

Outi Kunnas

SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN ESIMIESTYÖN  
TUEKSI

Johtamisen- ja palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Ylempi AMK

2018

## SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN ESIMIESTYÖN TUEKSI

Kunnas, Outi  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Johtaminen ja palveluliiketoiminta, ylempi AMK -tutkinto  
Huhtikuu 2018  
Ohjaaja: Nokkonen, Sirpa & Maarika Iijolainen  
Sivumäärä: 100  
Liitteitä: 7

Asiasanat: sisäinen viestintä, esimiestyö, viestintäkanavat, kehittäminen

---

Kehittämistyön aiheena oli sisäisen viestinnän kehittäminen esimiestyön tueksi. Kehittämistyön kohdeorganisaatio oli julkinen organisaatio, joka tuottaa ateria- ja puhtaus ja kiinteistöhoitopalveluita Porin kaupungille. Kehittämistyön kohderyhmä oli kohdeorganisaation ateria- ja puhtauspalvelun tulosityksikön esimiestaso. Kehittämistyön tavoitteena oli luoda kohderyhmän työyhteisöön sisäisen viestinnän huoneentaulu ja kehittää kohderyhmän käytössä olevia viestintäkanavia.

Teoreettinen viitekehys muodostui kirjallisuudesta käsittäen aiheita viestintäosaamisesta, esimiestyötä tukevasta viestinnästä, vuorovaikutteisesta viestinnästä, oikeaksi koetusta tiedosta ja toimivista viestintäkanavista. Kehittämistyön teoriaosuudessa käsiteltiin teoreettisen viitekehysten osa-alueita ja erityishuomiota kiinnitettiin esimiestyötä tukevaan viestintään. Sisäinen viestintä rajattiin käsittämään esimiestyötä tukevaan viestintään, koska kaikki kohderyhmään kuuluvat työntekijät olivat esimiesasemassa.

Tutkimus toteutettiin laadullisin menetelmin ja lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tiedonkeruumenetelminä käytettiin kyselyä, teemahaastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Kysely järjestettiin kohderyhmän esimiehille ja osa esimiehistä haastateltiin. Tutkimuksen tekijä kuului itse kohderyhmän henkilöstöön. Tiedonkeruumenetelmien avulla tutkittiin kohderyhmän sisäisen viestinnän nykytilaa ja tulosten avulla selvitettiin kohderyhmän sisäisen viestinnän tärkeimmät kehittämiskohteet.

Tutkimuksen tulosten mukaan toimiva ja tehokas sisäinen viestintä vaatii järjestelmällistä ja ajantasaista, keskustelevaa ja avointa viestintää. Työilmapiiriin pitää olla luotamuksellinen ja työtä tulee saada tehdä omana itsenään. Viestintäkanavien käytön pitää olla helppoa ja kaikkien sitoutua niiden käyttöön. Tutkimustulosten perusteella kohderyhmälle tehtiin viestinnän huoneentaulu ja kohderyhmän viestintäkanavia kehitettiin. Näillä muutoksilla saatiin kohderyhmän sisäinen viestintä tukemaan esimiestyötä.

# DEVELOPMENT OF SUPPORTIVE INTERNAL COMMUNICATION FOR SUPERVISORY WORK

Kunnas, Outi

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences  
Degree Programme in Management and Service Business, Master`s Programme  
April 2018

Supervisor: Nokkonen, Sirpa & Maarika Iijolainen

Number of pages: 100

Appendices: 7

Keywords: internal communication, supervision of work, communication channels, development

---

The purpose of this thesis was to develop internal communication so that it supports supervisory. The organization of the research was the a public and an internal organization that produces meals, cleanliness and cares for buildings and courtyards of the city of Pori. The target group of the research was the organization`s meal and cleanliness department`s people who lead their employees and care of their customers. The aim of the research was to produce communication rules for the target group`s work community and to develop existing communication channels for the target group.

The theoretical framework was based on literature. The literature included topics such as communication skills, leadership in communication, interaction, authentic knowledge and communication channels. The theoretical part of the thesis covered areas of theoretical framework and special attention was paid to internal communication which can support the management of work. Internal communication was limited to the supervisor and boss team because the employees in the target group were in the lead position.

The study was carried out by qualitative methods and the selected approach was a case study. The data collection methods used were query theme interview as well as participatory observation. The questionnaire was provided to the target organization`s supervisors and some of the supervisors were interviewed. The researcher was a part of the target group`s staff. Data collection methods were used to investigate the current situation of the internal communication of the target audience and to find out the main development targets of internal communication within this person group.

According to the research of the study, effective and efficient internal communication requires systematic and up-to-date, conversational and open communication. The atmosphere of the work community must be confidential, and you must be able to work as yourself in there. The use of communication channels should be easy, and everyone should commit themselves to using them. Based on the results of the research a communication rules were created for the target group and communication channels were developed. These changes enabled the target group's internal communication to support supervisory work.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA.....	7
2.1	Kohdeorganisaation esittely.....	7
2.2	Kehittämistyön lähtökohdat.....	9
2.3	Kohderyhmän sisäisen viestinnän nykytila.....	11
3	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET.....	12
3.1	Tutkimusongelma ja tukikysymykset.....	12
3.2	Teoreettinen viitekehys.....	13
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	15
4.1	Lähestymistapa.....	16
4.2	Tiedonkeruumenetelmät.....	17
5	SISÄINEN VIESTINTÄ.....	19
5.1	Viestinnän suunnittelu.....	20
5.2	Viestinnän häiriöt ja esteet.....	23
5.3	Horizontaalinen ja vertikaalinen viestintä.....	25
5.4	Organisaation viestintäkulttuuri.....	26
6	ESIMIEHEN VIESTINTÄOSAAMINEN.....	30
6.1	Oikeaksi koettu tieto.....	34
6.2	Vuorovaikutteinen viestintä.....	35
6.3	Johtamisviestintä.....	38
7	SISÄISEN VIESTINNÄN Foorumeita ja Kanavia.....	40
7.1	Sisäisen viestinnän viestintäkanavat.....	41
7.2	Viestintäkanavien valinta.....	44
7.3	Rikkaat viestintäkanavat työyhteisön sisäisessä viestinnässä.....	45
7.4	Sähköiset viestintäkanavat työyhteisön sisäisessä viestinnässä.....	47
7.4.1	Sähköposti.....	47
7.4.2	Intranet ja pikaviestisovellus.....	48
7.4.3	Verkkokokoukset ja -palaverit.....	49
7.4.4	Virtuaalinen ilmoitustaulu.....	49
7.4.5	Teknologinen kahvipöytä.....	50
8	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	51
8.1	Kysely.....	51
8.2	Teemahaastattelut.....	53
8.3	Osallistuva havainnointi.....	54
9	TUTKIMUSTULOKSET.....	55

9.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	56
9.1.1	Minä viestijänä kohderyhmässä .....	56
9.1.2	Kohderyhmän työtiimin toimivuus.....	63
9.1.3	Työtiimin viestintäkanavat .....	66
9.1.4	Avoimet kysymykset.....	71
9.2	Teemahaastattelujen tulokset .....	73
9.2.1	Työtiimin ilmapiiri ja esimiespalaverien avoimuus .....	73
9.2.2	Oikean tiedonsaannin tärkeys.....	75
9.2.3	Oma viestintäosaaminen.....	77
9.2.4	Käytössä olevien viestintäkavinen käyttö .....	78
9.2.5	Oma kehittämishalukkuus .....	80
9.3	Osallistuvan havainnoinnin tulokset.....	80
9.4	Aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	82
10	TUTKIMUKSEN TULOSTEN ANALYSOINTI .....	84
10.1	Esimiehen viestintäosaaminen .....	84
10.2	Oikeaksi koettu tieto ja toimiva viesti .....	87
10.3	Viestintäkanavien toimivuuden merkitys esimiestyön tukena.....	88
11	KOHDERYHMÄN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN .....	91
11.1	Viestinnän huoneentaulu.....	92
11.2	Viestintäkanavat.....	93
12	LOPPUSANAT .....	95
	LÄHTEET.....	98
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Viestinnällä rakennetaan ja vahvistetaan työpaikkojen yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys on yksi työyhteisön merkittävimmistä voimavaroista. Viestintäosaamisen tärkeys on rinnastettavissa yhtä tärkeäksi työyhteisötaidoksi, mitä työntekijän ammattiosaaminenkin on. (Juholin 2009, 13.)

Nykyisin käsite sisäisestä viestinnästä on laajentunut työyhteisöviestintä -käsitteeseen. Työyhteisöviestintään kuuluvat kaikki työyhteisössä ja sen viestintäkanavissa tapahtuva vuorovaikutus. Työyhteisöviestintä ei ole vain tiedon siirtämistä paikasta toiseen, vaan viestintää tapahtuu erilaisilla fyysisillä ja virtuaalisilla foorumeilla henkilöstön kesken. Puhutaan vuorovaikutteisesta dialogista, johon kaikki organisaation jäsenet osallistuvat itseohjautuvasti. Viestinnän tarkoituksena on työyhteisön ylläpidon vahvistaminen ja kehittäminen, työn ilo ja yhteinen oppiminen sekä uuden tiedon tuottaminen. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava ja hyvinvointia saadaan rakennettua viestinnällä. (Juholin 2013, 85-86.)

Tässä kehittämistyössä käytetään käsitettä sisäinen viestintä, ei työyhteisöviestintä. Käsitettä sisäinen viestintä käytetään, koska kehittämistyö kohdistuu organisaatiossa tiettyyn ryhmään, ei koko työyhteisöön. Kehittämistyössä kiinnitetään erityisesti huomiota esimiesnäkökulmaan. Sähköiset viestintäkanavat kaipaavat uudistamista. Kehittämistyössä tutkitaan työyhteisön tämän päivän sisäistä viestintää, sen kehittämistä vuorovaikutteiseksi ja avoimeksi sekä etsitään esimiestyössä oikeaksi koettua tietoa.

Kehittämistyön aihe on ajankohtainen tämän ajan kiireisen työelämän tietotulvassa. Esimiestyössä esimiehiltä vaaditaan yhä vain nopeampaa ja itsenäisempää kykyä päätöksentekoon. Päätökset pitää useasti tehdä, sillä tiedolla, mikä asiasta on sillä hetkellä saatavilla. Oikea tieto pitää olla silloin käytettävissä. Tämän kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää kohderyhmän sisäisen viestinnän tarkoituksenmukaisessa kehittämisessä. Syntyvä kohderyhmän esimiesten viestintämalli tukee esimiehiä toimimaan yhtenäisesti ja vuorovaikutteisesti.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA

Työyhteisössä viestintä vaikuttaa koko organisaatioon, sen kaikkeen toimintaan ja on yksi sen tärkeimmistä menestystekijöistä. Työyhteisön yhteisöllisyyttä rakennetaan ja vahvistetaan avoimella keskustelukulttuurilla ja sillä, että työyhteisön jäsenillä on mahdollisuus ilmaista itseään. He myös uskaltavat olla oma itsensä ja tuntevat hyväksyntää. Hyväksytyksi ja kuulluksi tuleminen tunne lisää vapauden tunnetta ja tämä puolestaan kasvattaa vahvaa yhteisöllisyyden kokemusta. Yhteiset kokemukset ja tavoitteet ovat vahvasti sidoksissa yhdessä olemiseen ja yhteiseen keskusteluun eli siis keskinäisen yhteyden kokemukseen. Työyhteisö on näin ollen sama, kuin mitä käsite viestintä on. Työyhteisö elää viestinnällä ja viestinnästä. (Juholin 2009, 48, 55.)

Elisa Juholinin mukaan ilman ihmisten välisiä keskusteluja ei synny uusia ajatuksia. Ihmisten välinen vuorovaikutus energisoi, koska siinä tapahtuu vastavuoroisuutta. Vastavuoroisuudessa tunnistetaan keskinäinen riippuvuus ja havaitaan sen hyödyt. Kun antaa toiselle jotain, niin vastavuoroisesti voi saada toiselta jotain itselleen. (Juholin 2009, 61.)

Kehittämistyössä käsitellään myös johtamisviestintää, koska tämän kehittämistyön tekijä kuuluu kohdeorganisaation päällikkönä kehittämistyön kohderyhmään. Kohderyhmän esimiehet johtavat ja vastaavat toimintayksiköiden toiminnasta yhdessä työntekijöidensä kanssa.

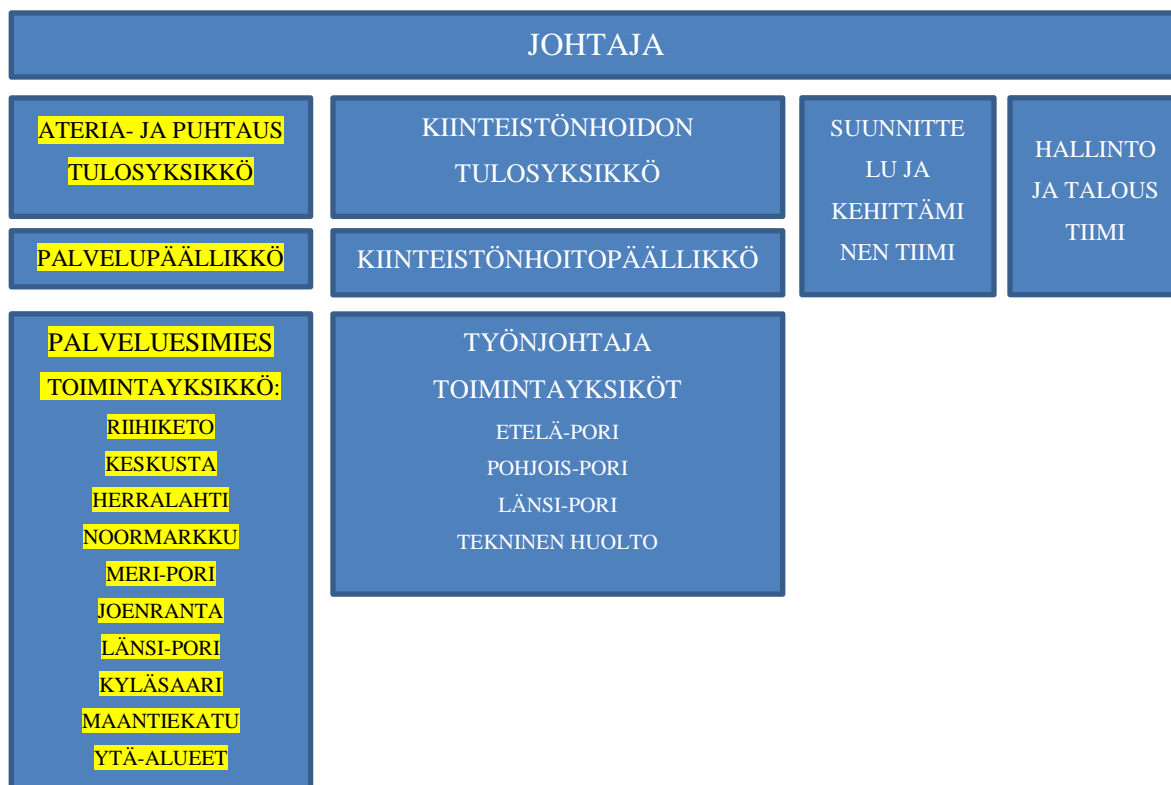
### 2.1 Kohdeorganisaation esittely

Porin Palveluliikelaitos tuottaa ateria-, puhtaus- ja kiinteistöhoitopalveluita Porin kaupunkikonsernille. Palveluliikelaitos on aloittanut toimintansa 1.1.2010 ja se toimii tilaaja – tuottaja mallilla. Palveluliikelaitoksen tuottamat palvelut ovat palveluita tilaavien kaupunkikonserniin kuuluvien hallintokuntien ydintyötä tukevia tukipalveluita. Palveluita tilaavia hallintokuntia eli asiakkaita ovat muun muassa koulut, päiväkodit, sairaalat, asuntolat, kirjastot, virastot ja vapaa-ajan toimipaikat kuten uimahallit ja urheilutalot. Asiakkaita ovat myös palveluiden loppukäyttäjät eli kuntalaiset.

Palveluliikelaitoksessa on kaksi tulosityksikköä, ateria- ja puhtauspalvelut sekä kiinteistöhoitopalvelut. Palveluliikelaitos valmistaa noin 4 500 000 ateriaa vuodessa, puhdistettavia neliöitä on noin 320 000 ja kiinteistöhoitopalveluissa on hoidettavana noin 542 000 neliötä. Liikevaihto on noin 29 miljoonaa euroa vuodessa. Työntekijöitä Palveluliikelaitoksessa on noin 650 henkilöä.

Palveluliikelaitoksen organisaatio on kuvattuna kuviossa 1. Kehittämistyön kohderyhmä on kuviossa 1 kuvattuna keltaisella värillä (kuvion vasen sarake). Kohderyhmään kuuluvat ateria- ja puhtaustulosityksikön palvelupäällikkö ja kymmenen palveluesimiestä. Palvelupäällikkö on palveluesimiesten lähiesimies. Palveluesimiehet johtavat kukin omaa toimintayksikköään. Toimintayksikön palveluesimies vastaa yksikkönsä kuuluvien kohteiden ateria- ja puhtauspalveluista ja on lähiesimies toimintayksikkönsä kohteiden työntekijöille.

Tämän kehittämistyön tekijän nimike organisaatiossa on palvelupäällikkö. Palvelupäällikkö on kohderyhmän palveluesimiesten lähiesimies.



Kuvio 1. Palveluliikelaitoksen organisaatio



Palveluliikelaitoksen tavoitteena on tuottaa laadukkaita palveluita kustannustehokkaasti. Liikelaitokselle on tärkeää suunnitella palveluidensa toimivuutta yhdessä asiakkaan kanssa. Organisaatiossa panostetaan kehittämistyöhön. Kehittämistyössä organisaatiolla on tukena oma suunnittelu- ja kehittämissiipi. Sähköisiä järjestelmiä halutaan hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla. Palveluliikelaitos kehittää, muun muassa hyvän esimiestyön kautta, koko henkilöstönsä työhyvinvointia.

## 2.2 Kehittämistyön lähtökohdat

Elisa Juholinin mukaan puhuttaessa työyhteisöstä tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, joilla on keskinäistä yhteyttä ja jotka kokevat sen kautta yhteenkuuluvuuden tunnetta. Yhteenkuuluvuuden tunne edeltää yhteisöllisyyden tunnetta. Työyhteisössä tietyn joukon yhteinen asia tai jopa missio luo yhteisöllisyyttä, jolloin joukko ihmisiä tekee yhdessä jonkin asian puolesta töitä ja heillä on yhteinen tavoite. (Juholin 2009, 47.)

Viestintä on aina sidoksissa työyhteisöön. Viestintä perustuu työyhteisön omaan kulttuuriin ja sen arvoihin ja päämääriin. Viestinnän kehittäjän tulee tuntee työyhteisö, jotta hän osaa kehittää viestintää palvelemaan työyhteisön tavoitteita. (Juholin 1999, 43.) Viestinnän avulla pystytään kertomaan työyhteisön tapahtumista omalla väelle sekä työyhteisön ulkopuolisille tahoille. Tätä kutsutaan informoinniksi ja sen painopisteenä on uutisointi siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu. Ulkoinen viestintä kohdistuu työyhteisöstä ulospäin ja sisäinen viestintä kohdistuu omaan henkilöstöön. (Åberg 2006, 102.)

Viestintä koskettaa kaikkia työyhteisön työntekijöitä, koska työyhteisön kaikkien toimintaan liittyy viestintää. Viestintä on työyhteisön voimavara. Viestinnän kautta ihmiset muodostavat tuntemuksiaan omaa työyhteisöään kohtaan. Työntekijän tyytyväisyys työhönsä ja työyhteisöönsä on riippuvainen siitä, miten hän kokee viestinnän eli tiedonkulun toimivan ja miten vuorovaikutteisena hän sitä pitää. Viestintää on siellä, missä ihmiset ovat työtään tekemässä. Ihmiset ovat sama kuin viestintä, sillä juuri ihmiset tuottavat ja vaihtavat tietoa ja kokemuksiaan keskenään ja oppivat toisiltaan.

(Juholin 1999, 17-18, 62.) Tänä päivänä viestintä voidaan määritellä organisaation venkieroksi ja hengitykseksi, sillä se on elimellinen osa työyhteisön kaikkea tekemistä ja siellä olemista (Juholin 2009, 64). Viestintää tulee suunnitella, ohjata ja valvoa. Toimivat viestintäkanavat ovat edellytys sille, että työyhteisö saavuttaa tavoitteensa. (Åberg 2006, 96.)

Pentti Sydänmaanlakan mukaan työyhteisössä tiimit ovat tiedon jakamisen perusyksiköitä. Kun on onnistuttu luontevaan tiedon jakamiseen tiimin sisällä, niin useasti onnistutaan myös koko organisaation viestinnässä. Tiimin hyvä toiminta on perusedellytys tiedon johtamiseen. (Sydänmaanlakkka 2012, 177.)

Tämän kehittämistyön kohdeorganisaatiossa on ollut vuosien ajan paljon muutostilanteita ja esimiehillä lähiesimiesmuutoksia. Organisaatiossa on ollut jo pitkään tarve yhtenäistää päällikön ja esimiesten keskinäisiä viestintätapoja ja viestintäkanavia. Toimintavuosien aikana on ilman suunnitelmaa alettu tallentamaan tietoa verkkoasemien eri kansioihin ja tästä johtuen työntekijöillä ei ole tarkkaa tietoa siitä, mistä löytävät tiedon heti, vaan tietoa pitää etsiä. Tämä turhauttaa työntekijöitä ja moni heistä kokee, että työaikaa kuluu liikaa pelkästään tiedon hakemiseen. Useasti ei myöskään voi olla täysin varma siitä, että löydetty tieto on asiasta se viimeisin ja voimassa oleva tieto. Tämä on tullut useasti esiin palaverissa ja kehityskeskusteluissa.

Esimiehet ovat toisinaan kokeneet eri aikaan ja eri tavoin tulevan tiedon heitä kohtaan eriarvoisena kohteluna. Kohdeorganisaation esimiehet johtavat kukin omia tiimejään ja näin ollen he ovat organisaatiossa avainasemassa myös siinä, että työntekijät saavat tasapuolista kohtelua. Kaikkien esimiesten tulee tarkkaan tietää, mistä löytävät sen oikean tiedon, jolla voivat tehdä päätöksiä tiimiensä työ- ja henkilöstöasioissa.

Tämän kehittämistyön tekijä kuuluu kohdeorganisaation päällikkönä kehittämistyön kohderyhmään, joten tässä kehittämistyössä käsitellään myös johtamisviestintää. Johtamis- ja esimiestyössä vaaditaan koko ajan nopeampaa reagoitua tapahtuviin asioihin ja ongelmien ratkaisemiseen. Työntekijöillä ei ole enää aikaa odottaa vastauksia ja asiakkaat haluavat saada vastauksia kysymyksiinsä nopeasti. Enää ei ole aikaa odottaa, että nähdään kasvokkain, vaan asioiden hoitaminen ja keskustelu siirtyy nykyisin yhä vain enemmän sähköisten kanavien kautta tapahtuvaan yhteydenpitoon. Vuonna 2016

Porin kaupunki antoi työntekijöilleen luvan etätöiden tekemiseen. Palveluliikelaitoksen esimiestyössä etätöiden mahdollisuus on otettu hyvin vastaan.

### 2.3 Kohderyhmän sisäisen viestinnän nykytila

Palveluliikelaitoksen ateria- ja puhtaustulosyksikön päällikön ja esimiesten välinen sisäinen viestintä tapahtuu pääosin kasvokkain tapaamisista, sähköposteista, puheluista ja yhteisen verkkoaseman käytöstä. Sähköpostikäytössä on niin yksityis- kuin ryhmäsähköpostiviestejä. Kerran kuukaudessa pidetään kuukausi- ja esimiespalavereja. Vaikka palavereissa on mahdollisuus kaikkien osallistujien kertoa mielipiteitä ja esittää kysymyksiä, ovat palaverit todellisuudessa kovin yksisuuntaista viestintää johdolta esimiehille. Sähköpostiviestien ongelma on, että kaikkia ihmisiä, joiden pitäisi tietoa saada, ei sähköpostiviestien avulla tavoiteta. Aina jonkun nimi puuttuu sähköpostin lähetyslistalta. Nimiä myös tipahtaa pois lähetyslistasta viestiketjujen kulkiessa ihmiseltä toiselle. Tietokatkoja syntyy helposti. Toisinaan viestejä lähetään työntekijöille, joita asia ei mitenkään koske ja näin syntyy ylimääräistä sekaannusta asioiden hoidossa ja monen työaika kuluu aivan turhaan.

Tässä kehittämistyössä esimiestason sisäisen viestinnän toimivuus ja oikeaksi koetun tiedon viestintä ovat avainasemassa. Kehittämistyöllä halutaan saada kohderyhmä työskentelemään tehokkaasti, toimimaan yhdenmukaisesti ja ymmärtämään oma vastuu viestinnässä. Oikeaksi koettu ja suunnitelmallinen viestintä tukevat esimiesten työssä selviytymistä. Sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa myös kohderyhmän työilmapiiriin ja työhyvinvointiin. Etätömahdollisuus ja tämän ajan tehokas viestintäyhteiskunta lisäävät haasteita viestinnän hallinnalle ja yhteiselle viestintätavalle. Kohderyhmän viestintäkulttuuria tulee kehittää yksisuuntaisesta viestinnästä vuorovaikutteiseksi ja osallistuvammaksi viestinnäksi. Kohderyhmän tämän hetkinen viestintäosaaminen pitää myös saada näkyväksi.

