juva.

Räsänen, H. 2017. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Hämeen ammattikorkeakoulu. Luettavissa: http://www.hamk.fi/verkostot/kudos/menetelmat/Documents/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf. Luettu: 21.4.2017.

Wiio, O. 2017. OAW! Luettavissa: <http://osmo.wiio.net/wiion-lait/>. Luettu: 21.4.2017.

Åberg, L. 1993. Esimiehen viestintäopas. Riemua johtamiseen! Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. Tammer-Paino Oy.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Gummerus Kirjapaino.