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITTEET

Tämän kehittämistyön tavoitteena on selvittää, minkälaista viestitettävän tiedon pitää olla, jotta viestinnän avulla saadaan tuettua esimiehiä heidän esimiestyössään. Tarkoituksena on myös löytää uusia tapoja viestiä muun muassa ottamalla käyttöön erilaisia viestintäkanavia kohderyhmän kesken. Kehittämistyön kautta pyritään löytämään esimiestyötä tukevaksi koettu tieto ja karsimaan turhaksi koettua tietoa. Toiveena on saada työn tehokkuutta parannettua, työn mielekkyyttä lisättyä ja turhautuneisuuden tunnetta vähennettyä.

Tämän kehittämistyön lopputuloksena syntyy kohderyhmän esimiehille viestinnän huoneentaulu. Toiveena on, että tämän huoneentaulun avulla saadaan luotua pelisäännöt kohderyhmän sisäiseen viestintään ja näiden pelisääntöjen kautta kohderyhmän työntekijät sitoutumaan yhdenmukaiseen toimintatapaan.

Tässä kehittämistyössä sisäisen viestinnän kehittäminen rajataan käsittämään vain Palveluliikelaitoksen ateria- ja puhtaustulosyksikön kohderyhmää eli esimiehiä ja päällikköä. Viestinnän näkökulma on tämän kohderyhmän eli esimiesten ja päällikön keskinäisessä, esimiestyötä tukevassa sisäisessä viestinnässä ja viestintäkanavissa.

#### 3.1 Tutkimusongelma ja tukikysymykset

Kehittämistyön tutkimusongelmana eli tutkimustehtävänä on selvittää, minkälaisen tiedon esimiehet kokevat esimiestyötä tukevaksi tiedoksi. Minkälaisilla viestintäkanavilla tieto on helposti saatavilla? Miten viestintä saadaan vuorovaikutteiseksi viestinnäksi? Millainen on hyvä viesti ja viestijä?

Kehittämistyössä tarkastellaan sisäisen viestinnän käsitteitä oikeaksi koetusta tiedosta, vuorovaikutteisesta viestinnästä, viestintäkanavista ja viestintäosaamisesta sekä selvitetään, miten näitä tulisi kehittää kehittämistyön kohderyhmässä. Kehittämistyön tutkimusongelman tavoitteiden selvittämiseen tähdätään myös tukikysymysten avulla.

Tutkimusongelma:

Millaisilla sisäisen viestinnän muutoksilla saadaan parhaiten tuettua  
Palveluliikelaitoksen ateria- ja puhtausyksiön esimiestason työtä?

Tukikysymykset ovat:

Millaista on hyvä esimiestason viestintäosaaminen?

Miten voidaan hyödyntää eri viestintäkanavia viestinnän kehittämisessä?

### 3.2 Teoreettinen viitekehys

Kehittämistyön suunnittelu ja toteutuminen nojautuvat aiheen tietoperustaan. Tietoperustasta käytetään myös termejä teoreettinen tausta tai viitekehys. Se on käsitejärjestelmä, josta selviää kehittämistyön keskeiset käsitteet ja näiden käsitteiden väliset suhteet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 25.) Kehittämistyön viitekehys eli rajaus antaa työlle kehykset (kuvio 2) ja toimii työn etenemisen punaisena lankana.

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys on kuvattuna kuviossa 2. Viitekehyksen kokonaisuus liittyy kehittämistyön kohderyhmään eli ateria- ja puhtauspalvelut tulosityksiköön. Kohderyhmään kuuluvat esimiestyötä tekevät työntekijät eli palvelupäällikkö ja palveluesimiehet.



Kuvio 2. Kehittämistyön viitekehys

Kehittämistyön tavoitteena on (kuvi 2) tutkia ja tutkimustulosten avulla parantaa kohderyhmän sisäisen viestinnän toimivuutta esimiestason työtä tukevaksi. Viitekehyyksensä työssä on sisäisen viestinnän kanssa jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa olevat seuraavat käsitteet: oikeaksi koettu tieto, viestintäosaaminen, esimiestyötä tukeva viestintä, vuorovaikutteinen viestintä ja toimivat viestintäkanavat.

## 4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin tutkimuksiin (Ojasalo 2015, 104). Näiden kahden eri tutkimusmenetelmän peruserot pitää nähdä, jotta pystyy ymmärtämään menetelmien erilaiset lähtökohdat ja osaa valita ja käyttää kutakin tutkimusmenetelmää oikein. Nämä menetelmät ovat nykyisin aika lähellä toisiaan eli niiden rajapinnat ovat hämärtyneet. (Ojasalo 2015, 105.)

Määrällisen tutkimuksen tavallisin tiedonkeruumenetelmä on lomakekysely tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kysytään samoja asioista samassa muodossa isolta vastaajajoukolta. Määrällinen menetelmä sopii hyvin tutkimukseen, jossa halutaan testata jonkun teorian paikkansapitävyyttä. Kyselylomakkeen valinta tutkimusmenetelmänä tuottaa materiaalia, jolla pystytään analysoimaan tutkimuskohdetta tilastollisin menetelmin. Tutkija ei vaikuta tutkimuksen kohteeseen, vaan hän on tutkimuksen kohteesta erillään, useasti hän ei edes tapaa tutkittavia. (Ojasalo ym. 2015, 104-105.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Tutkimuksen avulla yritetään ymmärtää tilanteita ja ilmiöitä. Tutkimuksen kohde on tarkoin harkittu ja siitä on tarve saada lisää tietoa. Laadullisen tutkimuksen yleisempiä menetelmiä ovat teema-, avoin ja ryhmähaastattelut sekä osallistuva havainnointi. Tutkija on usein lähellä tutkittavia ja saattaa olla itse myös osana tutkimuksen kohdetta. (Ojasalo ym. 2015, 105.) Useasti laadullisessa tutkimuksessa keskitytään hyvin pieneen määrään tapauksia ja pyritään analysoimaan niitä perusteellisesti. Aineisto on harkinnanvaraista tai tarkoituksenmukaisesti poimittua. Aineiston määrä riippuu täysin tutkimuskohteesta. Tutkimukseen tarvitaan aineistoa juuri se määrä, kuin se on tutkittavan aiheen kannalta tarpeellista. (Eskola & Suoranta 2001, 18,61-63.) Laadullisen tutkimuksen aineisto on ääretön, joten tutkimus vaatii keskeisen aineiston hyvin tarkkaa rajaamista (Eskola & Suoranta 2001, 64).

Tässä kehittämistyössä käytettävä tutkimusmenetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kehittämistyön kohderyhmä on tarkkaan rajattu Porin Palveluliikelaitoksen ateria- ja puhtaustulosyksikön esimiesten ja päällikön keskinäiseen sisäiseen viestintään. Kehittämistyön aihe on rajattu esimiestyötä tukevaan näkökulmaan, koska kaikki kohderyhmän työntekijät ovat esimiesasemassa ja tekevät esimies- ja johtamistyötä. Kehittämistyön tekijä on kohderyhmän työntekijöiden lähiesimies ja näin ollen itse osallisena tutkimuksen kohderyhmässä.

Tiedonkeruumenetelminä käytetään laadulliselle tutkimukselle tyypillisiä menetelmiä eli haastattelua ja osallistuvaa havainnointia. Tehtävän kyselyn osalta tässä kehittämistyössä on määrällisen tutkimuksen piirteitä. Tämä kehittämistyö on kuitenkin laadullinen tutkimus, koska kysely tehdään hyvin pienelle joukolle tarkkaan valittuja ihmisiä eikä sen avulla yritetä löytää teorioiden paikkansapitävyyttä, vaan sen avulla pyritään ymmärtämään sisäisen viestinnän oikeanlaista sisältöä ja löytämään oikea tapa viestinnän tuottamiseen kohderyhmälle.

#### 4.1 Lähestymistapa

Tämän kehittämistyön lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus sopii hyvin kehittämistyöhön, kun halutaan ymmärtää syvällisesti jonkin organisaation tilanne ja ratkaista tilanteesta syntynyt ongelma tai tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämisehdotuksia. Tutkimus tutkii syvällisesti jotain kohdetta kohteen omassa ympäristössä. Tutkimuksessa käytetään useita erilaisia tiedonkeruumenetelmiä ja kohteita on vähän, esimerkiksi ihmisryhmä, toiminto, tapahtuma tai prosessi. Tutkimus voi olla työelämässä tyypillinen tai se voi olla ainutkertainen ja poikkeava. Tutkimuksen kohde valitaan aina työelämän käytännön tarpeisiin. (Ojasalo ym. 2015, 37,53.)

Tässä kehittämistyössä halutaan ymmärtää, millainen sisäinen viestintä koetaan kohderyhmän esimiestyötä tukevaksi esimiestason viestinnäksi. Kehittämistyön tutkimuksellisessa osuudessa halutaan selvittää kohderyhmän omia kokemuksia, kehittämisehdotuksia ja näkemyksiä.



Tässä kehittämistyössä on myös konstrukttiivisen tutkimuksen piirteitä siltä osin, että kehittämistyö tuottaa esimiehille huoneentaulun kohderyhmän keskinäiseen sisäiseen viestintään. Konstrukttiivisen tutkimuksen tavoitteena on luoda jokin konkreettinen tuotos käytännön ongelmien ratkaisuun, esim. tuote, tietojärjestelmä, ohje, malli, menetelmä, suunnitelma tai käsikirja. (Ojasalo ym. 2015, 37.)

#### 4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Tiedonkeruumenetelmät valitaan yleensä siltä pohjalta, minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tietoa halutaan saada tai mistä tietoa halutaan etsiä (Hirsijärvi ym. 2009, 184). Tämän kehittämistyön tiedonkeruumenetelmiksi valitaan kysely, puolistrukturoitu- eli teemahaastattelu ja osallistuva havainnointi.

Kyselyä käytetään tilanteissa, joissa tutkittava aihealue tunnetaan, mutta halutaan varmistua tiedon oikeellisuudesta. Kehittämistyössä kyselyn avulla saadaan selvitettyä olemassa oleva lähtötilanne ja kehittämistyön loppuvaiheessa selvitettyä saavutettuja tuloksia. (Ojasalo ym. 2015, 40.) Kysely on tehokas menetelmä varsinkin, kun halutaan saada tietoa suurelta määrältä ihmisiä (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195).

Tässä kehittämistyössä käytetään kyselyä. Kohderyhmälle tehty kysely antaa hyvän kuvan ryhmän nykytilanteesta ja kehittämistavoiteista. Kyselyn vastaukset auttavat haastattelun kysymysrunгон teema-alueiden rakentamiseen. Kysely toimii myös pohjustuksena varsinaiseen haastatteluun. Näin haastatteluun valikoituneet henkilöt tietävät haastatteluun tullessaan, mistä asioista haastattelussa on kyse.

Haastattelu sopii joustavana menetelmänä hyvin moniin erilaisiin tutkimusmenetelmiin. Haastattelu on vuorovaikutteista, siinä molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa. (Eskola & Suoranta 2001, 85.) Haastatteluissa haastattelukysymykset ovat ennalta suunniteltu ja niiden avulla pyritään keräämään tietoa. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu menetelmä, koska haastattelun aihepiirit, teema-alueet, ovat kaikille haastateltaville samat. Yksilöhaastattelu on yleinen haastattelun muoto ja se on aloittelevalle tutkijalle helpoin toteuttaa. Haastattelut tallentamalla haastattelija pystyy olemaan haastattelutilanteessa ilman kynää ja paperia. Näin tilanne saadaan tuntuman

luontevalta ja haastattelu etenee ilman katkoja ja sujuu nopeammin. (Hirsijärvi & Hurme 2009, 42, 48,61, 92.)

Tässä kehittämistyössä haastattelun muotona käytetään teemahaastattelua. Haastattelija laatii kysymykset valmiiksi teema-alueittain. Aiemmin kohderyhmälle tehdyn kyselyn vastauksia hyödynnetään teema-alueiden laadinnassa. Haastatteluja käytetään tiedonkeruuseen, teorian syventämiseen, uusien näkökulmien tarkkailuun ja ajatusten herättämiseen. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja ja ne nauhoitetaan haastateltavien luvalla.

Kyselyyn ja haastattelukysymyksiin vastatessaan ihmisellä on aikaa miettiä vastauksiaan ja näin mahdollisuus vastauksensa korjaamiseen. Kyselyn ja haastattelujen avulla saadaan selvitettyä, mitä henkilöt tuntevat, uskovat sekä ajattelevat, mutta niiden avulla ei saada selville sitä, mitä todellisuudessa tapahtuu. Havainnoinnin avulla saadaan selvitettyä toimivatko ihmiset kuten he kertovat toimivansa luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointi sopii hyvin esimerkiksi vuorovaikutuksen tutkimiseen. Havainnointimenetelmän käytössä haasteena on pitää tutkijan omat tulkinnat poissa tilanteista ja pystyä keskittymään vain havainnointiin. (Hirsijärvi ym. 2009, 207-208, 212-213; Ojasalo ym. 2015, 114.) Osallistuvassa havainnoinnissa aineiston keruuta suoritetaan tavalla, jossa tutkija osallistuu tutkimuksessa yhteisön toimintaan. Havainnoinnissa tehdään havaintoja valikoivasti eikä kaikkea edes huomata tai nähdä. (Eskola & Suoranta 2001, 98, 102.)

Tässä kehittämistyössä kyselyn ja haastattelun lisäksi tiedonkeruumenetelmänä on osallistuva havainnointi. Osallistuvaa havainnointia käytetään selvittämään kohderyhmän keskinäistä vuorovaikutusta ja todellista käyttäytymistä arjen toimintaympäristössä ja viestintäkanavien käytössä. Kehittämistyön tekijä kuuluu kohderyhmään.

## 5 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisällä tapahtuvaa tiedon kulkua ja ihmisten kesken tapahtuvaa vuorovaikutusta. Kyseessä on tiedon ja informaation vaihto, kokemusten jakaminen ja yhteisöllisyys. Sisäinen viestintä on johtamis- ja esimiestyön hallinnan tärkeä osa-alue ja sen kautta saadaan sitoutettua ja motivoitua työntekijöitä työtehtäviin ja työyhteisöön. Sisäinen viestintä vaikuttaa myös yhteisön ulkoiseen kuvaan eli imagoon ja tämä puolestaan vaikuttaa yhteisön olemassaoloon ja sen menestymiseen. (Juholin 1999, 13.) Sisäisen viestinnän tulisi aina olla osana työn arkea: ei saisi ajatella, että se on muun ammattiosaamisen päälle pinottavaa lisäosaamista (Juholin 2013, 147).

Sisäisen viestinnän historia ja kehittyminen liittyvät Juholinin (2013, 23) mukaan 1900-luvun teollisuusyhteiskuntaan, jossa organisaatiot nähtiin koneina ja ihmiset niiden osina. Tärkeimpänä asiana oli tiedon häiriötön kulku. Työntekijöiden näkemys oli merkityksetön. Tältä 1900-luvulta on periytynyt vieläkin käytössä oleva käsite, tiedonkulku. Aiemmin ajateltiin, että työntekijä toimii odotetulla tavalla eli tieto pitää vain saada tavalla tai toisella organisaatiossa eteenpäin. 1970-luvulla sisäisen viestinnän tyytyväisyysmittareita kehitettiin runsaasti. 2000-luvulla sisäisen viestinnän käsite laajeni työyhteisöviestintä -käsitteeksi. “Työyhteisöviestintä korvaa sisäisen viestinnän käsitteen” (Juholin 2013, 19). Digitalisoituminen on vaikuttanut myös viestintään ja painetusta tiedottamisesta on siirrytty digitaaliseen viestintään (Juholin 2013, 25).

Sisäistä viestintää on kaikki työyhteisössä tapahtuva viestintä, tiedonkulku ja vuorovaikutus työntekijöiden välillä (Korhonen & Rajala 2011, 83). Viestintätapahtuman osapuolet ovat viestin lähettäjä ja viestin vastaanottaja. Viestin lähettäjällä on tarve saada haluamansa tieto välitettyä viestin vastaanottajalle. Kohdeviestinnässä viestin vastaanottaja on tiedossa ja viestintäkanava on valittu viestintätapa, jota pitkin viesti kulkee lähettäjältä vastaanottajalle. Viestintätapahtumaan liittyy kiinteästi palautteen antaminen viestin saajalta viestin lähettäjälle. Palautteen avulla viestintätapahtuma muuttuu vuorovaikutteiseksi keskusteluksi eli puhutaan kaksisuuntaisesta viestinnästä. (Keränen, Lamberg & Penttinen 2003, 20-21.)

Viestinnän tärkeimpinä tarkoituksina ovat parhaiden edellytyksien luominen työn tekemiseen, työhyvinvoinnin vahvistamiseen, uuden tiedon luomiseen ja yhteiseen oppimiseen. Keskenään kommunikoiva ja hyvinvoiva työyhteisö on tuottavin. (Juholin 2013, 18-19.) Juholinin (2013, 23) mukaan viestinnän pitää tukea organisaation pääsemistä tavoitteisiinsa. Siinä onnistuminen saadaan mitattua henkilöstön hyvinvointina, innovatiivisuuden lisääntymisenä sekä tiedon ja osaamisen kasvuna. Viestinnällä on iso merkitys yhteisöllisyyden tuottajana.

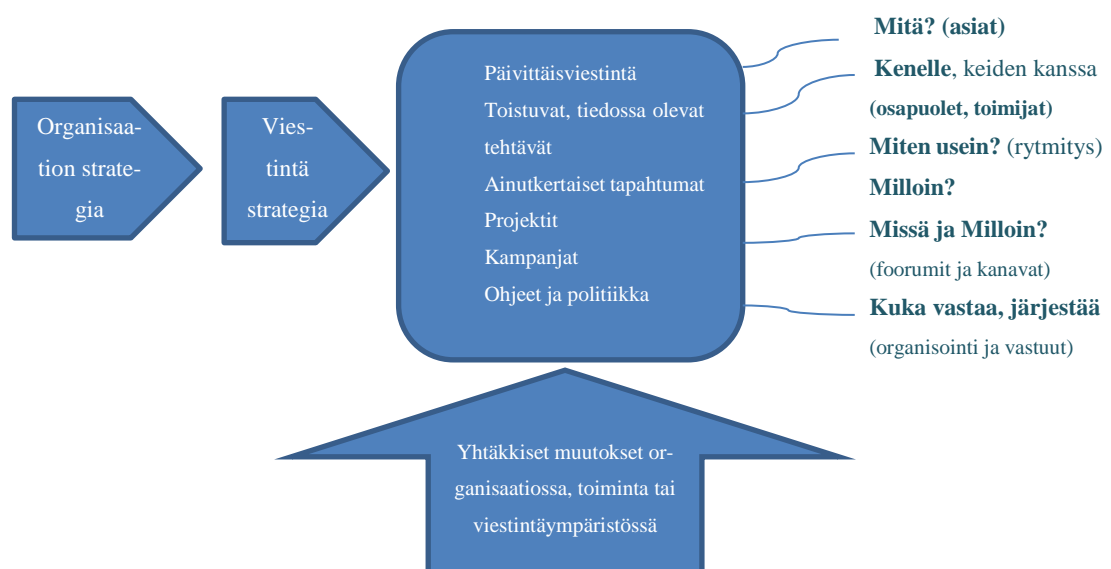
## 5.1 Viestinnän suunnittelu

Viestittäviä asioita suunnitellessaan organisaation on hyvä miettiä, mikä on juuri omassa organisaatiossa viestinnän päätarkoitus ja mitkä ovat ne viestinnän keskeiset tehtävät, joihin viestinnän kautta halutaan vaikuttaa. Viestintää suunniteltaessa mietitään organisaation perustehtävät, tavoitteet ja tulevaisuuden suunta. Organisaation arvot vaikuttavat viestinnän suunnitteluun, koska arvot tulevat näkyviksi tavassa, jolla organisaatio viestii. Suunnitelmallinen organisaation viestintätapa luo tietyn ”selkärangan” työntekijöille heidän päivittäiseen työhönsä. Hyvät suunnitelmatkaan eivät estä sitä, että arjen työssä tapahtuu asioita, joita ei ole osattu ennakoita, joten organisaation on hyvä säilyttää toiminnassaan tietynlaista ketteryyttä ja avoimuutta. Tällä varaudutaan siihen, että työntekijät osaavat itsenäisesti eri tilanteissa toimia parhaan harkintansa ja olemassa olevan tiedon pohjalta. (Juholin 2013, 86-87, 100, 141.)

Viestinnän suunnittelussa pitäisi pystyä liittämään maltti rohkeuteen. Viestintästrategiaa olisi hyvä suunnitella kerralla aina muutamiksi vuosiksi eteenpäin ja päätettäessä uudistaa tehdä se yhdellä kertaa, ei pieninä palasina. Jos uudistuksen jakaa osiin voi eteen tulla tilanne, jossa henkilöstöllä on käytössään eri sukupolvien viestintäkanavia ja laitteita. Viestinnän perustavoitteet haavoittuvat herkästi, jos työyhteisössä on kovin paljon erilaisia tapoja viestiä. Monimutkainen viestiminen aiheuttaa viestinnän hidastumista ja huonoimmassa tapauksessa viesti ei ehkä tavoita vastaanottajaansa, joten organisaation on hyvä suunnitella viestintätapojaan ja saada henkilöstönsä toimimaan yhteisten käytäntöjen mukaisesti. (Puro 2004, 86, 103.)

Mikään organisaatio ei voi toimia, ellei sillä ole kirjoitettuna yhtenäisiä pelisääntöjä käytössä olevista viestintätavoista. Jos viestinnän pelisäännöt eivät ole kaikkien tiedossa tai kaikki eivät niitä noudata, tulee viestintäkatkoja ja syntyy epätietoisuutta. Viestinnän häiriöitä saadaan estetyksi, kun pelisääntöjen kautta työntekijät saavat tietoonsa asiat, joista he itse vastaavat sekä ne asiat, joita heiltä itseltään odotetaan. Pelisääntöihin on myös kirjattu ne asiat, joista muut työntekijät vastaavat ja joita itse voi muilta työntekijöiltä odottaa. (Juholin 2009, 88.) Pelisääntöjen noudattamista tulee valvoa ja ohjeita pitää säännöllisesti myös päivittää (Metsäaho 2013, 12).

Suunniteltu viestintä tukee työn hallinnan tunnetta. Kuviossa 3 on esitettyä organisaation viestinnän suunnittelua viestinnän eri osa-alueiden kautta.



Kuvio 3. Käytännön suunnittelun viitekehys (Juholin 2013, 143.)

Päivittäisviestintä on työpäivän arjessa jokaiselle työntekijälle kuuluvaa viestintää. Se on jatkuvaa ja niin rutiininomaista, ettei sitä aina edes koeta viestinnäksi, vaan sitä pidetään normaalina työntekijöiden välisenä toimintana. Päivittäisviestintää tapahtuu eniten työpaikalla tai tiloissa, jotka voivat olla fyysisiä paikkoja, virtuaalisia paikkoja tai näiden yhdistelmiä. (Juholin 2013, 143, 148.)

Säännöllisesti toistuvien ja ennalta tiedossa olevien asioiden, kuten esimerkiksi kokouksien, tuloinfojen ja kehityskeskusteluiden, tiedoksi saattamiseen auttaa niiden suunnittelu ja kirjaaminen vuosikalenteriin tai -kelloon. Näin vuosikalenterin tai -kelloon merkityt tapahtumat saadaan organisaation tietoon. Ennalta tiedossa olevat tapahtumat auttavat ihmisiä hahmottamaan tulossa olevia tilanteita. Ainutkertaisia tapahtumia ei kannata liittää vuosikelloon, vaan niille on hyvä laatia oma suunnitelma. Näin vuosikello ei täyty liiaksi, vaan kello saadaan pidettyä helposti hahmotettavana kuviona. (Juholin 2013, 149-151.)

Työyhteisössä voi syntyä erilaisia projekteja esimerkiksi yksittäisten päätösten tai isojen muutosten seurauksina. Projektiviestintää suunniteltaessa tulee selvittää, keitä asia koskee ja keiden kaikkien kanssa projektista pitää ja on hyvä keskustella. Projektin perusviesti eli projektin tarkoitus on hyvä saada viestitettävään muotoon. Pitää myös päättää, että mistä asioista projektin aikana halutaan ja pitää viestiä. Työyhteisön projektit liittyvät aina organisaation muuhun viestintään. (Juholin 2013, 153-154.)

Kampanjat ovat laajoja ja pidempikestoisia tehtäväkokonaisuuksia. Kampanjaviestinnällä tarkoitetaan ajallisesti rajattua ja ennalta suunniteltua toimenpidettä, jolle asetetut tavoitteet, ohjeet ja prosessikuvaukset helpottavat viestinnän sujuvuutta. Yhtenäiset tavoitteet ja ohjeet ovat edellytys asioiden samalla tavalla tekemiselle. Toiset työntekijät kokevat yhteiset toimintatavat elämää kahlitsevana kauhistuksena, kun taas toisille työntekijöille ohjeistettu tapa toimia tuntuu hyvältä, sillä he kokevat ohjeiden helpottavan heidän arjen työntekoaan. Ohjeistusten tarkoituksena on toimia työn apuvälineenä, ei itseisarvoisena tapana suorittaa työtä. (Juholin 2013, 156-157, 160-161.)

Metsäahon mukaan organisaation on hyvä sopia yhteisistä viestintätavoista ja myös pitää niistä kiinni. Näin viestinnän kautta pystytään tukemaan organisaation toimintaa. Työntekijöiden hyvät viestintätaidot ovat osa organisaation mainetta, joten jokaisen työntekijän tulee ymmärtää, miten työpaikalla pitää viestiä. (Metsäaho 2013, 11-12.)

## 5.2 Viestinnän häiriöt ja esteet

Työntekijöiden keskinäinen luottamus on onnistuneen vuorovaikutuksen ja yhteistyön edellytys. Keskinäisen luottamuksen saavuttamiseen vaaditaan vuorovaikutustaitoja, viestintäosaamista ja ennen kaikkea halua osallistua yhteistyöhön. Luottamuksen puute lisää riskiä tiedon piilottamiseen muilta ryhmän tai tiimin jäseniltä ja eteen tulee tilanteita, joissa omaa osaamista salataan ja työtä ei enää tehdäkään yhteisen päämäärän hyväksi. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 106.) Luottamuksen puute voi synnyttää epäluottamuksen kierteen työyhteisön sisällä. Syntynyt luottamuspula näkyy työpaikan arjessa muun muassa siinä, että työntekijät alkavat epäilemään kollegoiden rehellisyyttä ja heidän tarkoituseriä. Epäluottamuksen tunteen kasvu näkyy työyhteisön keskinäisen viestinnän vähenemisenä ja tämä heijastuu työyhteisön keskinäiseen työilmapiiriin ja työmotivaatioon. (Laine, 2010, 90-91.)

Todennäköisesti työyhteisöön kuuluu myös työntekijöitä, joiden suhde organisaatioon voi olla hyvinkin välinpitämätön. Näitä, niin sanottuja postmoderneja, työntekijöitä kuvataan siten, että he eivät halua osallistua organisaation kehittämiseen eivätkä he halua olla vaikuttamassa työyhteisön yhteisiin asioihin. He voivat myös suhtautua työyhteisöönsä hyvin laskelmoivasti. Kaikki työntekijät eivät myöskään suhtaudu tiedon ja osaamisensa jakamiseen, esimerkiksi kollegoilleen, myönteisesti. Nämä työntekijät panttaavat tai jopa salaavat tietoa tietoisesti. Yhteistyötä ei haluta tehdä, koska tiedosta voi olla itselle hyötyä, esimerkiksi jonkin oman työasian edistämisessä. Pelko oman aseman horjumiseen työpaikalla voi johtaa haluttomuuteen tiedon jakamisessa muille työntekijöille. Esimerkiksi työurallaan vanhempi työntekijä saattaa pelätä nuoremman kollegansa vievän hänen työpaikkansa. Yhteistyön puuttuessa uusia asioita keksitään, vaikka ne ovat jo aikaa olleet työyhteisön tiedossa. Haluttomuus tiedon ja osaamisen jakamisessa lisää riskiä työntekijöiden päällekkäisten töiden tekemiseen ja näin työyhteisö hukkaa arvokasta resurssiaan. (Juholin 2009, 49, 178-179.)

Työyhteisössä voi olla työntekijöitä, joilla on erinomaiset henkilökohtaiset viestintätaidot. He osaavat viestiä asioita taitavasti muun muassa kokouksissa ja neuvotteluissa, mutta työyhteisön sisällä nämä samat työntekijät voivat käyttäytyä täysin eri tavalla. Kyse ei kuitenkaan aina ole halusta tai asenteesta, vaan kaikki työntekijät eivät osaa soveltaa osaamistaan sisäiseen viestintään. Työyhteisössä on hyvä olla työntekijöitä,

jotka hyvän henkilökohtaisen viestintäosaamisen lisäksi osaavat ja haluavat soveltaa viestintätaitojaan koko työyhteisön hyväksi. Paras työyhteisön viestijä ei välttämättä ole työntekijä, jolla on loistavat sanavalmiudet vaan henkilö, joka osaa monipuolisesti hyödyntää viestintätaitojaan omassa työssään. (Puro 2004, 115.)

Viestintä voi epäonnistua, jos esimiehen ja alaisen suhde on jännittynyt tai heillä ei ole riittävää keskinäistä luottamusta. Tällöin ei synny avointa eikä vuorovaikutteista keskustelua ja alainen jättää kertomatta esimiehelleen ajatuksiaan ja suunnitelmiaan. Halusi tai ei, esimies on aina esimiesroolissa ja toiset työntekijät voivat kokea tämän asettelman jännitteisenä. Toisinaan myös liian kaverilliset välit saattavat mutkistaa esimiehen ja alaisen välistä viestintää. (Isotalus & Rajalahti 2017, 34-35.)

Viestien erilainen tulkinta aiheuttaa useasti väärinymmärrystä viestien perillemenossa. Ihmisillä on erilaisia odotuksia ja ajatuksia eri asioista, joten he tulkitsevat tietoa eri tavoin. Ihmisillä on useasti tapana myös muuttaa tietoa välittäessään sitä eteenpäin. Monesti kiinnitetään huomiota epäoleellisuuksiin sekä takerrutaan yksittäiseen, itseä häiritsevään tekijään. (Piili 2006, 74.) Ihmisten erilaisuus näkyy erilaisissa tavoissa viestiä. Erilaiset viestintätavat ja vuorovaikutustyyli ovat tyypillisiä tekijöitä ihmisten välisten ristiriitojen syntyyn työyhteisössä. Monipuolisten viestintäkanavien käyttö auttaa erilaisia ihmisiä käsittelemään informaatiota ja samalla tarjoaa heille vaihtoehtoja sopivimpiin työskentelytapoihin. (Vilkman 2016, 66, 69; Humala 2007, 107.)

Jos tietoa välitetään työntekijöille enemmän, kuin he pystyvät sitä vastaanottamaan ja omaksumaan, syntyy tilanne, jossa tietotulva väsyttää vastaanottajansa. Tällöin jää täysin työntekijän omalle vastuulle miettiminen siitä, minkä tiedon hän valitsee luettavakseen ja minkä tiedon hän siirtää sivuun. Tänä päivänä irtotiedon määrä on kasvanut räjähdysmäisesti. Puhutaan informaatioahdistuksesta, tietoahdistuksesta, informaatiouupumuksesta ja infoähkystä. (Juholin 2009, 85; Åberg 2006, 185, 187.) Viestintämäärän sijasta on parempi keskittyä viestien laatuun (Metsäaho 2013, 11).

Yleisiä viestinnän esteitä ovat työkiireet ja työpaineet. Työntekijöillä ei vain ole työpäivän aikana aikaa käydä esimerkiksi intranetissä katsomassa, onko kollega jo tehnyt siellä tai tekemässä samaa asiaa, kuin mitä itse parhaillaan on tekemässä. (Juholin 2009, 179.) Myös verkon ja tietokoneiden kanssa syntyy ongelmatilanteita. Laitteiden



integrointi toisiinsa voi olla monimutkikasta, etätyön tekeminen katvealueilla haittaa työskentelyä, tulostaminen voi olla ongelmallista ja akut saattavat loppua huomaamatta kesken. Haittaohjelmat, kuten virukset, madot ja vakoiluohjelmat, voivat tulla tietokoneelle esimerkiksi oman sähköpostin kautta. Tänä päivänä tietoturva-asioita pitää jatkuvasti valvoa ja työntekijöitä pitää säännöllisesti muistuttaa turvallisten toimintatapojen noudattamisesta. (Humala 2007, 123 – 124; Åberg 2006, 116.)

Kaikki viestintä on monitulkintaista, mutta erityisesti verkkoviestinnässä asia korostuu. Viestin lähettämistä väärälle henkilölle tapahtuu helposti. Viestiketju saattaa sisältää jossain viestittelyn vaiheessa arkaluontoisia asioita ja nämä viestit voivat jäädä vahingossa huomaamatta, kun viestiketjua lähetetään eteenpäin. Verkossa tapahtuvassa viestinnässä viestin sanoman on tultava toimeen omillaan. Esimerkiksi viestin epämuodollinen esitystapa voi muuttaa koko viestin sisällön, jolloin sisällön tärkein asia jää huomaamatta. Myös väärinymmärrykset ovat yleisiä ja ne johtavat useasti monen uuden viestin kirjoittamiseen. Kuluu paljon työaikaakin niin viestin lähettäjältä kuin viestin vastaanottajaltakin. Väärinymmärryksiä pääsee syntymään viestin puutteellisesta otsikoinnista tai huolimattomasti kirjoitetun viestin sisällöstä. Myös työyhteisön eri-ikäiset työntekijät ovat oppineet oman sukupolvensa tavan viestien kirjoittamisessa ja ymmärtämisessä. (Humala 2007, 105; Åberg 2006, 117; Puro 2004, 58-59.)

Uudet yhteisölliset viestintäkanavat voivat myös kohdata työntekijöiden vastustuksen. Esimerkiksi sisäinen some voidaan kokea yhdeksi turhaksi välineeksi lisää, johon pitää muistaa kirjautua sisälle. Asioita ideoidessa on muistettava, että mikään viestintäkanava itsessään ei tee ketään paremmaksi viestijäksi. Uusien viestintäkanavien käyttöönotto on aina hyvä hoitaa suunnitellusti. (Vilkman 2016, 167.)

### 5.3 Horisontaalinen ja vertikaalinen viestintä

Työyhteisön sisäisessä viestinnässä viestitään moneen eri suunaan. Viestit kulkevat erilaisten viestintäkanavien kautta työntekijältä toiselle. Tämä viestintä voidaan jakaa viestin lähettäjän ja vastaanottajan organisaatiossa olevan aseman mukaan, mutta myös viestin suunnan mukaan joko horisontaaliseen tai vertikaaliseen viestintään. (Peltonen 2000, 22.)

Horisontaalisesta viestinnästä puhutaan, kun tarkoitetaan tiedon kulkemisesta samalla hierarkiatasolla olevien työntekijöiden välillä. Organisaation johto ei välttämättä aina arvosta horisontaalista viestintää, vaan pitää ajanhukkana työntekijöiden välisiä epävirallisia keskusteluja. Vaikka työntekijöiden keskustelut eivät aina täysin liity työhön, niin näillä keskusteluilla on iso vaikutus työyhteisön ilmapiirille ja työssä viihtymiselle. (Peltonen 2000, 22.)

Vertikaalisesta viestinnästä puhutaan, kun puhutaan tiedon kulkemisesta organisaation eri hierarkiatasoilla olevien työntekijöiden välillä. Työntekijät voivat antaa palautetta esimiehelleen tai johdolle esimerkiksi heidän työhönsä liittyvistä asioista. Johto ja esimiehet välittävät organisaatiosta tietoa työntekijöille. Vertikaalinen viestintä välittää tietoa organisaation sisällä hierarkiatasoisesti niin alhaalta ylöspäin kuin ylhäältä alaspäin. (Peltonen 2000, 23.)

#### 5.4 Organisaation viestintäkulttuuri

Peltosen mukaan organisaatiossa myös viestintä perustuu tietylle kulttuurille tai se voi olla monen eri työkuulttuurin sekoitus. Organisaation tavalla viestiä on iso vaikutus organisaatiokulttuurin muodostumiseen. Viestinnän avulla työyhteisön kulttuuria siirretään uusille työntekijöille. (Peltonen 2000, 31.) Viestintäosaamista on usein tutkittu ja arvioitu yksilön näkökulmasta. Tätä voidaan kuitenkin arvioida myös ryhmien ja/tai koko organisaation tasolla. Arvioinnin näkökulma laajenee, kun viestintäosaaminen ymmärretään työyhteisön, työryhmien ja tiimien yhteisenä osaamisena. Voidaan esimerkiksi arvioida sitä, miten tiimi on sitoutunut yhteiseen työhön ja miten hyvin tiimin oma vuorovaikutus toimii. (Juholin 2013, 148.)

Toimivan organisaatioviestinnän katsotaan koostuvan 6 + 1 osatekijästä. Kaikki osatekijät ovat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareita. Näitä ovat:

1. Isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti. Kaikki osallistuvat ja kaikkia kuunnellaan. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa.
2. Ajantasainen tieto on koko ajan saatavilla. Jokainen jäsen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa tiedon tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa.
3. Tunnelma on rento ja välitön. Yhteisön jäsenet arvostat toisiaan.
4. Osallistaminen ja vaikuttaminen. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on mahdollisuus vaikuttaa pieniin ja isoihinkin lähipiiriin ja koko organisaation asioihin.
5. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen. Yhteisön jäsenillä on mahdollisuus mutkattoman viestinnän kautta oppia toinen toisiltaan. Tähän kuuluu monisuuntainen ja jatkuva palaute.
6. Työnantajamaine. Jokainen työssään tuottaa työnantajamainetta omalla toiminnallaan sekä heijastaa sitä ympäristöönsä. Myös organisaation maine heijastuu takaisin työntekijän identiteettiin eli hänen minäkuvaansa.

Näitä kaikkia kuutta edellä esitettyä kohtaa edellyttää ja yhdistää toimiva ja avoin tiedonvaihdon ja vuoropuhelun paikka eli foorumi sekä toimivat viestintäkanavat. (Juholin 2013, 178-179; Österberg 2014, 195.) Organisaatiot itse päättävät, miten avointa päätösten suunnittelu- ja valmisteluvaiheen halutaan olevan. Monet organisaatiot ovat ottaneet työskentelytavakseen eri kokousryhmien ja työryhmien pöytäkirjojen ja muistioiden saattamisen esimerkiksi intranettiin kaikkien tiedoksi tai rajattuna työryhmien jäsenten tiedoksi. Enää niitä ei lähetetä sähköpostin liitetiedostoina työntekijöille ja kokouksien osallistujille jakoon. (Juholin 2009, 190.)

Organisaation sisällä viestit vain eivät mene itsestään perille, vaikka käyttöön olisi otettu uusia viestintäkanavia. Organisaatio ei voi ajatella, että hankkimalla nykyaikaisia viestintäkanavia sisäinen tiedonkulku on kunnossa, vaan asioiden läpivienti vaatii aina organisaatiolta asioiden seuraamista. Aina sitä enemmän, mitä isommasta organisaatiosta on kyse. (Alahuhta, 2015. 38.)

Työntekijätkään eivät voi vain jäädä luottamaan organisaation viestintäkanavien toimivuuteen, vaan myös heillä itsellään on vastuu olla aktiivisessa vuorovaikutuksessa tosiin työntekijöihin (Korhonen & Rajala 2011, 19). Organisaation jokainen työntekijä pystyy vaikuttamaan viestinnän onnistumiseen. Jokaisen työntekijän tulee muistaa oma viestintärooli ja -vastuu jokapäiväisessä työssään. Työntekijöiden tulee jakaa

oman alueensa asioista tietoa muille sekä etsiä itse tietoa eri viestintäkanavista. Kaikilla on mahdollisuus omalla asenteellaan pyrkiä parempaan kommunikointiin työkaareidensa kanssa ja olemaan aktiivisempi osallistuja työpaikan kokouksissa ja näin olla mukana rakentamassa organisaation omaa viestintäkulttuuria. (Korhonen & Rajala 2011, 17,20.)

Kuviossa 4 on kuvattuna sisäisen viestinnän ulottuvuuksien kolme olennaisempaa osaa. Ulottuvuudet ovat: johdon viestintä koko organisaatiossa; keskinäinen vuorovaikutus ja oman yksikön tai tiimin ilmapiiri sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja kehittymiseen. (Juholin 1999, 78-81.)



Kuvio 4. Yhteisön sisäisen viestinnän ulottuvuudet ja sisällöt. (Juholin 1999, 80.)

Vilkmanin mukaan työyhteisön avoimuus lisää organisaation viestivää kulttuuria ja yhteisöllisyyttä. Viestintä on yksipuolista, jos organisaatiossa ei ole avointa työilmapiiriä. Avoimuuden puute laskee myös työssä viihtymisen tunnetta. Työssä viihtymisellä on välitön vaikutus työntekijän työmotivaatioon ja näin yksilön työntehokkuuteen. Työyhteisön avoimuus tarkoittaa toiminnan, päätöksenteon ja viestinnän läpinäkyvyyttä. Tiedon tulee kulkea organisaatiossa mahdollisimman muuttumattomana ja vuorovaikutteisena niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylös. (Vilkman 2016, 33-34.)

Alahuhdan mukaan avoimuuden ja suoruuden avulla on kaiken kokoisissa organisaatioissa mahdollista katkaista yhteisen edun kustannuksella tapahtuva, oman edun tavoitteluun tähtäävä toiminta. Organisaation jokaisen työntekijän pitää keskittyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Alahuhta 2015, 122.) Avoimuuden kulttuuri työyhteisössä saavutetaan, kun johto ja esimiehet vilpittömästi, oman esimerkinsä kautta, tekevät työtä avoimuuden puolesta niin sanoillaan kuin teoillaankin (Österberg 2014, 195).

Vilkmanin mukaan organisaatiossa yhteisöllisten viestintäkanavien käytön on koettu hyödyntävän erityisesti viestinnän ja yhteistyön tehostumista. Näiden kanavien käyttö on vaikuttanut myönteisesti myös työhyvinvointiin, koska sisäinen some on lisännyt organisaation avoimutta ja läpinäkyvyyttä, yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntymistä ja yksinpuurtamisen tunteen vähentymistä sekä sisäisen viestinnän tehostumista. (Vilkman 2016, 162.)

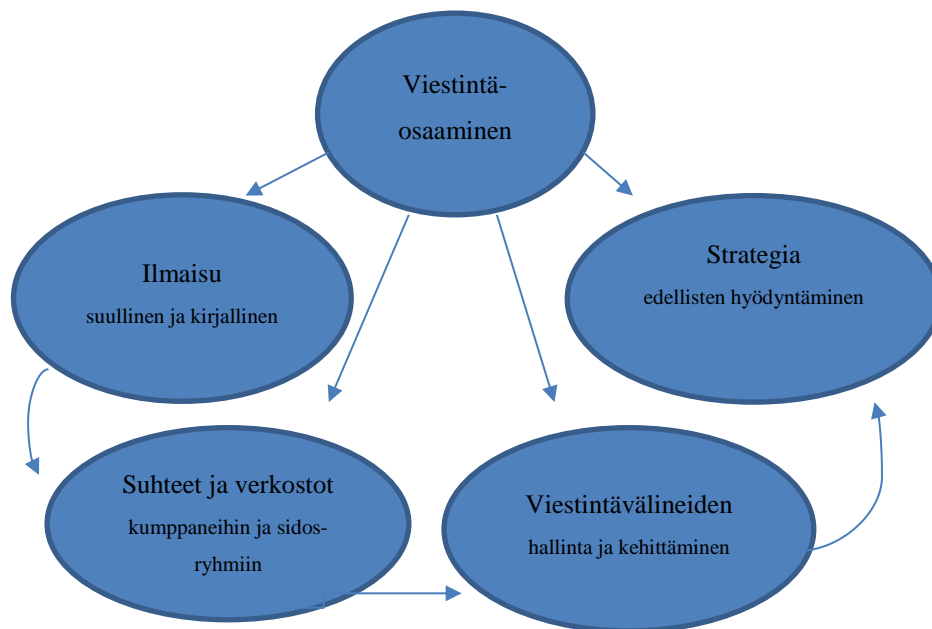
## 6 ESIMIEHEN VIESTINTÄOSAAMINEN

Viestintäosaaminen on yksi tärkeimmistä työyhteisötaidoista 2000-luvulla. Viestintäosaamiseen kuuluvat tiedot, taidot, arvot sekä asenteet, joten pelkät tiedot ja taidot eivät enää riitä, vaan työntekijöillä pitää olla myös halu ja kyky käyttää osaamistaan. Esimiehellä tulee olla omaan työhönsä nähden tarvittava viestintäosaaminen. Hänen tulee saada koulutusta näiden taitojen kehittämiseen. Jos esimieheltä puuttuu tarvittava osaaminen, voi tämä olla esteenä viestinnän tavoitteiden saavuttamiselle. (Juholin 2013, 98,146.) Tapa puhua ja ilmaista asioita paljastavat esimiehen johtamistyylin ja hänen tapansa olla johtaja (Laine 2010, 46-47). Olennaista esimiesviestinnän uskottavuuden kannalta on kokonaisviestinnän ristiriidattomuus eli kirjoitusten, lausuttujen sanojen ja kehon kielen tulee olla keskenään yhdenmukainen kokonaisuus. Viestintää ovat myös esimiehen teot sekä ne teot, mitä hän jättää tekemättä. (Piili 2006, 71-72.)

Viestintäosaamisen peruskriteerit ovat tehokkuus eli miten hyvin viestit tavoittavat vastaanottajansa ja tarkoituksenmukaisuus eli miten tilanteisiin sopivat viestintäkanavat on onnistuttu valitsemaan. Viestintä on aina sosiaalinen tapahtuma. (Huotari ym. 2005, 77-78.) Viestit, jotka aiheuttavat vastaanottajilleen enemmän päänvaivaa ja tulkintaa kuin selkeyttävät toimintaa, ovat turhia (Puro 2004, 61). Viestinnän osaamisen rooli on iso osa organisaation toimintaa. Työyhteisön työntekijöiden pitää osata viestiä vuorovaikutteisesti, jotta sosiaalisten suhteiden ylläpito, ryhmien ja tiimien työskentely, työssäoppiminen ja tiedon jakaminen onnistuvat. (Huotari ym. 2005, 75.)

Esimiestyötä ei pystytä tekemään, ellei esimies saa viestinnän kautta muun muassa tietoa siitä mitä tehdään, miten tehdään ja koska tehdään. Esimiehen pitää myös itse osata viestiä, jotta onnistuu omassa esimiestyössään yhdessä työntekijöidensä kanssa. Viestintäosaaminen voidaan jakaa neljään osa-alueeseen. Näitä ovat kyky ilmaista ajatuksiaan puhuen ja kirjoittaen sekä taito keskustella ja kuunnella toisia ihmisiä. Toisena viestintäosaamisen osa-alueena on taito olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Kolmantena viestintäosaamisen osa-alueena on kyky käyttää erilaisia viestintäkanavia kuten puhelinta, sähköpostia, digitaalisia työskentelyalustoja ja ryhmätyöti-

loja. Neljäs osa-alue on strategia eli se, miten käyttää edellisten osaamista eri tilanteissa ja erilaisten ihmisten kesken. Kuviossa 5 on nämä neljä viestintäosaamisen osa-alueita tiivistettynä. (Juholin 2009, 31.)



Kuvio 5. Viestintäosaamisen osatekijät (Juholin 2009, 31.)

Esimiehellä on muita enemmän vastuuta viestinnässä. Hän kuulee erilaisissa palavereissa ja tapaamisissa asioista, joista muilla ei ole vielä tietoa. Hänellä voi olla sellaista tietoa, jota organisaation jäsenet eivät osaa edes kysyä tai etsiä. Esimiehen viestintävastuu vaatii kykyä ymmärtää itsellään olevan näkyvän ja hiljaisen tiedon jakamisen merkityksen myös siltä kannalta, että mikä tiedon merkitys on muille ihmisille heidän töidensä kannalta. Saadessa viestin esimiehen tulee osata arvioida viestin merkitys ja tehdä johtopäätös, kenelle viestissä ollut tieto on oleellista tietoa: vain hänelle itselleen, kollegoille vai myös oman tiimin työntekijöille. Tämän jälkeen hänen tulee tietää, mitä tiedolle pitää ja kannattaa tehdä. Kaikkea tietoa ei automaattisesti jaeta kaikille eli esimiehellä tulee olla viestintäjämäkkyyttä. Hänen pitää osata päättää, millä viestintäkanavilla tiedon saa parhaiten lähetettyä sekä tarvittaessa muotoilla viestin sisältö ymmärrettävämpään muotoon. (Juholin 2009, 91-9, 96; Siukosaari, 2002, 92-93; Surakka & Laine 2011, 145; Vilkmán 62,113; Åberg 2006, 207.)

Työyhteisön viestinässä onnistuminen vaatii esimieheltä sitä, että hän on kiinnostunut työntekijöistään ja että hän haluaa keskustella heidän kanssaan. Liikkuessaan esimiehen on hyvä kuunnella tarkasti, mitä työntekijät keskenään puhuvat ja valmistautua avoimena ottamaan palautetta vastaan. Esimies voi esimerkinomaisesti antaa itse työntekijöilleen palautetta ja kannustaa heitä tekemään samoin. Hyviä esimiesominaisuuksia on kyky olla empaattinen ja pyrkimys rehelliseen vuorovaikutukseen. (Siukosaari 2002, 95-96.) Esimiestyössä onnistumista tukee muun muassa se, että tiedottaa työntekijöilleen, milloin on tavoitettavissa. Tätä tietoa voi esimerkiksi ylläpitää sähköisen kalenterin avulla. Arjen viestintätilanteiden ja käyttäytymisen pohjalta työntekijät muodostavat omia mielipiteitään siitä, miten esimies jokapäiväisissä arjen tilanteissa haluaa heitä tukea. (Surakka & Laine 2011, 198.)

Viestiessään eri viestintäkanavien kautta esimiehen tulee sisällyttää viesteihinsä vain olennainen tieto. Ihmiset ymmärtävät parhaiten sisällöltään selkeät ja yksinkertaiset viestit. Vasta, kun viestin vastaanottaja ymmärtää lukemansa asian, hän pystyy ottamaan siihen kantaa. Innostava esimies uskaltaa laittaa itsensä likoon yhteisten tavoitteiden eteen ja näin hän saa myös ryhmänsä innostumaan ja osallistumaan. (Juholin 2103, 202; Alahuhta 2015, 47.) Viestittävän asian oikein ymmärtäminen vaatii, että esimies ottaa aina viestiessään huomioon viestin vastaanottajan viestintäosaamisen ja siihen työnkuvaan liittyvän viestintävastuun (Surakka & Laine 2011, 145).

Osaavalla viestijällä tulee olla hallussaan taito puhua, kirjoittaa ja olla vuorovaikutteinen muiden kanssa. Henkilön on osattava esittää asiansa selkeästi, ymmärrettävästi ja kohderyhmän tiedontarpeet huomioiden. Viestiessä tulee käyttää lyhyitä sanoja, viestin vastaanottajille tuttuja sanoja ja kotoperäisiä sanoja. Käytettäessä lyhyitä lauseita viestin teho lauseessa säilyy. Ymmärrettävän lauseen tulisi olla noin 15 sanan mittainen ja rakenteeltaan yksinkertainen. Luettavaa tekstiä tulee pystyä tuottamaan niin paperille kuin verkkoonkin. Lauseen ymmärrettävyys kasvaa tehosteilla, joita ovat muun muassa kursivointi, lihavointi, alleviivaukset ja erilaiset asiaan liittyvät kuvat. (Juholin 2013, 147; Åberg 2006, 87-88.)

Esimiehen puhe tulee parhaiten ymmärretyksi, kun se on muotoiltu kuulijoitaan ajatellen. Puheessa on etukäteen mietitty sanat, viestintätyyli, puheen rakenne ja mahdolliset esimerkit ja perustelut. (Isotalus & Rajalahti 2017, 32) Puhumalla viestiessä on



hyvä tiivistää asiat niin, että työntekijät muistavat, mitä on puhuttu. Pitäessään puhetta, esimerkiksi omissa työpaikkakokouksissaan, esimiehen on hyvä muistaa, että puheen ollessa yli 15 minuutin pituinen ei kuulijakunta enää tänä päivänä jaksaa keskittyä kuuntelemaan puhujaa. Nykyisin ihmiset odottavat, että puhuja menee suoraan asiaan. Pienet virheet puheessa tekevät puhujasta inhimillisemmän ja aidomman. Onnistuaksemme ihmisten kanssa meidän on tehtävä virheitä. Pitää kuitenkin itse olla tietoinen tekemistään virheitä ja siitä, miten niitä tulkitaan. (Puro 2004, 15, 17, 21.)

Viestejä laatiessaan esimiehen on hyvä miettiä, miten viestien sisältö on yksinkertaisemmillaan esitettynä monelle ihmiselle, vaikka totuus on, että arjen todellisessa työelämässä ei ole aikaa laatia viestejä niin, että viestin tieto olisi jokaiselle viestin saajalle sopivaan muotoon muotoiltu. Tänä päivänä yksilölle itselleen on siirtynyt vastuu tiedon omaksumisesta ja hankinnasta sekä vastuu vinkata tiedosta kollegoilleen. Jos viestin saaja ei ymmärrä tai tiedä viestitettävää asiaa, niin hänen itsensä vastuulla on selvittää ja kysyä asiaa niin kauan, että hän sen ymmärtää. Kukaan ei voi enää olla passiivinen tiedon vastaanottaja. (Juholin 2009, 68.)

Sosiaalisen median viestintäkanaviin ei voi kirjoittaa samalla tavalla, kuin on totuttu kirjoittamaan käytettäessä perinteisiä viestintäkanavia. Sosiaalisen median kirjutusta luetaan yleensä aina tietokoneruudulta, vain harvoin teksti tulostetaan paperille luettavaksi. Tietokoneruudulta luettavan tekstin pitää olla silmäiltävää, tiivistettyä ja helppolukuista. Ruudulta lukemista helpottaa, kun tekstissä on käytetty luettelointia, numerointia, ydinasioiden lihavoitua, pidemmässä tekstissä käytetty väliotsikointia sekä yksinkertaisia sanoja. Teksti on helppolukuisempaa, kun tekstikappaleet on aina aloitettu ydinvirkkeellä. (Keränen ym. 2003, 52-53; Korteso 214, 27, 33-34.)

Varsinkin esimiestason työntekijän tulee jatkuvasti oppia uusia viestintäkanavia ja osata hyödyntää niitä omassa työssään. Tämä voi olla osalle ihmisistä vaativaa ja raskastakin sekä synnyttää pelkoja siitä, pysyykö itse kehityksen mukana. Työyhteisössä voi olla perusteettomia oletuksia yksiköiden itseohjautuvuudesta. Kaikkien pitäisi spontaanisesti osata arvioida ja hyödyntää heille tullut tieto ja jakaa tärkeät tiedot jatkuvasti eteenpäin kollegoilleen. Pitäisi osata ottaa kantaa asioihin ja kertoa selkeästi

mielipiteitään. Tähän pääseminen vaatii työyhteisössä opettelua ja yhdessä ponnisteluja, virheiden kautta oppimista, heikkouksien ja keskeneräisyyden sietämistä sekä kaiken tämän hyväksymistä. (Juholin 2009, 80.)

## 6.1 Oikeaksi koettu tieto

Peltosen mukaan sisäisessä viestinnässä on onnistuttu silloin, kun sen avulla saadaan työntekijälle työn suorittamista varten välttämätön tieto (Peltonen 2000, 20). Viestinnän tehtävät olisi hyvä määritellä yhdessä. Kun on yhteinen näkemys siitä, mihin organisaatiossa viestintää tarvitaan, niin on helppoa kulkea eteenpäin. Vältä siltä, että jouduttaisiin palaamaan miettimään, mitä viestintä kenellekin tarkoittaa. Kehittäminen tarkoittaa myös työntekijöiden asenteiden ja käytäntöjen muuttumista, ei vain viestintäkanavien uudistamista. Toimiva ja oikeasisältöinen viestintä vaatii työntekijöiden sitoutumista pelisääntöihin. (Juholin 2013, 51; Puro 2004, 110.)

Österbergin (2014, 199) mukaan oikeanlainen viestintätapa on aina kiinni halutusta lopputuloksesta eli erilaisin viestein halutaan vaikuttaa kuulijoihin eri tavoin. Toisinaan viestittäväan asiaan riittää yhden viestintäkanavan kautta tiedottaminen ja välillä tiedon jakaminen vaatii monien eri viestintäkanavien käyttöä samanaikaisesti. Aina ei kerralla sanottu tai työpaikan intranettiin kirjoitettu tieto tavoita kuulijoitaan odotetulla tavalla, vaan useasti joudutaan samaa asiaa tiedottamaan monella eri tavalla. Sama asia kerrotaan niin palaverissa kuin tekstin muodossa kirjoitettunakin, jotta se todella ymmärretään ja sisäistetään toivotulla tavalla.

Usein organisaation johdolla on erilainen käsitys kuin työntekijöillä siitä, minkälaisista asioista työntekijät ovat kiinnostuneita saamaan tietoa. Yleisenä oletuksena on, että työntekijät olisivat kiinnostuneita tietämään vain omasta työstään tai korkeintaan oman yksikkönsä työstä. Työntekijöiltä asiaa kysyttäessä he ovat kertoneet, että haluvat saada tietoa myös omasta työyhteisöstään. (Juholin, 1999, 35.)

Elisa Juholinin mukaan viestin oikea ajoitus on kriittinen asia, varsinkin ajantasaistiedossa. Viesti ei ole ajantasaistietoa, jos se tulee tietoon liian myöhään. Eri tärkeysas-

teen asioille esimiehellä pitää olla ennalta mietittynä ajoitus ja viestintäkanavat. (Juholin 2009, 97.) Toimivassa viestinnässä työyhteisön jäsenillä on työssään tarvitsema tieto saatavilla tässä ja nyt. Heidän tulee voida vaikuttaa riittävästi omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Viestinnän tulee olla niin vuorovaikutteista, että sen kautta on mahdollista edistää yhdessä oppimista ja saamaan osaamistaan jaetuksi kollegoilleen. (Juholin 2013, 89.)

Verkossa tieto liikkuu lähes valonnopeudella, joten tiedon oikea-aikaista ajoitusta tulee tarkoin miettiä. Paras vaikutusmahdollisuus on tiedolla, jonka työntekijät ensimmäiseksi kohtaavat. Tämä tarkoittaa myös sitä, että mahdollisten asiaa korjaavien seuraavien viestien painoarvo on hyvin heikko eli viestin pitäisi olla lähtiessään tarkoin mietitty ja sisältää oikeaa tietoa. Jos työntekijöillä käytössään oleva tieto on vanhentunut, niin se voi johtaa väärin perustein tehtyihin päätöksiin ja aikatauluissa myöhästymisiin. Nämä tilanteet saavat aikaan työntekijöissä suuttumista. (Juholin 2009, 67-68, 85.) Esimies saavuttaa parhaan työn tuloksen ja työtyytyväisyyden, kun hän itse ja ensimmäisenä kertoo työyhteisölleen missä mennään (Juholin 2009, 67).

Työnteon ja työnkuvien muuttuessa myös työpaikan sisäinen viestintä kohtaa uusia vaatimuksia ja odotuksia. Työyhteisön jäsenet tekevät töitä organisaation eturintamassa kohtaamassa ja keskustelemassa työntekijöiden ja asiakkaiden kanssa. Työyhteisö ei enää ole tietty fyysinen rakennus tai tila, vaan työyhteisö voi olla kokonaan tai osittain verkossa. (Juholin 2013, 26.) Työn ja vapaa-ajan ero on hälventynyt muun muassa etätyömahdollisuudella, jolloin työyhteisö voi toimia muuallakin kuin ennalta määrättyssä paikassa (Juholin 2009, 45). Sillä, mistä kanavasta tieto on ollut saatavilla tai mitä kautta se on tullut, ei ole merkitystä. Merkitystä on sillä, että saatu tieto on oikeaa eli siihen pitää voida luottaa sekä tieto on sovellettavissa käytäntöön ja helposti saatavilla. Oikea tieto arjen kysymyksiin löytyy aina läheltä toimintaa. (Sydänmaalakka, P. 2012, 182.)

## 6.2 Vuorovaikutteinen viestintä

Juholinin (2013, 24) mukaan vuosituhaten vaihteessa viestinnän yksisuuntaisesta tiedon siirtämisestä on siirrytty dialogiin eli vuoropuheluun. Näin tapahtuva viestintä

odottaa työyhteisöltä aitoa vastavuoroisuutta ja vastuullisuutta. Työyhteisön jokaisen jäsenen viestintäosaaminen on tänä päivänä noussut yhdeksi tärkeimmistä työyhteisön osaamisalueista. Vuoropuheluun liitetään toisinaan käsite tiedottaminen, mutta juuri tiedottamisesta puuttuu vuorovaikutteisuus. Tiedottaminen on luonteeltaan yksisuuntaista tiedon jakamista ja tiedon siirtämistä henkilöltä toiselle, ei vuorovaikutteista keskustelua. (Juholin 2013, 20, 26.)

Vuorovaikutusta on niin kasvokkaisviestinnässä kuin eri viestintäkanavien kautta tapahtuneessa viestinnässä. Vuorovaikutus voi olla kahden kesken tapahtuvaa viestintää tai ryhmäviestintää. Vuorovaikutus on aina havaittavissa, se näkyy ja kuuluu. Vuorovaikutusta tapahtuu niin kirjoitettuna, luettuna, puhuttuna kuin kuunneltuna viestintänä. Viestintä voi olla myös visuaalisesti ilmaistua tai nähtyä viestintää. Viestinnässä luodaan ja tulkitaan viestejä ja niihin reagoidaan. Vuorovaikutuksen kautta työntekijät pääsevät keskustelemaan yhdessä asioista ja tiedoista. He pääsevät päättämään, mitkä asiat ja tiedot ovat heidän työhönsä käyttökelpoisia sekä karsimaan pois epäluotettavalta vaikuttavan tiedon. Vuorovaikutuksen avulla tiimit ja ryhmät pystyvät suunnittelemaan toimintaansa ja korjaamaan tekemiään virhetulkintoja. (Huotari ym. 2005, 82, 87; Isotalus & Rajalahti 2017, 16-18.)

Vuoropuhelulla eli dialogilla on kaksi ulottuvuutta. Ensiksi se, tehdäänkö ne asiat, mitä on sovittu tai suunniteltu. Toiseksi se, toimiiko vuoropuhelu käytännössä eli keskustellaanko asioista yhdessä, kyselläänkö, kyseenalaistetaanko, syntyykö kehityskelpoisia ideoita ja näkemyksiä. Keskusteluissa pyritään vastavuoroiseen toimintaan eli vaaditaan itseltä samaa, kuin mitä itse vaatii ryhmän muilta osallistujilta. Dialogisessa kuuntelemisessa pyritään luomaan ihmisten välille ilmapiiri, jossa tavoitellaan luottamusta ja avoimuutta. Osallistuminen keskusteluihin on vapaaehtoista, mutta aktiivista. (Juholin 2013, 90-91; Huotari ym. 2005, 91.)

Vuorovaikutteisen viestinnän onnistumisen perusedellytys on kuunteleminen. Vuorovaikutusta ei voi olla ilman kuuntelemista. Työntekijälle on aina tärkeää, että hän tulee työpaikallaan kuulluksi. Viestinnässä viestin vastaanottajan kuuntelun taitoihin kuuluu löytää ydinsanoma puheesta, pystyä arvioimaan kuultuaan, osata hahmottaa toisen esiin tuoma näkökulma asiasta, huomioida sanatonta viestintää, osata antaa palautetta puhujalle ja pystyä arvioimaan oman kuuntelemisensa osaamista. Esteeksi tähän voi

muodostua oma kiire tai ennakoasenne puhujaa tai puhuttua asiaa kohtaan. Sen lisäksi, että kuuntelulla on vaikutus yksilön hyvinvointiin, sillä on vaikutusta koko työyhteisön hyvinvointiin. (Isotalus & Rajalahti 2017, 20-21.)

Kuviossa 6 näkyy viestinnän eroja viestintäkäsityksen näkökulmasta. Kuviossa tulee esiin jokaisen työyhteisön jäsenen merkitys ja rooli viestinnän onnistumisessa. Tiedonkulussa on työntekijän helppo, niin halutessaan, piilotella omaa vastuutaan ja rooliaan ja näin vetäytyä pois asiasta ajattelemalla, että jollei tietoa minulle tullut, niin en minä voi asialle myöskään mitään tehdä, kun taas tiedon vaihdanta on tiedon katkeamaton jatkumo, ei yksittäinen tiedonsiirtotapahtuma.

A) Tiedonkulku yhdeltä toiselle tai monelle



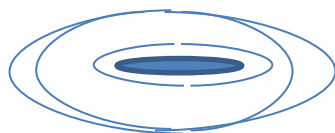
B) Tiedonkulku monelta yhdelle



C) Tiedonkulku monelta monelle



D) Tiedon vaihdanta



Kuvio 6. Tiedon kulku ja tiedon vaihdanta (Juholin 2009, 86.)

Käsite tiedon vaihdanta sisältää todella paljon vuorovaikutusta ja vastavuoroisuutta. Jotta tähän päästään, tarvitaan ihmisen läsnäoloa ja ajatuksia. Kun tietoa käsitellään ja vaihdetaan ihmisten kesken, niin tiedosta tulee paljon jalostuneempaa ja moni asia tarkentuu. (Juholin 2009, 85-87, 98.) Nykypäivänä viestinnän painopiste on muuttunut ”ylhäältä alas” viestinnästä ”kaikki kaikille” -viestintään (Vilkman 2016, 165).

### 6.3 Johtamisviestintä

Organisaation johtamisen liittyvää viestintää kutsutaan johtamisviestinnäksi, sillä ilman viestintää ei voi johtaa. Johtamisviestintää on tiedon vastaanottaminen, tiedon tuottaminen ja tiedon jakaminen. Johtaja ei saa asioita aikaiseksi yksin, vaan yhteistyössä ryhmänsä kanssa. Johtamisviestinnässä korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn sujuvuus, organisointi, valvonta, motivointi, kannustaminen, vuorovaikutus sekä yhteisöllisyys. Hyvin viestivä johtaja osaa tulkita nopeasti tilanteen asettamat viestinnän vaatimukset sekä osaa käyttää joustavasti eri viestintäkanavia. Hän osaa tarvittaessa muuttaa viestintätilanteen vuorovaikutukselle paremmaksi. (Åberg 2006, 204.)

Johdon viestintä heijastuu työyhteisöön myös monien pienien yksityiskohtien kautta: istuuko johto työhuoneessaan kiinni olevan oven takana vai onko johtoa helppo lähestyä avoinna olevan oven johdosta. Keskustelun käyminen yleiskielen eli kaikkien ymmärrettävän puhekielen kautta viestii läsnäolosta. Liian suppea tai teoreettisella tasolla pidetty puhe tai esitys saa kuulijansa hämmentymään, ärtymään tai jopa suuttumaan. Kuulijat arvostavat puhetta, joka on pidetty ilman papereita tai PowerPoint-esitystä. (Juholin 2013, 201.) Viestinnässä tulee aina muistaa eettisten periaatteiden tärkeys (Isotalus & Rajalahti 2017, 24).

Työryhmän tai tiimin ryhmähenkeä voidaan parantaa hyvällä johtamisviestinnällä. Työhyvinvoinnin kannalta on iso merkitys sillä, painottaako johto viestinnässään myönteisiä vai kielteisiä asioita: antaako johto myönteistä palautetta ryhmälle aina, kun ryhmä olisi sen työllään ansainnut; toteutuuko kielteisen palautteen antaminen rakentavasti. Vaikeita asioita ei tarvitse käsitellä synkästi ja syyllistäen, vaan ne voidaan

kääntää voimavaroiksi sekä niiden kautta on mahdollisuus oppia, miten vaikeudet voidaan yhdessä voittaa. (Åberg 2006, 193; Alahuhta 2015, 145.)

Onnistuneessa esimiestyössä esimies ei vain saa alaisiaan toimimaan haluamallaan tavalla, vaan hän saa heidät myös ajattelemaan omilla aivoillaan (Åberg 2006, 89). Esimiestyön perusasiat eivät ole vuosisatojen aikana muuttuneet, mutta tämän päivän lisääntyneen digitalisaation myötä siihen liittyy paljon tekniikkaa. Tästä huolimatta kasvokkain kohtaamista ei esimiestyössä voi korvata millään tekniikalla. Esimerkiksi videoneuvotteluissa ei synny sitä läsnäolon tunteen voimaa, kuin mikä syntyy, kun kohtaaminen tapahtuu kasvokkain samassa tilassa. Vasta, kun tiimin työntekijät oppivat tuntemaan toisensa ja esimiehensä, on mahdollista saavuttaa iskukykyinen tiimi, joka toimii yhteisen päämäärän hyväksi kaikissa tilanteissa. (Alahuhta 2015, 24-25.)

## 7 SISÄISEN VIESTINNÄN FOORUMEITA JA KANAVIA

Viestintäfoorumeista puhuttaessa tarkoitetaan kaiken tekemisen ja kommunikaation ydintä. Foorumi on tila, jossa tietyn yhteisön jäsenet keskustelevaltu vuorovaikutteisesti ja aloitteellisesti. Foorumit yhdistävät työyhteisöt ja organisaatiot ulkomaailmaan. Foorumeilla voidaan toimia spontaanisesti, puolivirallisesti tai virallisesti. Foorumeilla tapahtuu työyhteisössä kaikki oleellinen vuorovaikutus ja aktiivinen toiminta. Foorumi tarjoaa alustan työyhteisöviestinnän toimivuudelle. Foorumeiden pääluokat ovat: työfoorumit, hybridifoorumit, sisäiset ja ulkoiset verkostot ja viralliset foorumit. (Juholin 2009, 72-73.)

Työyhteisön sisäistä viestintää tapahtuu erilaisilla foorumeilla. Nämä foorumit voivat olla joko virallisia foorumeita tai puolivirallisia foorumeita, mutta niitä ei ole helppo erottaa toisistaan. Täysin virallinen foorumi on kyseessä, kun työyhteisössä pidetään esimerkiksi yt-neuvottelu, suunnittelupäivä tai kuukausipalaveri. Puolivirallisten foorumeiden vapaamuotoisemmalla otteella täydennetään näitä virallisia foorumeita. Vapaamuotoiset palaverit ja esimerkiksi kahvitteletket ovat työyhteisön vapaamuotoisia foorumeita. Perinteiset henkilöstölehdet ja muut vastaavat työpaikan julkaisut ja tiedotteet ovat edelleen yksi viestintäkanava, mutta lähinnä tänä päivänä vain muita foorumeita täydentävänä kanavana. (Juholin 2009, 79.)

Sari Kuuselan mukaan suurin osa työntekijöiden työajasta kuluu erilaisissa palavereissa ja työryhmissä eli erilaisissa foorumeissa olemiseen. Tapaamisien ilmapiiri kertoo, miten työntekijät viihtyvät näissä eri tilaisuuksissa eli eri foorumeissa. Erilaisilla foorumeilla eli eri tavoin tapahtuvalla kanssakäymisellä on erilaisia tavoitteita, kuten:

- palavereiden tavoitteena on tiedottaa ja tehdä päätöksiä
- työryhmät valmistelevat asioita ja keräävät tietoja
- sähköpostikanssakäymisen tavoitteena on koota mielipiteitä, informoida asioita ja synnyttää pohdintaa sekä keskustelua
- ihmisten välisten keskustelujen tavoitteena on motivoida ja sitouttaa heitä paikasta eli viestintäfoorumista riippumatta
- pikaviestien keskustelupaikat tavoittelevat nopeaa kanssakäymistä



Riippumatta siitä, missä foorumissa esimies tapaa työntekijöitään, hänen tulee muistaa työntekijöiden tasapuolinen kohtelu eli esimiehen tulee antaa omaa aikaansa työntekijöiden tasapuoliseen kohtaamiseen näissä eri foorumeissa. (Kuusela 2013, 33,37.)

Sisäisiä ja ulkoisia verkostoja sanotaan vapaamuotoisiksi foorumeiksi. Nämä foorumit muodostuvat samojen asioiden äärellä olevista ja yhteisiin tavoitteisiin pyrkivistä ihmisistä. Sisäisiä verkostoja rakennetaan tietoisesti, saattamalla yhteen saman alan työntekijöitä. Näin verkostoon kuuluvilla työntekijöillä on mahdollisuus hyötyä toistensa osaamisesta. Työyhteisössä on useasti myös viestintäfoorumi, jota kutsutaan sisäpiiriksi. Sisäpiiriin valikoituu tietty ryhmä työntekijöitä ja toisinaan niihin kutsutaan, valikoiden kylläkin, työntekijöitä mukaan. Piiri elää itsenäisesti työyhteisön sisällä. Sisäpiiri vaihtaa keskenään tietojaan niin työpaikalla kuin vapaa-ajallakin. Aiemmin epävirallisen tiedon levittämistä työyhteisön sisällä kutsuttiin käsitteellä puskaradio tai viidakkorumpu. Nykyisin tämä työpaikan sisäpiiri kommunikoi toistensa kanssa sähköisesti, esimerkiksi heillä on oma WhatsApp-ryhmä matkapuhelimissaan. (Juholin 2009, 75; Juholin 2013, 211.)

Hybridifoorumeissa on oleellista digitaalisen viestinnän kuuluminen kaikkeen tekemiseen. Ne ovat yhdistelmiä erilaisia foorumeita, joita yksilöt luovat ja yhdistelevät tilanteiden mukaan. Niissä on luova sekoitus erilaisia kommunikaatiomuotoja. Hybridifoorumeissa ei ole käytössä erillisiä sääntöjä ja ohjeita, vaan niiden toiminta perustuu työyhteisön jäsenten itseohjautuvuuteen ja kommunikatiivisuuteen. (Juholin 2009, 74.) Hybridiratkaisu on yhdistelmä pilviratkaisun ja organisaation omien laiteympäristöjen käyttöä. Tämä on turvallinen vaihtoehto, jos organisaation tietojärjestelmällä on sisäisten käyttäjien lisäksi sellaisia ulkopuolisia käyttäjiä, joiden ei haluta pääsevän organisaation sisäisiin verkkoihin. (Linden 2015, 113.)

## 7.1 Sisäisen viestinnän viestintäkanavat

Viestintäkanavat ja viestintään käytettävät välineet luovat sisäiselle viestinnälle sen perustan, joiden avulla haluttu viesti saadaan kulkemaan vastaanottajille (Peltonen 2000, 20). Viestintäkanava käsitteenä määritellään viestinnän sisällöksi, kanavaksi ja

säännöksi. Viestintäsäännöt ovat työyhteisön jäsenten yhteisiä pelisääntöjä ja sopimuksia siitä, mitä kanavia käytetään eri asioiden kommunikointiin ja viestintään. Säännöt ja sopimukset estävät spontaanin, työyhteisöstä nousevan viestinnän, mutta sovitut säännöt antavat työyhteisöön turvallisuudentunnetta, ennustettavuutta ja systemaattisuutta. (Juholin 2009, 72.)

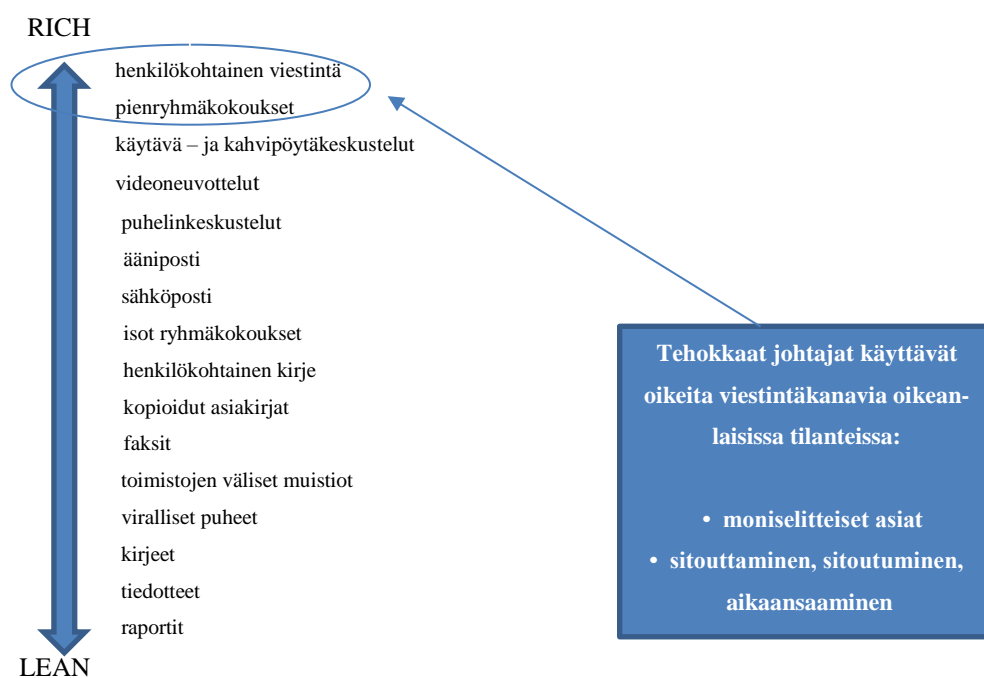
Viestintäkanavien kehittäminen tehdään yhteistyössä työyhteisön kanssa. Kehittämisessä on hyvä kuunnella työntekijöiden toiveita ja odotuksia viestinnän suhteen. On hyvä muistaa, että työyhteisössä on aina henkilöitä, jotka kokevat viestintäkanavien kehittämisen riskiksi itselleen tai työyhteisölleen. Muutoksen tekeminen, vain muutoksen takia, on turhaa. Jos henkilöstön yhteinen kokemus on, että käytössä olevat viestintäkanavat toimivat, niin niiden muuttaminen voi muuttaa toimivan vain huonommaksi. Toisaalta työyhteisö ei saisi jäädä paikalleen ja tuudittautua olotilaansa, vaan sen pitäisi pyrkiä jatkuvaan kehittymiseen. (Puro 2004, 108, 121.)

Euroopan Communication Monitor -selvityksen mukaan (2014) lähivuosien merkittävimmät asiat ovat teknologisen kehityksen ja sosiaalisen median haltuunotto. Tärkeimpänä osa-alueena työyhteisöviestinnässä on viestinnän kytkeminen organisaation toiminnan tavoitteisiin. (Juholin 2013, 16.) Painetusta viestinnästä siirryttiin 2000-luvun alussa organisaatioissa internetsivujen ja sähköpostiviestien käyttöön. Näiden jälkeen käyttöön otettiin suljetut intra- ja ekstranetit. Sitten tuli internetin niin sanottu toinen vaihe eli Web 2.0. Tämä toi jokaiselle mahdollisuuden tuottaa sisältöä ja jakaa tietoa vapaasti. Työvälineitä ovat muun muassa blogit, wikit ja keskustelupalstat. Nämä ovat tuoneet tullessaan työyhteisöön haasteeksi sen, että miten ylipäättään pysyy jaetussa tiedossa perillä ja pystyy sitä seuraamaan. (Juholin 2013, 25.)

Juholin mukaan (2013, 23-24) organisaation on hyvä miettiä tiedottamisensa toimitavuutta ja siirtymistä rationaalisesta, tietoa siirtävästä lähestymistavasta vuorovaikutteiseen viestintään. Viestintävajeiden etsimisen sijaan pitää kiinnittää huomiota käytössä olevien viestintäkanavien toimivaan käyttöön ja onnistuneeseen roolitukseen, pyrkiä hyödyntämään käytössä olevia viestintäkanavia parhaalla mahdollisella tavalla. Työyhteisössä tuskin kukaan pystyy tarjoamaan sellaista tietopakettia, joka täysin tyydyttäisi kaikkia tiedon vastaanottajia. Uusien viestintätapojen tarkoituksena on tukea viestin perillemeno (Puro 2004, 23).

Keskenään kilpailevat viestintäkanavat synnyttävät työyhteisössä tiedon ylikuormitusta. Työntekijöillä menee tiedon etsimiseen kohtuuttoman iso työaika, kun käytössä on monia erilaisia sekä päällekkäisiä, viestintäkanavia. (Juhoin 1999, 159.) Kaiken sisäisen viestinnän perusta on esimies – alainen -viestinnän toimivuus. Esimies – alainen -viestintää tapahtuu niin kasvokkain kuin viestintäkanavienkin välityksellä. Henkilökohtaiseen kanssakäymiseen liittyvät viestintäkanavat koetaan tärkeiksi sisäisessä viestinnässä. Tämä pätee etenkin, kun halutaan saada omaan työhön tai työyksikköön liittyviä asioita tietoon omalta esimieheltä. Esimiehen puoleen käännetään lähes kaikissa asioissa. (Åberg 2006, 110.)

Käytettäessä eri viestintäkanavia (kuvio 7) erilaisten asioiden tiedottamiseen, saadaan kanavien avulla luotua erilainen painoarvo eri viesteihin (Åberg 2006, 158).



Kuvio 7. Johtamisen tehon ja käytettyjen viestimien suhde (Åberg 2006, 159.)

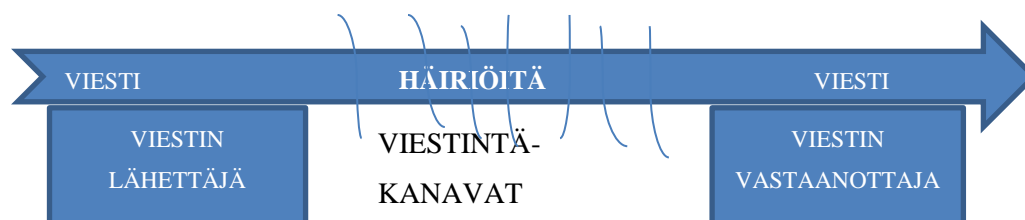
Puhutaan rikkaista viestintäkanavista, joilla tarkoitetaan välitöntä palautteen saamista. Rikkaissa viestintäkanavissa oheisasiat, kuten teksti ja kuvat, tukevat toisiaan ja viestintätilanne mahdollistaa henkilökohtaisen vuorovaikutuksen. Myös tekstiviestit, cha-

tit ja webcasting-keskustelut sijoittuvat viestimien rikkaimpaan päähän, videoneuvottelujen tasolle. Puhuttaessa vähemmän rikkaista viestintäkanavista tarkoitetaan viestintätilanteita, joissa käytetään ohjelmointikieltä tai matematiikan ja logiikan kaavoja. (Åberg 2006, 158.)

## 7.2 Viestintäkanavien valinta

Viestintäkanavien valinnalla pystyy vaikuttamaan tiedon merkitykseen. Valitsemalla sujuvasti erilaisia viestintäkanavia saa asioihin syvyyttä ja sitouttamista. Rikkaiden viestimien valitseminen kaikkeen viestintään on ajanhukkaa ja voimavarojen väärinkäyttöä. Kun viestinnässä haluaa välttää epävarmuutta- ja tarkkuutta, on hyvä käyttää rikkaita viestimiä. Vain tiedoksi tarkoitettaviin asioihin on turha käyttää paljon työaikaa, vaan ne on hyvä viestittää vähemmän rikkaiden viestimien kautta. Arjessa viestin vastaanottajat oppivat ymmärtämään eri kanavien kautta tulleiden viestien tärkeyden. He oppivat myös tiedostamaan näiden eri viestintäkanavien kautta tulleista viesteistä sen, että miten heidän odotetaan reagoimaan erilaisiin asioihin. Oikein valittujen viestintäkanavien kautta pystyy tukemaan esimiestyötä. Viestinnän avulla toivotun tiedon tarkoitus on paremmin saavutettavissa, kun tiedostettuna ovat ne viestintäkanavat, joilla parhaiten pystyy vähentämään viestitettäviin asioihin liittyvää epätietoisuutta. (Åberg 2006, 160; Humala 2007, 94-95; Puro 2004, 47; Hyppänen 2013, 39.)

Aina, kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, niin väärinymmärrysten mahdollisuus on olemassa, riippumatta valitsemastaan viestintäkanavasta. Viestintäprosessi sisältää monia eri häiriötekijöitä, kuullaan väärin ja ymmärretään väärin, useasta eri syystä. Onnistuneen viestintäkanavan valitsemisella pystytään kuitenkin häiriötekijöiden määrää vähentämään. Kuviossa 8 on kuvattuna viestintäprosessin kulku.



Kuvio 8. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13.)

Viestintäkanavan valinnalla on iso vaikutus onnistuneeseen viestin perillemenoon ja viestin oikeaan ymmärtämiseen. Jos viestintäkanavaksi on valittu kanava, joka ei kohderyhmää kiinnosta tai he eivät osaa sitä käyttää tai se ei ole heidän välittömässä läheisyydessään, niin viesti tuskin tavoittaa lukijaansa. Viestintäkanavan valintaa miettiessä on hyvä pohtia muun muassa miten viesti säilyisi muuttumattomana, saavatko työntekijät viestin sopivaan aikaan ja voidaanko viestissä hyödyntää eri esitystapoja, esimerkiksi tekstiä, kuvia ja äänitteitä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13,50.)

Viestintäkanavien valitsemisen lisäksi niiden ylläpidossa on haastetta organisaatiolle. Useasti eri järjestelmillä on eri toimittajat, jolloin niillä on myös eri tukipalvelut. Eri viestintäkanavilla on eroavaisuuksia päivitysten tavoissa ja aikatauluissa. Kaikkia eri kanavia ei varmastikaan pysty synkronoimaan keskenään. Jokainen kanava vaatii oman koulutuksen tai käy helposti niin, että vain tietyt työntekijät tai työntekijäryhmät osaavat niitä käyttää. Työntekijät, jotka käyttävät eri viestintäkanavia alkavat puhumaan keskenään ”eri kieltä”. Kaiken tämän lisäksi monen erilaisen viestintäkanavan kokonaisuuden hallitseminen on kallista. (Linden 2015, 136.)

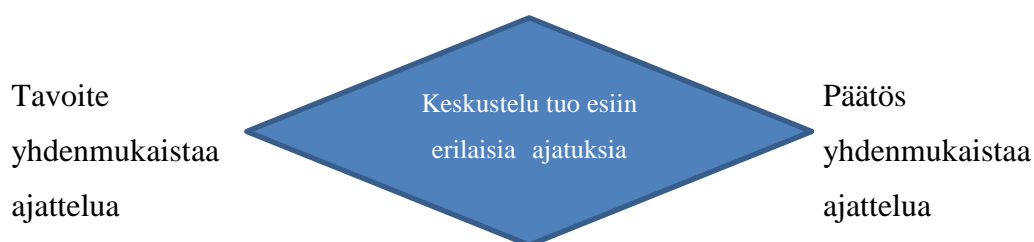
Viestintää kehittäessä on hyvä pitää mielessä, että uusilla viestintäkanavilla ei voi korvata kaikkea työyhteisössä tapahtuvaa viestintää. Työyhteisössä on edelleen työnkuvia, joissa sähköisten viestintäkanavien käyttö ei onnistu. Sähköinen viestintä ja perinteinen eli ei sähköinen viestintä voivat myös kulkea vierekkäin. Viestintätapojen kehittyessä on hyvä käydä arvokeskustelua siitä, mikä on tulevaisuuden tahtotila: haluaako organisaatio siirtää työyhteisön keskustelut sähköiseen ympäristöön vai haluaako se säilyttää myös perinteistä kasvokkain keskustelua. (Puro 2004, 125.)

### 7.3 Rikkaat viestintäkanavat työyhteisön sisäisessä viestinnässä

Vaikka työpaikoilla on tänä päivänä valittavana iso määrä erilaisia viestintäkanavia (kuvio 7), niin työntekijät kokevat kasvokkain käydyn keskustelun edelleen arvokkaaksi ja toimivaksi tavaksi tiedon jakamisessa (Österberg 2014, 199). Kun työntekijöillä on aikaa kasvokkain näkemiseen, niin he käyttävät tämän ajan hyväkseen keskustelemalla asioita tehokkaasti, edeten nopeasti asiasta toiseen (Puro 2004, 29-30).

Erinomaisia oman työyksikön sisäisen tiedotuksen tilaisuuksia ovat säännölliset tiimi-palaverit ja kokoukset. Tiimin tai ryhmän omissa kokouksissa pitää muistaa, että koko työyhteisöä koskevia asioita ei niissä tiedoteta, vaan puhutaan vain niistä asioista, jotka kuuluvat sen tiimin tai ryhmän jäsenille. (Siukosaari 2002, 98-99.) Säännölliset ja ennalta tiedossa olevat palaverit ja kokoukset helpottavat tiedon kulkua. Nämä yhteiset tapaamiset mahdollistavat asioista kysymisen, keskustelun ja päätöksenteonkin samaan aikaan, kuin asioista tiedotetaan. Tämä välittömästi tapahtuva asioista keskustelu vähentää väärinkäsitysten syntymistä ja näin estää työyhteisön sisällä syntyvien huhujen määrää. (Österberg 2014, 199-200.)

Työyhteisön palavereilta odotetaan suoraviivaista tehokkuutta. Toimiva palaverikäytäntö on kuvattuna kuviossa 9 salmiakin muodolla. Pelisääntöihin kuuluu, että palaveriin ei tulla valmistautumattomana. Palaveriin valmistaudutaan ennen varsinaista tapaamista puhelimen, sähköpostin tai intran kautta keskustellen. Palaverit eivät valmistelee asioita, vaan niissä päätetään asioista. Läsnäolijat eivät ole tulleet tapaamisiin rupattelemaan, vaan he odottavat niiden etenevän nopeasti ja päämäärätietoisesti. Odotetaan, että kaikki palaveriin osallistujat ottavat osaa keskusteluun. Tapaamisista tulee tehottomia, jos osallistujilla ei ole mitään puhuttavaa. Passiiviset osallistujat eivät hyödytä ryhmää. Näitä niin sanottuja vapaamatkustajia ei palaveriin kaivata, koska muut ryhmässä kokevat, että he puhumattomuudellaan vievät vain heidän aikaansa. (Puro 2004, 27; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Repo 2012, 128; Surakka & Laine 2011, 168.)



Kuvio 9. Yhdenmukaistava ja erilaisia ajatuksia kirvoittava viestintä palavereissa (Surakka 2006, 40.)

Ennen kokouksen alkua osallistujilla on jo yhteinen näkemys siitä, mitä kokoukselta odotetaan. Palaverissa kerrotaan ja keskustellaan yhdessä erilaisista mielipiteistä. Lopuksi kootaan käsiteltävät asiat yhteen ja muodostetaan näkemys siitä, mihin asioissa päädyttiin ja mitä niistä päätettiin. (Surakka & Laine 2011, 168-169.)

Anssi Siukosaaren mukaan jokaisella työpaikalla on aina ollut ja on edelleen sisäinen viestintäkanava nimeltään puskaradio. Työpaikan tietotyhjiön korvaa joidenkin työntekijöiden omat näkemykset ja spekuloinnit asioista. Tietotyhjiö syntyy, kun työntekijöille ei ole annettu tietoa, tietoa on annettu liian vähän tai tiedon saaminen kestää liian kauan. Työpaikan puskaradion tarvetta pystytään vähentämään, kun työpaikan sisäinen viestintä on avointa ja nopeaa. (Siukosaari 2002, 100.)

#### 7.4 Sähköiset viestintäkanavat työyhteisön sisäisessä viestinnässä

Erilaisiin sähköisiin viestintäkanaviin siirtyminen vaatii työyhteisöltä hallittua suunnitelmaa. Viestintäkanavien eri vaihtoehtoihin on hyvä tutustua perusteellisesti ja niiden käyttöä kannattaa harjoitella rauhassa. Sähköisiä viestintäkanavia on hyvä käyttää mahdollisimman monipuolisesti. Käytettäessä vain muutamaa kanavaa vaarana on, että järjestelmä kahlitsee ihmiset tiettyyn toimintatapaan. Työyhteisön viestintäkanavia kehitettäessä ihanteellista on, jos tiimi saa itse määritellä viestintätarpeensa. Näin tiimi pääsee valitsemaan juuri ne viestintätavat ja -kanavat, jotka parhaiten tukevat juuri sen tiimin tarpeita. (Humala 2007, 101.) Työn muuttuminen liikkuvammaksi ja itsenäisemmäksi vaikuttaa siihen, että työnteko ohjautuu aina vain enemmän sähköisten viestintäkanavien käyttöön (Puro 2004, 49).

##### 7.4.1 Sähköposti

Sähköposti on ollut monelle työntekijälle ensimmäinen kosketus sähköiseen viestintäkanavaan. Sähköposti mahdollisti reaaliaikaisen viestimisen työyhteisössä työntekijöiden kesken. Sähköpostin käyttö kasvoi räjähdysmäisesti ja toi tullessaan viestitulvan, jota viestin saajat eivät pysty enää hallitsemaan. Sähköpostien joukkoon alkoi nopeasti levitä myös roskaposteja ja työntekijöiden sähköpostit saattoivat tukkiutua, jolloin mikään sähköposti ei heitä enää tavoittanut. Työyhteisön tavoitteena on ollut sähköpostin

kautta osallistuttaa keskusteluun monia työntekijöitä ja näin saada yhteisesti ratkottua myös ongelmia ja ristiriitatilanteita. Ehkä sähköpostin tarkoitus ei ole koskaan ollutkaan taipua monen keskustelijan foorumiksi. (Juholin 2009, 77.) Työyhteisön sähköpostiviestintä ei välttämättä aina ole viestintäkanavanakaan tehokas tapa viestittämiin ja keskusteluun, koska se voi myös aiheuttaa sotkuja ja väärinymmärrystä viestittäjien keskuudessa (Juholin 2009, 33).

Sähköpostin hallinnasta on tullut vastaanottajan ongelma. Vaikka vastaanottajan sähköposti ilmoittaa hänen lomailunsa, niin viestin kirjoittajalla on oikeus viestin lähettämiseen. Näin saadaan lomalla olevan työntekijän sähköposti täyteen viestejä, vaikka hän ei ole työssä. Työyhteisö on katsonut oikeudekseen saada asiat pois itseltään, vaikka tiedostaa, että kollega ei olekaan työssä viestiä edes vastaanottamassa. Työyhteisössä olisi hyvä käydä keskustelua siitä, että voisiko viestien lähettäminen odottaa henkilön töihin paluuta. (Puro 2004, 67.)

#### 7.4.2 Intranet ja pikaviestisovellus

Työyhteisöissä on otettu viestinnän käyttöön intranet. Intranet on organisaation sisäinen verkko eikä sinne ole ulkopuolisilla mahdollisuutta päästä. Intranetin avulla on yritetty poistaa sähköpostiongelmaa työnteon hidastajana. Intranetin käyttö työpaikoilla on siirtymässä vuorovaikutteiseen intranettiin, jossa asioista pystytään keskustelemaan. Myös uusia pikaviestiohjelmia ja puhelinten uusia toimintoja hyödyntämällä on yritetty korvata sähköpostin käyttöä. Erillisten pilviohjelmien käytöllä pystytään parantamaan organisaation tiedonhallintaa. (Juholin 2013, 216-217.)

Yammer on esimerkki sisäisestä sosiaalisen mediasta, jonka kautta voidaan käydä ne sähköpostikeskustelut, joihin osallistuu useampi henkilö. Yammerissa sähköpostikeskustelujen silmäily on helppoa ja hakusanan avulla on mahdollisuus löytää kaikki aiemmin aiheeseen liittyvät keskustelut. (Vilkman 2016, 62.) Pikaviestisovelluksista myös WhatsApp ja Lync ovat työyhteisöjen käytössä. Nykyisin niiden käytöllä on korvattu esimerkiksi työryhmien ja johtoryhmien välistä sähköpostin lähettämistä. Matkapuhelimeen tulevat pikaviestit ovat nopea tapa viestiä muun muassa aikatauluista ja vastuiden jaosta ryhmien jäsenten kesken. (Isotalus & Rajalahti 2017, 178.)



### 7.4.3 Verkkokokoukset ja -palaverit

Verkkokokoukset ja -palaverit (web-meeting) mahdollistavat ryhmän kokoontumisen, vaikka työntekijät olisivat fyysisesti eri paikoissa. Näihin kokouksiin on hyvä laatia pelisäännöt, jotta kaikki saavat äänensä kuuluviin. (Juholin 2013, 25.) Puron mukaan kokoontumiset on hyvä pitää enemmän keskustelevina tilanteina kuin jonkun työntekijän henkilökohtaisena esiintymistilanteena (Puro 2004, 75).

Webneuvottelut mahdollistavat osallistujien näkemisen neuvottelun ajasta ja paikasta riippumatta. Webneuvottelu on erinomainen väline silloin, kun halutaan lujittaa työyhteisön keskinäisiä suhteita. Puhelin ja sähköposti ovat nopeita viestintäkanavia asioiden tiedottamiseen, mutta henkilökohtaista sidosta ihmisten välille ei niitä käytettäessä pääse syntymään, koska hoidettaessa asioita puhelimen ja sähköpostin välityksellä näköyhteys keskustelukumppaniin puuttuu. (Puro 2004, 81-82.) Tänä päivänä verkossa tapahtuvissa neuvotteluissa on mahdollista yhdistää lomittain niin puhe, ääni, video, kuva kuin tekstikin (Isotalus & Rajalahti 2017, 55).

### 7.4.4 Virtuaalinen ilmoitustaulu

Työpaikan ilmoitustaulut ovat muuttuneet sähköiseen muotoon. Virtuaalinen ilmoitustaulu on yksi viestintäkanava. Verkkoviestinnän myötä ilmoitustauluja pidetään intranetissä. Pitää kuitenkin muistaa, että kaikissa työpaikoissa ja kaikilla työntekijöillä ei ole mahdollisuutta päästä sähköiseen verkkoon. Virtuaalisena ilmoitustaulu voi olla uutisikkunan muodossa ja siinä voi olla yleisiä asioita, tärkeitä asioita tai niin sanottuja ”kiva tietää” - asioita, tai otsikoiden mukaan esimerkiksi lomat, henkilöstöasiat ja konsernitiedotteet. Ilmoitustaulun rakennetta suunniteltaessa on hyvä pyrkiä mahdollisimman selkeään tiedottamiseen, sillä sekavasta lippu lappu ilmoitustaulusta ei kukaan erota mitään. Kannattaa myös olla yhteisesti sovittuna, kauanko tiedotteita pidetään esillä ilmoitustaululla. (Juholin 2013, 223.)

#### 7.4.5 Teknologinen kahvipöytä

Ihmisten verkostoituminen työpaikan sisällä voi tapahtua esimerkiksi teknologisen kahvipöydän ääressä. Teknologisen kahvipöydän ympärille on helppo kenen vain liittyä välimatkoista huolimatta ja näin kahvipöydässä on paljon seuraa. (Juhlin 200, 184.) Kahvitaukojen siirtäminen sähköiseen keskusteluympäristöön voi vähentää kahvitaukojen vapaamuotoista keskustelua ja huumoria. Vaikka sähköisen ympäristön keskustelun luonne olisi vapaamuotoisempaa, niin työntekijät ovat silti etäällä toisistaan. Sähköinen keskustelu ei synnytä ihmisten välille sellaista sidettä ja läheisyyttä kuin kasvokkain tapahtuvassa keskustelussa syntyy. Kirjoitetusta keskustelusta puuttuvat kasvoniilmeiden ja äänenpainon merkitys, jolloin keskustelun luonteesta tulee usein tylsä ja kuiva. Toki erilaisten hymiöiden käytöllä on mahdollisuus ilmasta kirjoitetun tekstin tunnetta. (Puro 2004, 128 -129.)

## 8 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen kohteena oli Porin kaupungin sisäisen liikelaitoksen, Palveluliikelaitoksen ateria- ja puhtauspalvelut toimintayksikön esimiestaso. Palveluliikelaitos on aloittanut toimintansa vuonna 2010, jolloin sinne siirtyi ateria- ja puhtausalojen työntekijät kaupungin kaikista hallintokunnista. Kaikki tämän kehittämistyön kohderyhmään kuuluvat henkilöt ovat aloittaneet työnsä esimiehenä vuonna 2010. Palveluliikelaitoksen aloittaessa toimintaansa vuonna 2010 päälliköitä oli neljä, vuodesta 2015 päälliköitä on ollut vain yksi muiden päälliköiden jäädessä eläkkeelle. Tämä on tarkoittanut sitä, että johtamis- ja viestintätavat kohderyhmän sisällä ovat olleet kirjavia ja muuttuvia. Monella kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä on näiden kuluneiden vuosien aikana oma lähiesimies vaihtunut. Tutkimuksen kohderyhmän kymmenen esimiehen ikäkauma on 40 ikävuodesta 61 ikävuoteen ja heillä kaikilla on toistaiseksi voimassa oleva työsuhde. Kohderyhmällä ei ole käytössä viestintäohjeita eikä malleja.

Esimiestasoon eli tutkimuksen kohderyhmään kuuluivat kymmenen esimiestä ja päällikkö. Kehittämistyön tekijä on kohderyhmän päällikkö. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kohderyhmän sisäisen viestinnän nykytila ja saada esimiesten toiveet sisäisen viestinnän kehittämiseksi heidän esimiestyötään tukevaan suuntaan. Tavoitteena oli selvittää, miten viestintäkanavien käyttöä tulee uudistaa ja millainen on kohderyhmän esimiesten käyttöön toimiva viestinnän huoneentaulu. Tutkimuksessa käytettävä aineisto on tarkoitettu vain kohderyhmän esimiehille, ei koko organisaatiolle.

### 8.1 Kysely

Kohderyhmän sisäisen viestinnän nykytilaa ja kehittämistoiveita kartoittava kyselytutkimus toteutettiin vuoden 2017 lokakuussa ja kaikki kohderyhmän esimiehet valikoituvat kyselyyn vastaajiksi. Kysely tehtiin sähköisen ZEF – arviointikone Solutions Oy:n avulla. Kyselyn vastausajaksi ilmoitettiin kaksi viikkoa, koska ajanjakson aikana esimiehillä oli myös vuosilomia. Kohderyhmälle lähetettiin sähköposti, joka sisälsi kyselyn saatesanat (liite 1) sekä itse kyselyyn ohjaavan sähköpostilinkin. Esimiespa-

laverissa oli aiemmin kerrottu tulevasta kyselylomakkeesta ja pyydetty kaikkia esimiehiä siihen vastaamaan. Toimistos sihteeri seurasi kyselyyn vastaajien lukumäärää ja vastausajan päätyttyä kokosi kyselyn vastaukset.

Sisäisen viestinnän kysely sisälsi strukturoituja kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Kysely koostui aihepiireistä *minä viestijänä* (22 kysymystä), *työtiimi* (13 kysymystä) ja *viestintäkanavat* (11 kysymystä). Aihepiirikysymysten jälkeen oli kaksi kartoituskysymystä nykyisestä tiedonsaannista ja toiveista sekä viimeisenä neljä avointa kysymystä. Kyselyssä ei selvitetty vastaajien taustatietoja, koska vastaajien määrä oli pieni ja kaikki tunsivat toisensa. Näin yritettiin saada mahdollisimman rehellisiä vastauksia. Kyselyn tarkoituksena oli myös kartoittaa tärkeitä ja tarkentavat teemat tuleviin haastatteluihin. Toki kysely toimi myös pohjustuksensa haastatteluun kutsutuille henkilöille.

Kysely lähetettiin kohderyhmän kymmenelle esimiehelle. Kyselyn *minä viestijänä* aihepiiriin kaikkiin, paitsi kahteen kysymykseen (kysymykset 13 ja 22), vastasivat kaikki esimiehet. Kysymyksiin 13 ja 22 vastasi yhdeksän esimiestä. Aihepiirien *työtiimi* ja *viestintäkanavat* kysymyksiin vastasivat kymmenestä esimiehestä yhdeksän, joten kyselyn 46 kysymyksestä 20 kysymykseen vastasi 100% ja 26 kysymykseen vastasi 90%.

Kyselytutkimukseen vastattiin anonyymisti. Kyselyn vastaukset jäivät tutkimuksen tekijälle, vielä tässä kohtaa niitä ei käsitelty yhteisesti kohderyhmän kanssa. Kyselytutkimuksen vastaukset ryhmiteltiin kysymysten mukaan niin, että samaa asiaa koskevat kysymykset ja vastaukset löytyivät kunkin aiemmassa kappaleessa esitellyn *teemaalueen* alta. Tämän jälkeen vastaukset analysointiin. Analysoinnin tuloksena suunniteltiin yksilöhaastattelujen kysymysrunko. Kyselytutkimuksen vastausten analysoinnin johtopäätökset auttoivat viestinnän huoneentaulun tekemiseen ja oikeiden viestintäkanavien valitsemiseen.

## 8.2 Teemahaastattelut

Teemahaastattelussa kysymykset olivat listattu teemojen mukaan. Varsinaiset haastattelukysymykset oli laadittu näiden teemojen alle. Teemarunko oli jaettu viiteen eri teemaan, joita olivat: *kohderyhmän työtiin ilmapiiri, oikeaksi koettu tieto, minä viestijänä, viestintäkanavat ja kehittäminen*. Haastattelurunko (liite 4) oli rakennettu kyselytutkimuksen vastausanalysoinnin johtopäätöksiä apuna käyttäen.

Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina pienen henkilöstömäärän vuoksi. Yksilöhaastattelujen avulla yritettiin myös saada monipuolisempaa aineistoa haastattelutilanteen henkilökohtaisuuden ja vuorovaikutteisuuden vuoksi. Tämän tutkimuksen tekijänä eli haastattelija oli yksi kohderyhmän työntekijöistä, joten hänellä oli hyvä käsitys organisaation menneisyydestä ja nykyisistä toimintatavoista. Haastattelija myös tunsi haastateltavat henkilöt henkilökohtaisesti. Haastateltaviksi valikoitui puolet kohderyhmään kuuluvista esimiehistä eli viisi esimiestä. Haastattelun otantaan kuului ikävuosiltaan nuorin ja vanhin esimies, esimies joka tekee eniten etätöitä ja kaksi esimiestä valikoituivat haastateltaviksi harkinnanvaraisena otantana.

Haastatteluun valikoituneille esimiehille lähetettiin haastattelukutsu sähköpostilla (liite 3). Kutsu antoi samalla mahdollisuuden, esimiehen niin halutessaan, kieltäytyä haastattelusta. Kaikki haastattelukutsun saaneet esimiehet suostuivat haastateltaviksi. Varsinainen haastatteluajankohta sovittiin tämän jälkeen puhelimesta ja haastattelun ajaksi valittiin hetki, jonka tiedettiin olevan sopiva arjen työn ohessa. Haastattelut tehtiin suuremmaksi osaksi eri päivinä, mutta kuitenkin kahden viikon aikana. Kaikki haastattelut tapahtuivat ennen joulua ja joulun ja uuden vuoden välipäivinä, jolloin työssä oli rauhallisempaa.

Haastattelurunko käytiin haastateltavien kanssa läpi ennen haastattelua ja runko oli haastateltavien nähtävissä koko haastattelun ajan. Haastattelut käytiin ennalta sovittuna ajankohtana niin, että kuhunkin haastatteluun oli varattuna aikaa 1,5 tuntia. Haastattelut tapahtuivat haastattelijan työhuoneessa. Haastattelija oli varannut itselleen aikaa kuhunkin haastatteluun kaksi tuntia, joten hänelle ei tullut haastattelutilanteissa kiireen tuntua.

Haastattelutilanteissa oli paikalla vain haastattelija ja yksi haastateltava. Haastattelutilanteet olivat keskustelevia ja tehdyn haastattelurungon avulla keskustelut saatiin pysymään hyvin aiheessa. Haastattelurungon esillä olo haastattelun ajan auttoi myös siihen, että jokaisen haastateltavan kanssa kaikki teema-alueet tulivat käsiteltyä. Kaikki haastateltavat suostuivat haastatteluiden tallentamiseen matkapuhelimen ääninauhurin avulla. Haastattelut sujuivat hyvässä hengessä ja haastatteluissa puhuttiin avoimesti omista kokemuksista ja mielipiteistä.

Haastatteluissa nauhoitettu aineisto litteroitiin eli auki kirjoitettiin kokonaisuudessaan puhekielellä, mutta litteroinnissa ei huomioitu taukoja tai muita ilmaisullisia seikkoja. Litteroidusta aineistoista poimittiin havaintoja ja toimintoja, joilla oli samankaltaisuuksia teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten ja kyselyn mukaisesti. Aineisto auki kirjoitettiin jokaisen haastateltavan osalta teemarungon mukaisesti tietokoneen Word-tiedostoon. Tämän jälkeen kirjoitettu aineisto jäsenneltiin niin, että kaikkien haastateltavien vastaukset koottiin samojen teemarungon kysymysten alle. Näin saatiin kaikkien haastateltavien vastaukset niitä koskevien kysymysten ja teemojen alle analysoitavaksi.

Kirjoitetut haastattelut tulostettiin ja niitä käytiin uudelleen läpi. Näin löydettiin yhteneväisyyksiä haastateltavien välillä ja saatiin esiin samojen asioiden toistuvuutta. Tarkastelun jälkeen haastattelut jäsenneltiin Word-tiedostoon vielä kerran niin, että kaikki haastatteluaineisto oli jäsennetty kunkin käsitellyn teeman alle. Näin saatiin yksi dokumentti, johon oli teemarungon (liite 4) mukaan jäsenneltynä kaikkien haastateltavien kertomukset.

### 8.3 Osallistuva havainnointi

Osallistuva havainnointi perustuu kehittämistyön tekijän omiin havaintoihin työssään kohderyhmän sisäisessä viestinnässä ja keskinäisessä vuorovaikutuksessa koko kehittämistyön tekemisen ajalta. Havainnoinnin avulla kerättiin tietoa myös sisäisessä viestinnässä käytössä olevien viestintäkanavien käyttötavoista.

## 9 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa perehdytään kehittämistyön tutkimustuloksiin, joista ensimmäisenä esitellään kyselytutkimuksen tulokset, sitten teemahaastatteluiden tutkimustulokset ja samassa yhteydessä osallistuvan havainnoinnin tutkimustulokset.

Kyselytutkimus antoi perustan koko kehittämistyön tutkimukselle. Kyselytutkimuksen avulla saatiin jokaisen kohderyhmään kuuluvan työntekijän henkilökohtainen mielipide kohderyhmän sisäisen viestinnän nykytilasta, omasta vuorovaikutuksesta viestinnässä, työtiimin keskinäisestä toimivuudesta, työilmapiiristä ja käytössä olevien viestintäkanavien toimivuudesta sekä ajatuksista asioiden kehittämisen suhteen.

Teemahaastattelujen kautta päästiin syvällisemmin tutkimaan kyselytutkimuksessa esiin nousseita asioita sekä löytämään sujumattomuuden kannalta kohderyhmän sisäisen viestinnän kriittisempiä asioita. Haastattelut syvensivät tutkimuksen viitekehyksen käsitteitä: oikeaksi koettu tieto, viestintäosaaminen, viestinnän vuorovaikutus, toimivat viestintäkanavat näkökulmana kohderyhmän esimiestyön tukeminen sisäisen viestinnän avulla.

Haastattelut rakennettiin näiden teemojen ympärille teemarungon (liite 4) mukaisesti. Haastattelujen avulla saatiin laajempi kuva kohderyhmän sisäisen viestinnän nykytilasta ja esimiesten toivomista kehityskohdista oikeiden viestintäasioiden parantamiseksi, jotta sisäinen viestintä tukisi esimiestyötä ja olisi sisällöltä oikeaa, ajantasaista ja helposti saatavilla toimivien viestintäkanavien avulla.

Osallistuvan havainnoinnin avulla päästiin näkemään, toimivatko ihmiset myös käytännössä niin, kuin he sanovat toimivansa. Esimerkin omaisesti ihminen voi vastata lajittelevansa jätteitä tarkasti, mutta kun asiaa käytännössä seuraa, niin huomaa, että hän laittaaakin kaikki jätteet sekajäteastiaan.

## 9.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kysely (liite 2) oli jaettuna kolmeen eri aihealueeseen. Ainealueet olivat *minä itse kohderyhmän viestijänä*, *kohderyhmän työiimin toimivuus* ja viimeisen aihealueen kysymykset liittyivät *viestintäkanaviin*.

### 9.1.1 Minä viestijänä kohderyhmässä

Kyselyn ensimmäisessä osiossa, kysymykset 1 – 22 avulla selvitettiin aihepiirin minä viestijänä, viestintätapoja. Aihepiirin pääkysymykset olivat:

- tiedän oman työni merkityksen koko organisaation toiminnan kannalta (kuvio 1, kysymys 1)
- minulla on tarvittavat tiedot saatavilla työtehtävieni tekemiseen (kuvio 2, kysymykset 2,9 ja 10)
- pystynkö vaikuttamaan tarpeeksi omaan työhöni (kuvio 3, kysymykset 3, 7 ja 8)
- saanko riittävästi palautetta (kuvio 4, kysymykset 4 ja 5)
- saanko esimieheltäni riittävästi tukea työssä suoriutumiseen (kuvio 5, kysymykset 6 ja 11),
- tunnenko itseni vuorovaikutteiseksi viestijäksi kohderyhmässä (kuvio 6, kysymykset 12, 13, 14, 15 ja 16)
- oma viestintäosaamiseeni (kuvio 7, kysymykset 17 ja 21)
- osaanko käyttää ja hyödyntää nykyisiä käytössä olevia viestintäkanavia (kuvio 8, kysymykset 18, 19, 20 ja 22)

Kaikissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat:

1. Olen täysin samaa mieltä
2. Olen jokseenkin samaa mieltä
3. Olen jokseenkin eri mieltä
4. Olen täysin eri mieltä

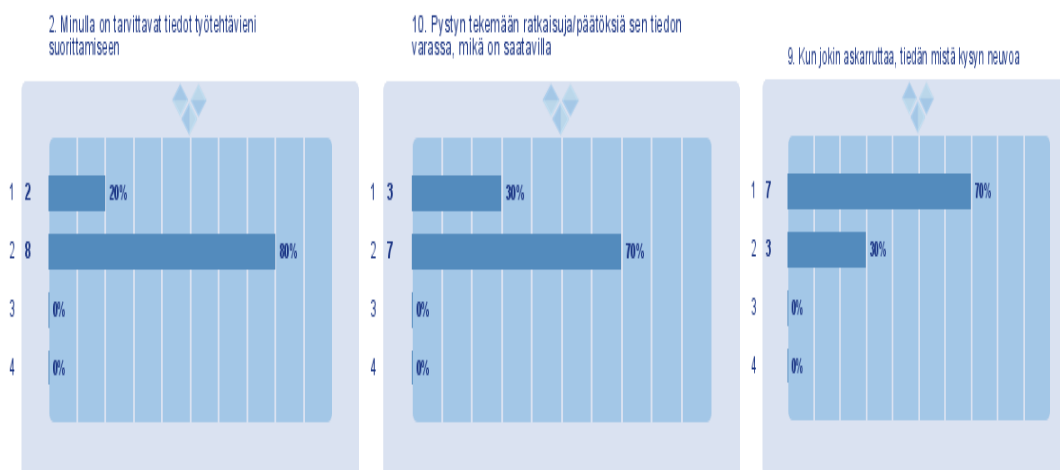


Minä viestijänä -aihepiirissä ensimmäisenä kysyttiin miten hyvin henkilöstö tietää työnsä merkityksen koko organisaation toiminnassa (kuvio 1). Vastuksista voidaan päätellä, että henkilöstö on hyvin tietoinen siitä, mitä heiltä odotetaan ja mikä heidän työnsä tarkoitus on koko organisaation toiminnassa.



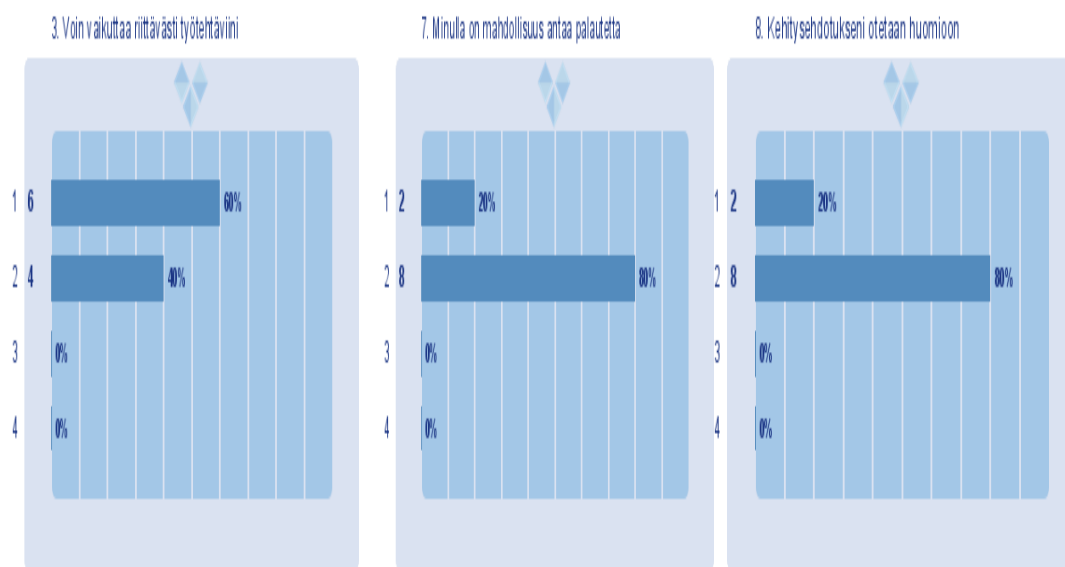
Kuvio 1. Minä viestijänä -aihepiirin vastaukset kysymykseen tiedänkö oman työni merkityksen koko organisaation toiminnan kannalta

Seuraavat kysymykset (kuvio 2) käsitelivät henkilöstön tunnetta omassa työssään selviytymiseen sen tiedon pohjalta, mitä heillä on saatavilla. Kyselyn perusteella kaikki vastaajat olivat täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että heillä on se tieto olemassa tai he tarvittaessa tietävät, mistä tiedon löytävät, jolla pystyvät tekemään työtään ja joka auttaa heitä tekemään työssään oikeita päätöksiä ja antamaan oikeita vastauksia.



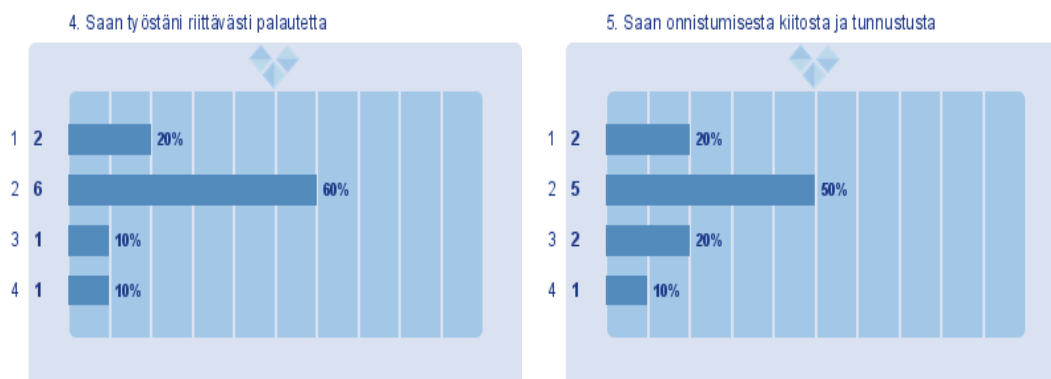
Kuvio 2. Minä viestijänä -aihepiirin vastaukset kysymykseen, minulla itselläni on tarvittavat tiedot työni tekemiseen.

Kyselyn perusteella suuri osa vastaajista (kuvio 3) kokee, että heillä on vaikutusmahdollisuus omaan työhönsä. 60% vastaajista oli sitä mieltä, että voi itse täysin vaikuttaa omiin työtehtäviinsä ja 40% oli sitä mieltä, että voi jokseenkin vaikuttaa. Kysymyksiin mahdollisuus itsellä palautteen antoon ja omia kehitysehdotuksia kuunnellaan, vastattiin samansuuntaisesti eli 80% oli sitä mieltä, että heillä on jokseenkin näihin mahdollisuus ja 20% oli sitä mieltä, että nämä asiat ovat täysin mahdollisia.



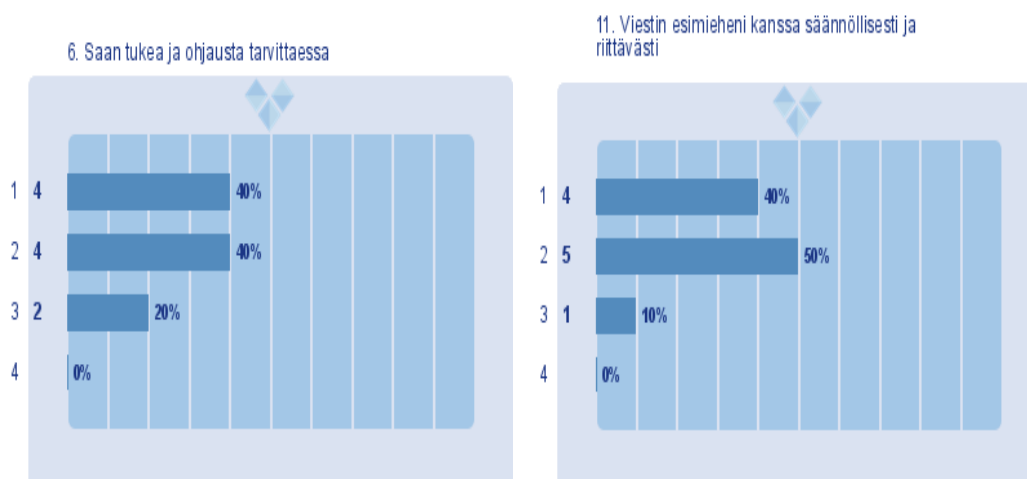
Kuvio 3. Minä viestijänä -aihepiiriin vastaukset kysymykseen, pystynkö vaikuttamaan tarpeeksi omaan työhöni

Kysymyksissä 4 ja 5 (kuvio 4) selvitettiin omaa tunnetta palautteen saamiseen. Kysymykseen 4, saan riittävästi palautetta, 60% vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, 20% oli täysin samaa mieltä, 10% vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä ja 10% oli täysin eri mieltä. Samaa aihetta kysyttiin kysymyksellä 5 viitaten vain positiivisen palautteen saamiseen ja edelleen 20% vastasi olevansa täysin samaa mieltä, yksi vastaajista vähemmän eli 50% oli jokseenkin samaa mieltä positiivisen palautteen saamisesta, kun taas 20% oli jokseenkin eri mieltä ja 10% vastaajista oli täysin eri mieltä positiivisen palautteen saamisesta eli hänen mielestään näin ei koskaan tapahdu.



Kuvio 4. Minä viestijänä -aihepiirin vastaukset kysymykseen saanko riittävästi palautetta

Kysymyksissä 6 ja 11 (kuvio 5) selvitettiin esimiehen tuen riittävyyttä ja vuorovaikutuksen laatua. 20% vastasi, että on jokseenkin sitä mieltä, että ei saa tukea riittävästi. Yli puolet vastaajista vastasivat olevansa jokseenkin sitä mieltä tai täysin sitä mieltä, että saavat riittävästi tukea. Kysymyksessä 11 kysyttiin vuorovaikutuksen riittävyydestä ja tässäkin kysymyksessä yli puolet vastaajista olivat täysin sitä mieltä tai jokseenkin sitä mieltä, että vuorovaikutus toimii, mutta yksi vastaaja vähemmän, kuin edellisessä kysymyksessä numero 6, oli sitä mieltä, että vuorovaikutus on jokseenkin riittämätöntä ja epäsäännöllistä.

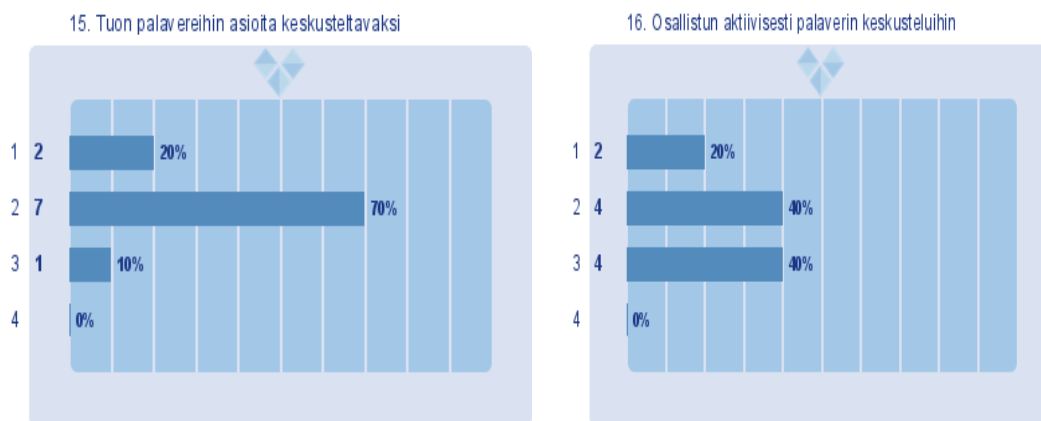


Kuvio 5. Minä viestijänä -aihepiirin vastaukset kysymykseen saanko esimieheltäni tukea työhöni

Seuraavat kysymykset (kuvio 6) käsitteivät henkilöstön näkemyksiä omaan viestintätapaan. Omasta vuorovaikutteisesta viestintätavasta kysyttiin kysymyksissä 12 ja 13. Kysymykseen 12 saatiin kaikilta vastaus ja selvisi, että tiedon välittäminen kollegoille jakaantui niin, että puolet vastaajista vastasivat laittavansa tietoa aina kollegoille ja puolet vastaajista vastasivat laittavat jokseenkin aina tai harvoin. Kysymykseen 13 vastasi vain yhdeksän kymmenestä vastaajasta ja kaikki kysymykseen vastanneet kertoivat laittavansa esimiehelleen kuulemistaan asioista tietoa aina tai jokseenkin aina.

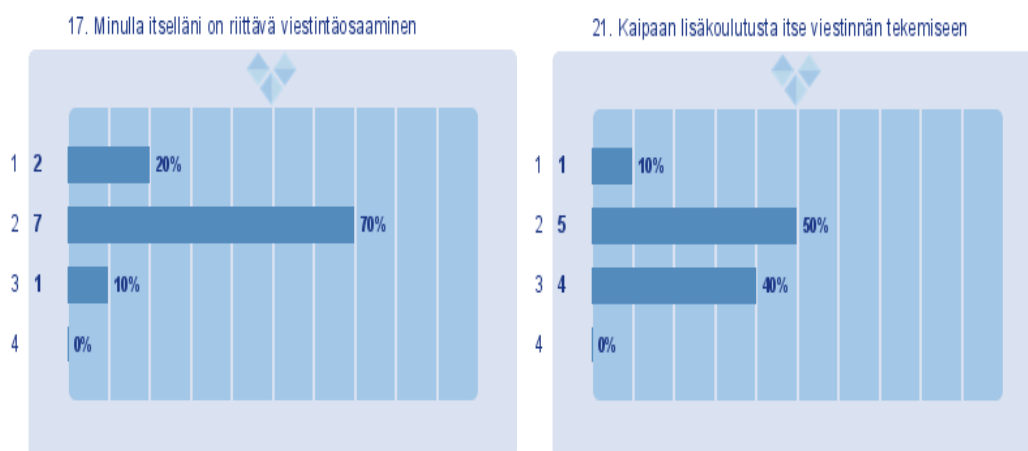
Omaa aktiivista otetta kohderyhmän yhteisissä palavereissa selvitettiin kysymysten 14, 15 ja 16 avulla. Kaikki vastasivat, että valmistautuvat etukäteen palavereihin, 70% jokseenkin hyvin ja 30% hyvin. Tarkentavasti asiaa kysyttiin kysymyksessä 15, jossa selvitettiin asioiden valmisteleminen palaveriin, edelleen 70% oli sitä mieltä, että palaveriin tullessaan ovat valmistelleet asioita keskusteltaviksi, 20% vastasi tuovansa aina asioita keskusteltaviksi palaveriin ja 10% eli yksi vastaajista oli sitä mieltä, että tulee harvoin palaveriin osallistuakseen niissä itse aktiivisesti keskusteluun. Palavereissa vuorovaikutteiseksi keskustelijaksi (kysymys 16) itsensä mielsi vain kaksi kymmenestä vastaajasta, silloin tällöin osallistujaksi neljä kymmenestä ja harvoin itse osallistujaksi samoin eli neljä kymmenestä vastaajasta. Kukaan ei sanonut, että ei koskaan osallistuisi palavereiden keskusteluihin.





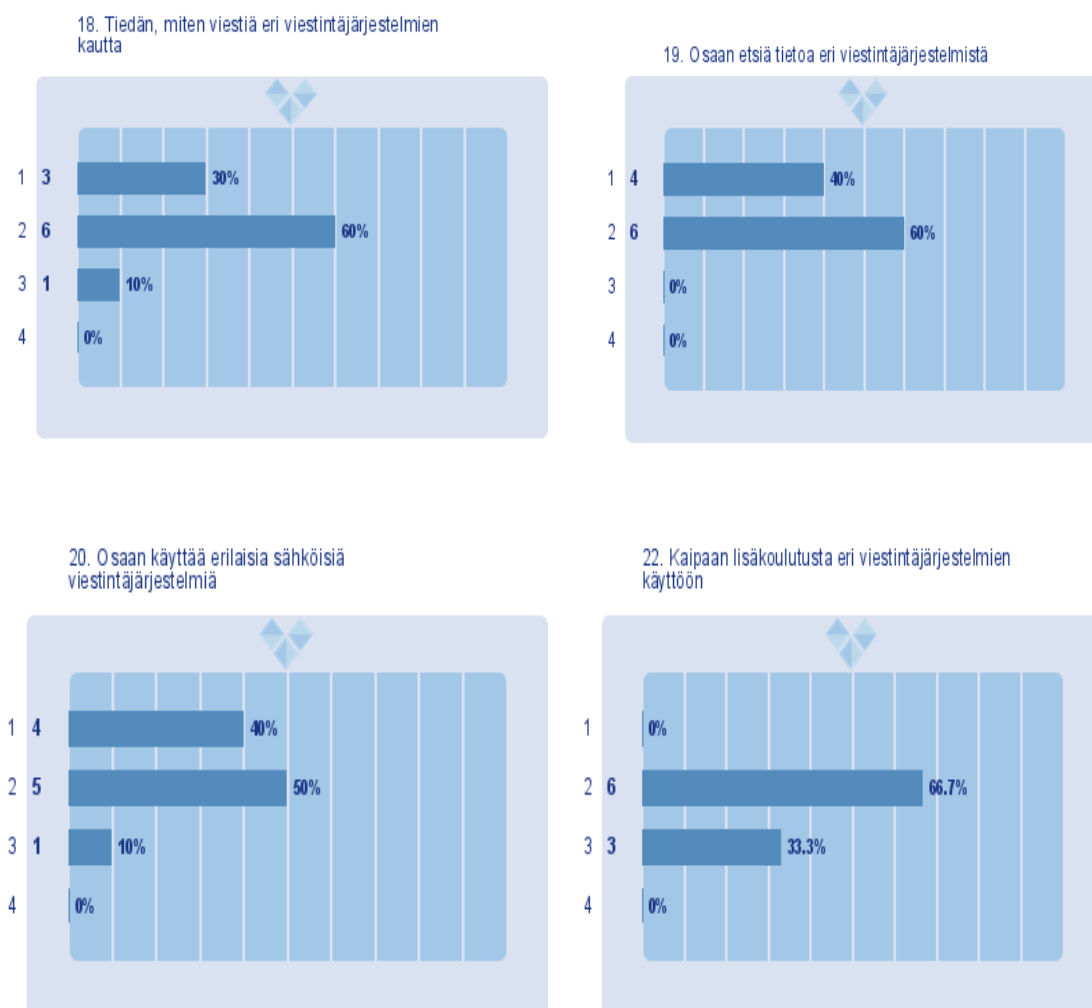
Kuvio 6. Minä viestijänä -aihepiirin vastaukset kysymykseen tunnenko itseni vuorovaikutteiseksi viestijäksi

Kysymykset 17 ja 21 (kuvio 7) selvittivät vastaajien mielipiteitä omaan viestintäosaamiseen. Oma viestintäosaaminen koettiin olevan aika hyvin hallussa, vain yksi kymmenestä vastaajasta oli sitä mieltä, että hänellä on riittämätön viestintäosaaminen. On kuitenkin kiinnostavaa huomata, että vaikka suurin osa oli sitä mieltä, että heillä on viestintäosaaminen hallussa, niin tästä huolimatta he kokivat tarpeelliseksi viestintäkoulutuksen. Yli puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että viestintäkoulutus on tarpeellinen, neljä kymmenestä vastaajasta koki, että lisäkoulutus on jokseenkin tarpeellinen. Kukaan ei vastannut, että viestintäkoulutus olisi täysin tarpeeton.



Kuvio 7. Minä viestijänä -aihepiirin vastaukset kysymykseen omasta viestintäosaamisesta

Viimeisen minä -aihepiirin kysymykset (kuvio 8) käsittelivät henkilöstön näkemystä käytössä olevien viestintäkanavien käyttöön ja niistä tiedon löytämiseen. Kysymykset 18 ja 20 selvittivät viestintäkanavien käyttöä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että he osaavat käyttää eri viestintäkanavia, vain yksi kymmenestä vastaajasta vastasi, että on eri kanavien käytössä epävarma. Positiivista oli, että kaikki vastaajat osasivat etsiä tietoa eri viestintäkanavista, kuusi kymmenestä jokseenkin hyvin ja neljä kymmenestä hyvin. Koulutuskysymykseen viestintäkanavien käytöstä (kysymys 22) vastasi yhdeksän kymmenestä. Vastaajista kukaan ei ehdottomasti kaivannut lisäkoulutusta, mutta jopa 2/3 osa piti lisäkoulutusta hyvänä ajatuksena ja 1/3 osa koki, että koulutus ei olisi kovin tarpeellinen, mutta kukaan vastaajista ei pitänyt ajatusta täysin turhana.



Kuvio 8. Minä viestijänä -aihepiirin vastaukset kysymykseen osaanko käyttää ja hyödyntää nykyisiä käytössä olevia viestintäkanavia.

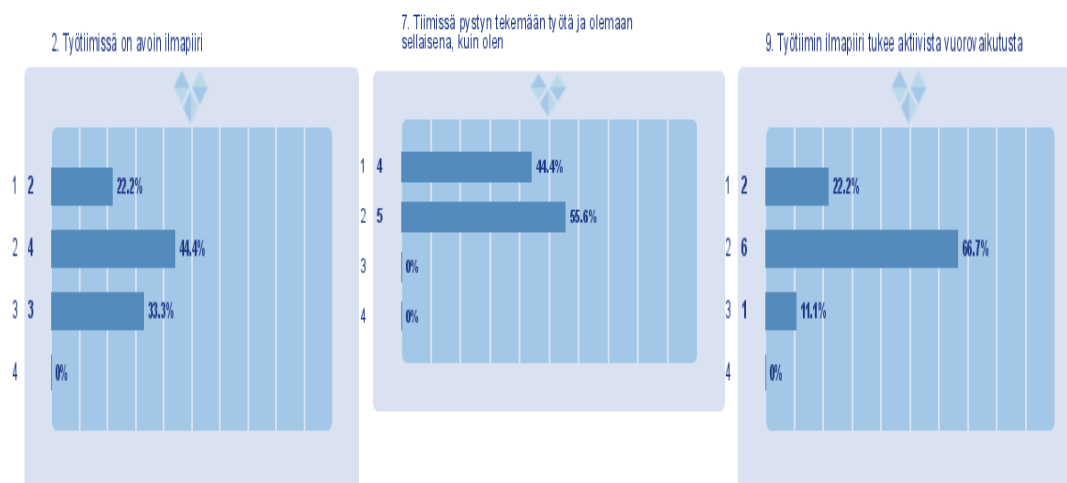
### 9.1.2 Kohderyhmän työtiimin toimivuus

Kyselyn toisessa osiossa kysymykset 1 -13, käsiteltiin aihepiirinä kohderyhmän työtiimiä. Tähän aihepiiriin vastasi 90% eli yhdeksän kymmenestä vastaajasta. Aihepiirin pääkysymykset olivat työtiimin

- työilmapiiri (kuvio 1, kysymykset 2, 7 ja 9)
- vuorovaikutus (kuvio 2, kysymykset 1,3, 6, 8 ja 12)
- palaverikäytäntöjen toimivuus (kuvio 3, kysymykset 4,5 ja 11)
- tasapuolisuuden tunne (kuvio 4, kysymykset 10 ja 13)

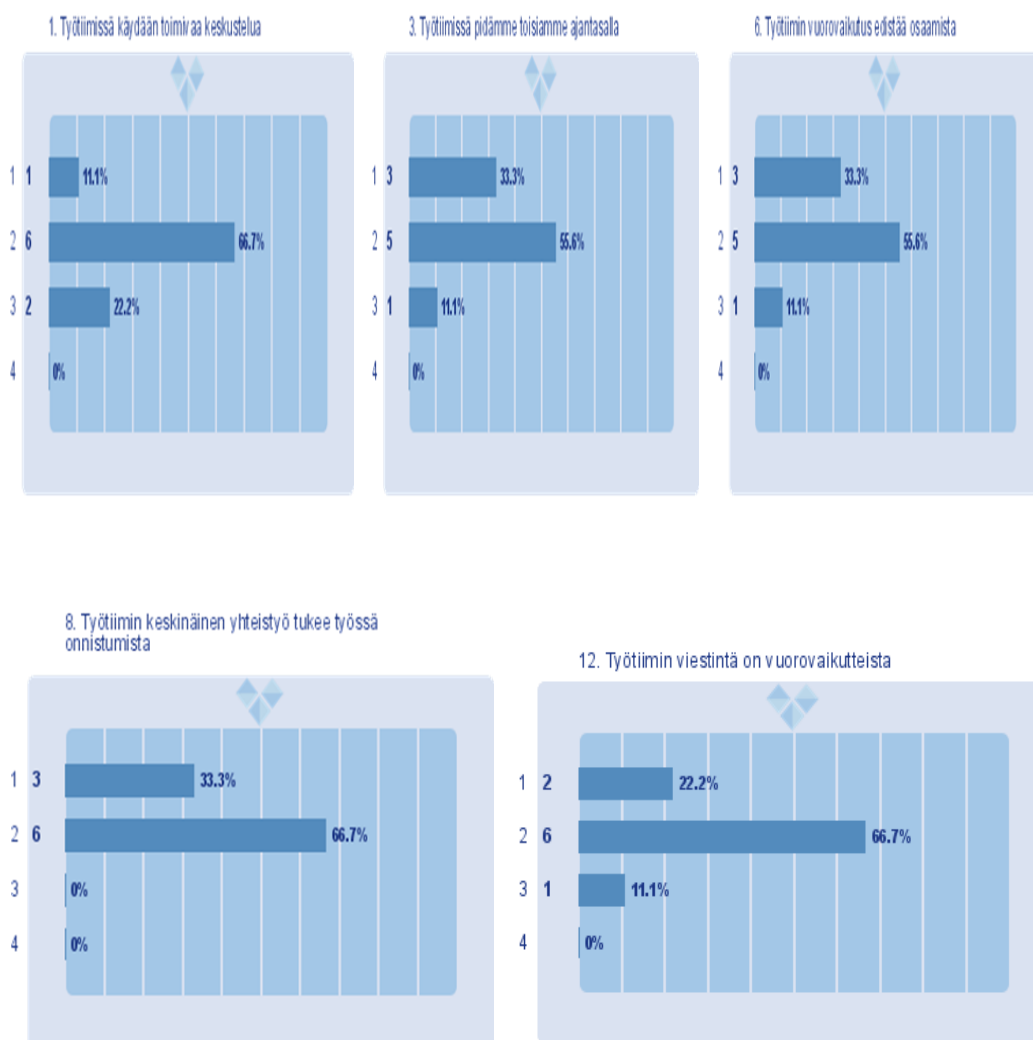
Kaikissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat samat eli kuten edellisessä osiossakin oli: 1) Olen täysin samaa mieltä. 2) Olen jokseenkin samaa mieltä. 3) Olen jokseenkin eri mieltä. 4) Olen täysin eri mieltä.

Seuraavat kysymykset (kuvio 1) selvittivät työtiimin työilmapiiriä. Yli puolet vastaajista kokivat täysin tai jokseenkin täysin työilmapiirin avoimeksi ja aktiivista vuorovaikutusta tukevaksi sekä kokivat, että voivat olla läsnä omana itsenään. Kolme yhdeksästä vastaajasta koki, että avoimutta ei juurikaan ole ja yksi vastaajista koki, että työilmapiiri ei juurikaan tue aktiiviseen vuorovaikutukseen. Kukaan vastaajista ei kokenut, että ei mitenkään voi olla työssä omana itsenään.



Kuvio 1. Työtiimi -aihepiirin vastaukset kysymyksiin työtiimin työilmapiiristä

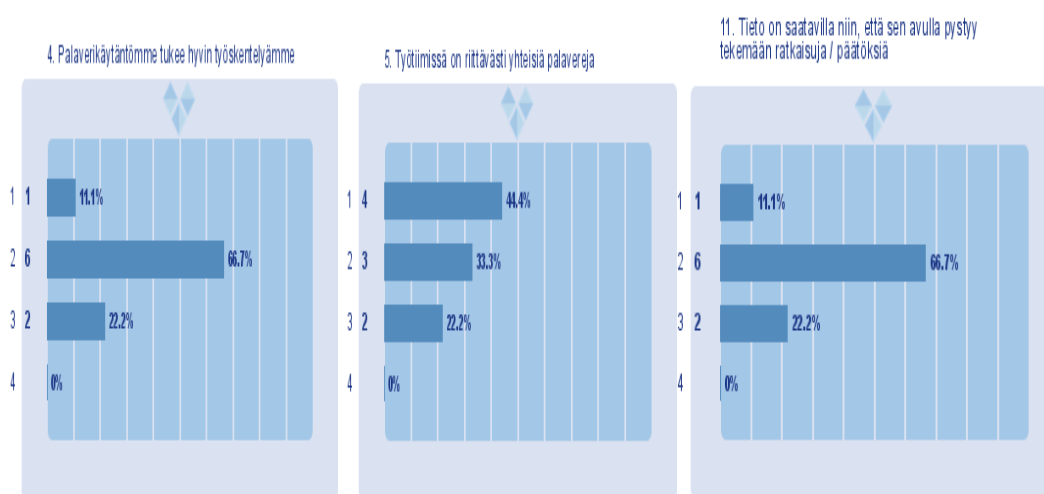
Seuraavat kysymykset (kuvio 2) selvittivät työtiimin henkilöstön keskinäistä vuorovaikutusta. Kysymyksien 1 ja 3 avulla selvitettiin avointa ja vuorovaikutuksellista keskustelua ja yli puolet vastasivat työtiimissä käytävän toimivaa ja vuorovaikutteista keskustelua. Kaksi yhdeksästä vastaajasta vastasi, että käytävä keskustelu ei ole kovinkaan avointa ja yhden vastaajan mielipide oli, että työtiimi pitää vain vähän keskustellen toisiaan ajan tasalla tapahtuvista työasioista. Yli puolet vastasivat, että työtiimin henkilöstön yhteinen keskustelu tukee täysin tai jokseenkin täysin työtä ja omaa osaamista. Yksi yhdeksästä vastaajasta vastasi, että työtiimin keskustelut tukevat hyvin harvoin hänen osaamistaan.



Kuvio 2. Työtiimi -aihepiirin vastaukset kysymyksiin työtiimin vuorovaikutuksesta

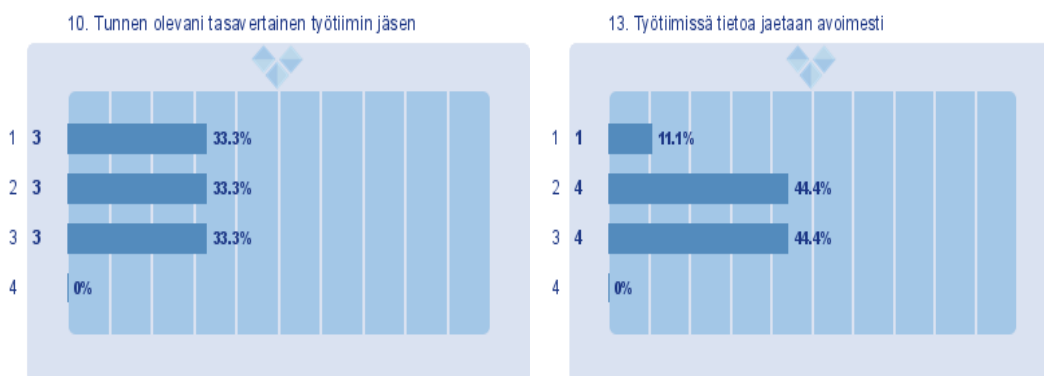


Seuraavat kysymykset (kuvio3) etsivät vastauksia työtiin toimivuuteen. Kysymykseen 4 (palaverikäytännöt tukevat hyvin työtämme) ja 5 (palavereja on riittävästi). Yli puolet vastaajista kokivat palaverien riittävyyden juuri hyvänä tai jokseenkin hyvänä, kaksi yhdeksästä vastaajasta koki palaverit jokseenkin huonoiksi niin laadullisesti kuin määrällisestikin. Kukaan ei kokenut niitä täysin huonoiksi. Työhön tarvittavaa tiedon saatavuudesta (kysymys 11) yksi yhdeksästä vastaajasta vastasi, että tietoa on hyvin saatavilla, suurin osa vastasi, että tietoa on jokseenkin hyvin saatavilla ja kaksi yhdeksästä vastaajasta vastasi, että työhön tarvittavaa tietoa on jokseenkin huonosti saatavilla. Kukaan ei vastannut, että tarvittavaa tietoa ei ole mitenkään saatavilla.



Kuvio 3. Työtiimi -aihepiirin vastaukset kysymyksiin työtiin toimivuudesta

Viimeisessä työtiimi -aihepiirin kysymyksissä 10 ja 13 (kuvio 4) selvitettiin henkilökohtaista tasapuolisuuden tunnetta työtiimin jäsenenä. Henkilökohtainen tunne tasa-vertaisena työtiimin jäsenestä vaihteli hyvin paljon sillä 1/3 osa vastaajista tunsivat itsensä täysin tasavertaiseksi, 1/3 osa tunsivat jokseenkin tasavertaisiksi ja 1/3 osa tunsivat olevansa vain vähän tasavertainen työtiimin jäseneksi. Henkilöstön kokemukset tiedon avoimeen jakamiseen työtiimin kesken aiheutti myös vastauksissa hajontaa eli yksi yhdeksästä vastaajasta koki tiedon jakamisen täysin avoimeksi, loput vastaajista kokivat tiedon jakamisen olevan jokseenkin avointa tai se ei ole kovinkaan avointa.



Kuvio 4. Työtiimi -aihepiirin vastaukset kysymyksiin tasapuolisuuden tunteen kokemuksesta työtiimissä

### 9.1.3 Työtiimin viestintäkanavat

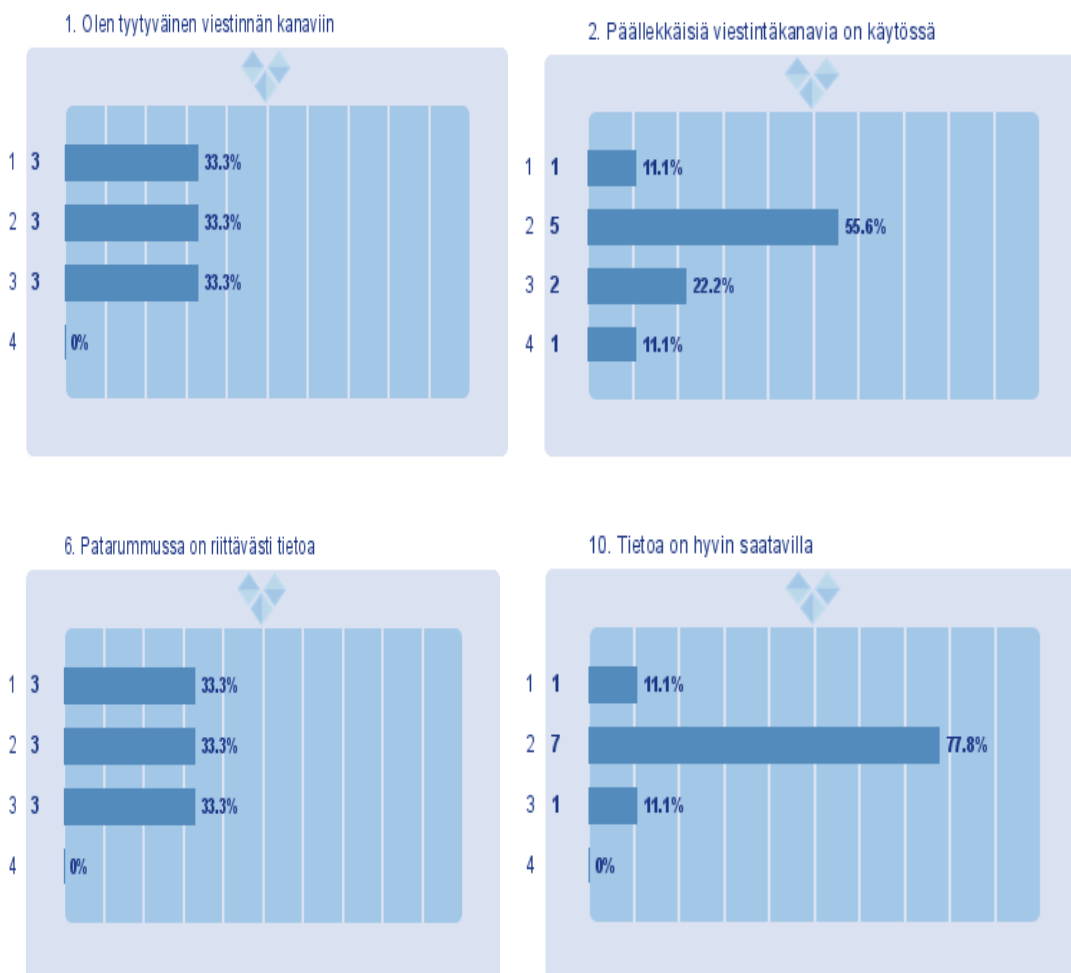
Kyselyn kolmannessa osiossa, kysymykset 1 - 11, käsiteltiin mielipiteitä viestintäkanavista. Tähän aihepiiriin vastasi 90% eli yhdeksän kymmenestä vastaajasta. Aihepiirin pääkysymykset olivat työtiimin:

- toimivuus (kuvio 1, kysymykset 1, 2, 6 ja 10)
- sähköpostin käyttö (kuvio 2, kysymykset 7 ja 9)
- viestinnän suunnitelman tarpeellisuus (kuvio 3, kysymykset 3, 4 ja 5)
- uusien viestintäkanavien käyttöönoton tarpeellisuus (kuvio 4, kysymykset 8 ja 11)

Kaikissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot olivat samat eli kuten aiemmassakin osiossa on ollut: 1) Olen täysin samaa mieltä. 2) Olen jokseenkin samaa mieltä. 3) Olen jokseenkin eri mieltä. 4) Olen täysin eri mieltä.

Kysymyksissä (kuvio 1) selvitettiin käytettävissä olevien viestintäkanavien toimivuutta. Käytössä olevien viestintäkanavien toimivuuteen vastaajista 1/3 osa oli täysin tyytyväisiä, 1/3 osa oli jokseenkin tyytyväisiä ja 1/3 osa ei niihin ollut erityisen tyytyväisiä. Samoin vastausprosenttein vastattiin kysymykseen Patarummussa olevan tiedon riittävydestä. Kysymyksissä 1 ja 6 vastaukset hajaantuivat tasapuolisesti. Pällekkäisiä viestintäkanavia koki olevan käytössä yksi yhdeksästä vastaajasta ja suurin osa tähän kysymykseen vastaajista oli sitä mieltä, että käytössä on jokseenkin päällekkäisiä

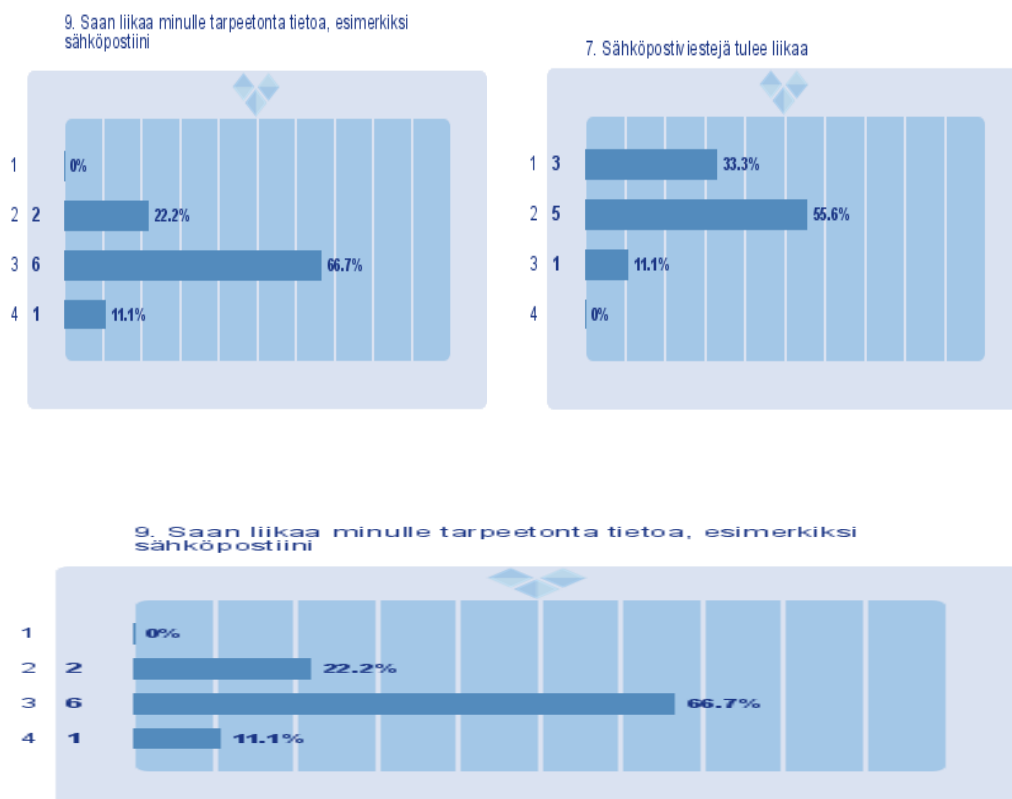
viestintäkanavia. Yksi yhdeksästä vastaajasta vastasi, että päällekkäisyyttä ei ole. Reilusti yli puolet vastaajista olivat sitä mieltä, että tieto on jokseenkin hyvin saatavilla, yksi yhdeksästä vastaajasta oli sitä mieltä, että tieto on hyvin saatavilla ja yksi vastaaja oli sitä mieltä, että tieto on jokseenkin huonosti saatavilla.



Kuvio 1. Viestintäkanavat -aihepiirin vastaukset kysymyksiin käytössä olevien viestintäkanavien toimivuudesta

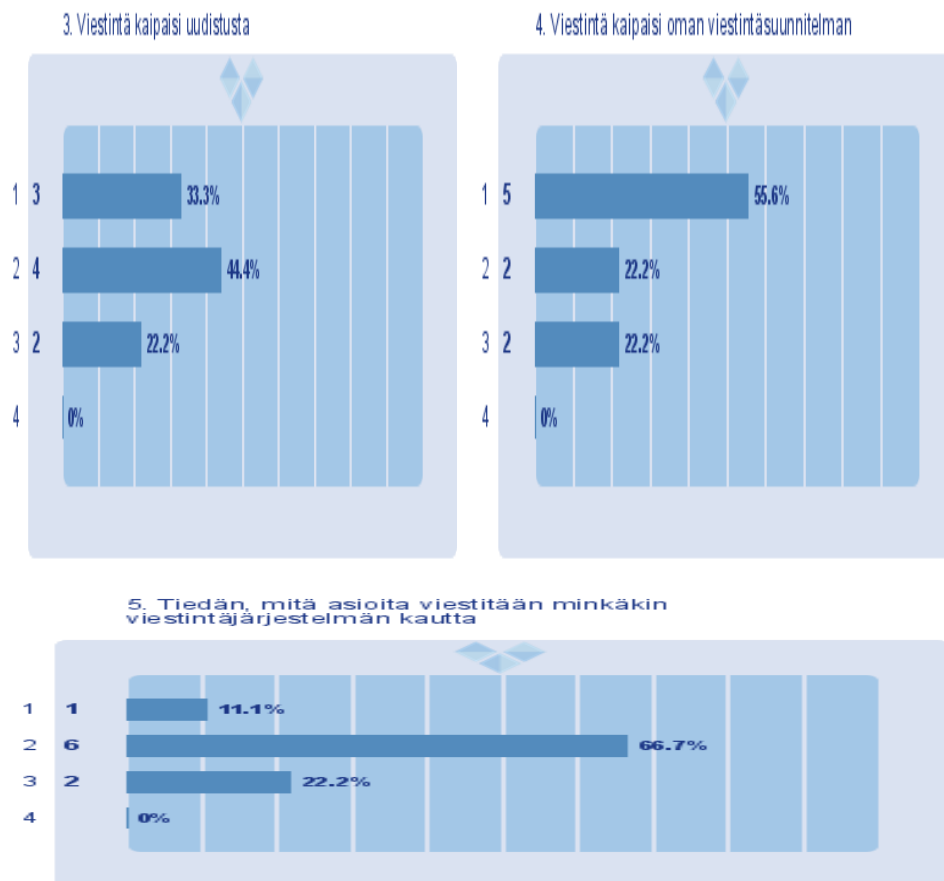
Seuraavassa kysymyksessä (kuvio 2) selvitettiin henkilöstön mielipiteitä sähköpostin käyttöön. Kolme yhdeksästä vastaajasta oli sitä mieltä, että sähköposteja tulee liikaa, yli puolet vastaajista olisi sitä mieltä, että sähköposteja tulee jokseenkin liikaa ja yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä siitä, että sähköposteja tulisi liikaa. Sähköpostiviestien tulleen tiedon tarpeellisuudesta enemmistö vastasi, että tullut tieto on tarpeellista.

Yhdeksästä vastaajasta kaksi vastasi, että saatu tieto oli jokseenkin tarpeetonta tietoa. Kukaan ei vastannut, että saamansa tieto olisi täysin tarpeetonta.



Kuvio 2. Viestintäkanavat -aihepiirin vastaukset kysymyksiin tyytyväisyydestä sähköpostin käyttöön

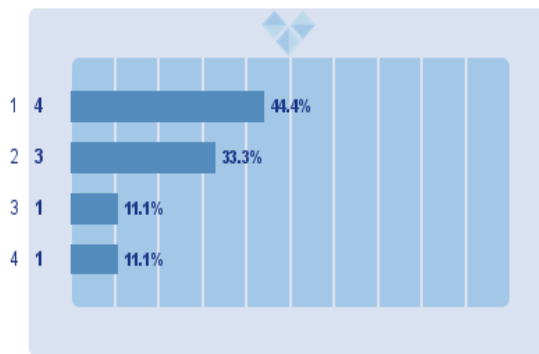
Seuraavassa kysymyksessä (kuvi 3) selvitettiin mielipiteitä viestinnän uudistamisesta ja viestinnän suunnitelman tarpeellisuudesta. Suurin osa vastaajista kertoi olevansa täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että viestintä kaipaa uudistamista. Yhdeksästä vastaajasta kaksi ei pitänyt kovin tarpeellisena viestinnän uudistamista. Viestintäohjeen eli viestinnän suunnitteleman tarpeellisuudesta (kysymys 4) oltiin täysin ja jokseenkin samaa mieltä. Vain kaksi yhdeksästä vastaajasta oli sitä mieltä, että viestinnän suunnitteleminen ja ohjeistaminen ei ole niin tarpeellista. Kukaan ei vastannut, että viestinnän suunnittelu ja ohjeistaminen olisi täysin tarpeetonta. Nykyisten käytössä olevien viestintäkanavien käytön suhteen 10% vastasi, että tietää mitä asiaa, mitenkään viestii. 66,7% vastasi, että jokseenkin tietää ja 22,2% vastasi, että ei niin tiedä, mitä tietoa eri viestintäkanavan kautta olisi hyvä viestiä.



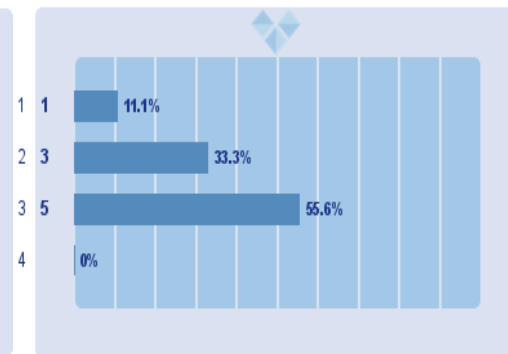
Kuvio 3. Viestintäkanavat -aihepiirin vastaukset kysymyksiin viestintäsuunnitelman tarpeellisuudesta

Viimeisessä viestintäkanavat -aihepiirin kysymyksessä (kuvio 4) kysyttiin mielipiteitä viestintäkanavien muutoksiin. Kysymyksessä 8 kysyttiin mielipidettä sisäisen someviestintäkanavan käyttöönottoon työtiimin kesken. Vastaajista yli puolet olivat täysin tai jokseenkin samaa mieltä sisäisen somekanavan käyttöönoton tarpeellisuudesta, kun taas yksi yhdeksästä vastaajasta oli täysin erimieltä sisäisen someviestintäkanavan käyttöönoton hyödyllisyydestä. Kysymyksessä 11 kysyttiin, kaipaako oman esimiehen kanssa enemmän kasvokkain viestintää, kuin mitä sitä nyt on. Yksi yhdeksästä vastaajasta oli täysin sitä mieltä, että kyllä. Kolme yhdeksästä vastaajasta kaipasi jokseenkin enemmän, kuin mitä nyt on ja viiden vastaus oli, että kasvokkain viestintää ei enempää tarvitse olla, kuin mitä nyt on. Vastaajista kukaan ei ehdottomasti ollut sitä mieltä, että ei halua yhtään lisää kasvokkain viestintää.

8. Työtiimin keskinäiseen viestintään voisi ottaa käyttöön esimerkiksi sisäisen somen, nopean tiedon välittämiseen



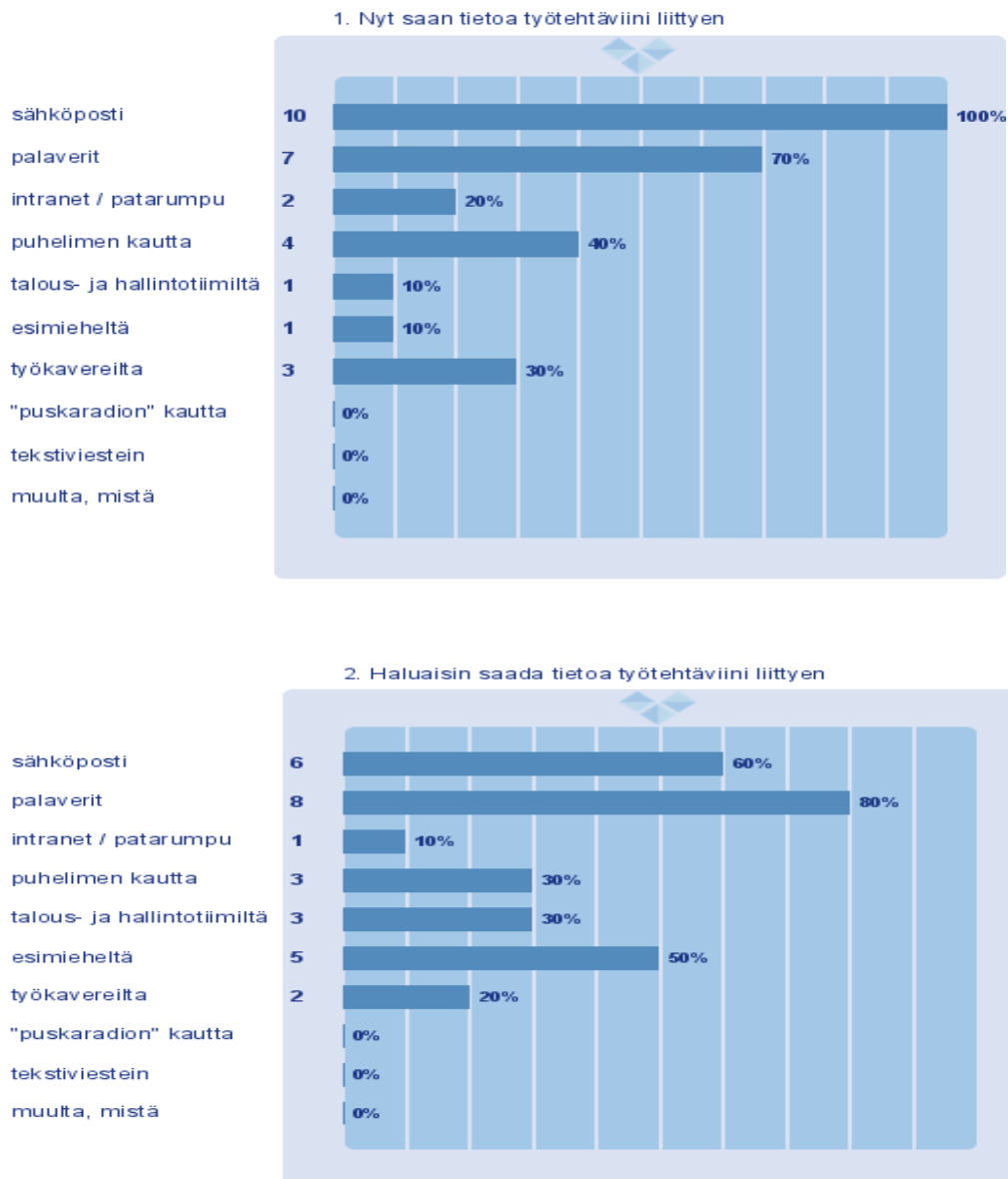
11. Kaipaamme lisää kasvokkain keskustelua esimieheni kanssa



Kuvio 4. Viestintäkanavat -aihepiirin vastaukset kysymyksiin viestintäkanavien kehittämiseen.

Kyselyn perusteella selvisi, että vastauksissa oli eniten hajontaa viestintäkanavat -aihepiirin kysymyksissä. Tässä aihepiirissä oli myös eniten vastauksia, joissa kaivattiin muutosta ja koettiin osaamattomuutta. Viestintäkanavien aihepiirissä oltiin myös avoimia uusien asioiden, kuten viestinnän suunnitelman ja sisäisen somekanavan käyttämiseen. Minä viestijänä -aihepiirissä vastaukset olivat samansuuntaisia paria vastaajaa lukuun ottamatta. Palavereja ei koettu kovinkaan vuorovaikutteisiksi. Viestintäosaaminen -kysymyksissä tuli ristiriitaiset vastaukset saman aihepiirin kahdessa eri kysymyksessä (17 ja 21). Viestintäkoulutuksen tarpeellisuuden osa koki tarpeellisena ja osa ei. Työilmapiiri aihepiirin vastaukset olivat pääsääntöisesti jokseenkin kunnossa tai niiden ei koettu olevan ihan kunnossa. Tasavertaisuuden kokemus tyytyväiseen ei niin tyytyväiseen olotilaan hajaantui tasaisesti, samoin tasaisesti hajaantui kokemus työtiimin avoimuudesta.

Kahdessa kyselyn viimeisessä kysymyksessä (kuviot 5) selvitettiin yleisempiä viestintäkanavia työasioiden hoidossa. Kysymykseen vastattiin valitsemalla kolme tyypillisintä käytössä olevaa viestintäkanavaa sekä kolme viestintäkanavaa, joiden kautta toivoo saavansa tietoa. Vastausten mukaan työtehtävistä saadaan eniten tietoa sähköpostilla ja seuraavina viestintäkanavina olivat palaverit ja puhelin. Kysymykseen, jossa kysyttiin niitä viestintäkanavia, joiden kautta toivottiin tiedon tulevan, nousi suosituimmaksi kanavaksi palaverit, sitten sähköposti ja kolmantena esimies, eli viestintäkanavat, jossa ollaan läsnä ja kasvokkain koettiin tärkeimmiksi viestinnän kanaviksi.



Kuvio 5. Viestintäkanavien nykytilanne ja toiveet viestintäkanavien käyttöön

#### 9.1.4 Avoimet kysymykset

Avoimia kysymyksiä oli neljä. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin mielipidettä tämän hetken viestintäkulttuuriin. Kysymykseen vastausprosentti oli 100%. Yksi kymmenestä vastaajasta vastasi, että ei osaa sanoa. Suurin osa vastaajista toivoi, että uuden asian tullessa asia käytäisiin yhdessä kasvotusten läpi, eli sitä ei vain tiedotettasi sähköpostilla: ”Aina kun tulee jotain uutta, uusi asia olisi hyvä käydä yhdessä läpi. Ei

riitä, että siitä tulee vain tietoa sähköpostiin, koska jokainen ymmärtää sen omalla tavallaan”. Vuorovaikutteiseen, työtiimiin keskinäiseen viestintään liittyen yksi vastaajista kirjoitti näin: ”Koen, että esimiehet toimivat kaikki aika erillään ja omillaan. Keskinäinen viestintä melko vähäistä. Voisi saada paremmin tietoa yhteiseen käyttöön”. Esimiespalaverien muistiota pidettiin tärkeänä, jotta palaverissa käsiteltyihin ja niissä päätettyihin asioihin pystyvä tarvittaessa palaamaan myöhemmin.

Toisessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin vastaajien ajatuksia siitä, mitkä asiat he kokevat olevan työtiimin viestinnän pahimmat ongelmakohdat. Vastauksia saatiin kymmeneltä eli kaikilta vastaajalta. Kahden vastaus oli, että eivät osaa sanoa. Myös tähän toiseen avoimeen kysymykseen vastattiin, että ongelmakohtana on se, kun sähköpostilla lähettyjä ohjeita ja muutoksia ei avata kasvotusten palaverissa: ”Mielestäni pahoja ongelmia ei ole, mutta kaipaan pidettäväksi uusien asioiden läpiviemisen jälkeen seurantapalaverit, jolloin samalla voidaan varmistua, että kaikki tiimit ovat esim. ottaneet uuden tavan toimia käytäntöön”. Sekä ”Asiaa ei avata ja aina pitäisi puhua yhtenäisesti, jos jotakin on tarkoitus tehdä/tapa toimia, että kaikilla olisi sama käsitys ja linjaus asioista.” Vastaajat kokivat, että joskus jotakin asiaa on puhuttu kahvihuoneessa ja tietoa jää sinne ja vain siinä läsnä olleet henkilöt ovat tietoisia puhutusta asiasta eli arjessa tulee tilanteita, joissa kaikki eivät saa samansisältöistä tietoa. Toisinaan myös annettu tieto muuttuu nopeasti ”Saatu ohjeistus muuttuu muutaman päivän päästä”, kirjoitti yksi vastaajista. Vastauksissa ongelmaksi nousi myös työtiimin yhteisen viestintäkulttuurin puuttuminen.

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin mielipiteitä siihen, millainen viestintä tukee parhaiten vastaajia heidän työssään. Kaikki kymmenen vastaajaa olivat vastanneet tähän avoimeen kysymykseen, mutta kaksi heistä oli vastannut, että eivät osaa sanoa. Suurin osa vastaajista vastasi, että viestinnän pitää olla selkeää, mahdollista toteuttaa, muuttumatonta, oikeaan aikaan ajoitettua, samansisältöistä kaikille. ”Viestinnän pitäisi olla oikeanaikaista, saman sisältöistä kaikille, selkeän yksinkertaista, ei saisi jäädä mitään tulkinnan varaan”, kirjoitti yksi vastaajista. Myös tämän kysymyksen vastauksiin oli vastattu, että viestinnän pitää olla sellaista, että tieto ei huku viestitulvaan, vaan tieto avataan myös yhteisessä palaverissa.



Viimeisen avoimen kysymyksen kysymys koski mielipidettä työtiimin keskinäisen viestinnän viestintäkanavien uudistamiseen, mikä ja millaiset viestintäkanavat tukisivat parhaiten esimiestyön tekemistä. Tähän kysymykseen vastasi yhdeksän kymmenestä vastaajasta ja kaksi vastaajista oli vastannut, että ei osaa sanoa. Vastaajista osa vastasi, että heitä kiinnostaa työtiimin keskinäinen oma viestintäkanava. ”*Ajatus jostain ryhmäviestinnästä herätti mielenkiintoa*”, ja ”*sisäinen some kuulostaa myös toimivalta*”, oli kirjoitettu vastauksiin. Tähän kysymykseen toisaalta myös vastattiin, että nykyiset viestintäkanavat kuten sähköposti, puhelin ja palaverit riittävät. ”*Mielestäni s-posti ja puhelin ovat riittävät*”, kirjoitti yksi vastaajista. Myös tähän neljänteen avoimeen kysymykseen vastattiin, että palaverit riittävät, kunhan niissä esimiehille oleelliset asiat avataan.

## 9.2 Teemahaastattelujen tulokset

Haastattelutilanteet rakennettiin viiden teeman ympärille. Nämä teemat jäseneltiin teemarunon (liite 4) pääteemoihin ja näiden alle liitettiin kuhunkin teemaan liittyviä tukikysymyksiä. Lopuksi kaikkien vastaukset koottiin teemoittain yhteen ja kunkin teeman kohtien vastauksia analysoitiin.

### 9.2.1 Työtiimin ilmapiiri ja esimiespalaverien avoimuus

Kaikki vastaajat kokivat kohderyhmän yleisen ilmapiirin hyväksi ja turvalliseksi. Heillä oli tunne, että heihin luotetaan ja he saavat tehdä työtä omana persoonanaan.

*” Tiedetään toisemme, ei väheksytä toisi eikä myöskään loukkaannuta. Voisi helposti loukkaantua toisen sanomisista, mutta kun on tosi hyvin opittu tuntemaan toisemme, niin tiedetään, että ei ole tarvetta loukkaantua ja suuttua.”*

*” Työtiimissä hyvä ilmapiiri, kaikki hyväksyy toisensa ja on opittu tuntemaan toistemme tavat ja persoonat ”.*

Esimiespalavereiden tärkeydestä kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä. Heistä kaikista oli hyvä, että kokoonnutaan yhteen, käydään asioita yhdessä läpi ja samalla on

mahdollisuus keskustelulle ja kysymyksille. Kokoontuminen kerran kuukaudessa koettiin hyvänä taajuutena. Kaikki kertoivat, että sellainen käytäntö on hyvä, että ensin käydään läpi asialistan asiat ja sitten on mahdollisuus vapaaseen keskusteluun.

*”Niin kuin ensin asiat ja sitten sellasta vapaata keskustelua. Jos jollakin on siinä kohtaa se tiukka aikataulu ja täytyy lähteä, niin saa olla sen aikaa, mikä koskee asioita, että ei jää mikään tärkeä asia kuulematta”.*

Esimiespalavereiden avoimuudesta ja vuorovaikutuksellisesta keskustelusta näytti olevan melko samansuuntainen näkemys. Haastateltavat kertoivat, että pystyvät sanomaan, keskustelemaan ja kysymään palavereissa asioista.

*”Saa äänensä kuuluviin ja voi sanoa, jos on jokin ongelma ja voi puhua. Itsestä se on kiinni, onko aktiivinen, kyllä siitä saa keskustelun aikaiseksi, kun vaan puhuu”.*

*”Saan suuni auki ja pystyn puhumaan. Ei tarvii miettiä, että mitä muut minusta ajattelee”. ”Kaikki varmasti pystyy puhumaan ja sanomaan, jos siltä tuntuu”.*

*”Keskustelut palavereissa on sillai turvallista kuitenkin, ettei tarvii miettiä ennenkö uskaltaisi sanoa jotakin. Ja, että jos on jotakin sellaista, niin ne jää sinne, että en kuule niitä sitten tuolta mistään ulkopuolelta. Uskaltaa puhua, eikä tarvii ajatella, että mitä ne muut sanoo, kun mä tälläistä päästän suustani”.*

*”Enempi vielä täytyisi yhdessä uskaltaa kokeilla uusia juttuja ja puhua niistä positiivisesti yhdessä, pieniäkin ongelmia yrittää vaan puhua”.*

*”Esimiespalavereissa voisi olla rohkeampaa puhetta ja yhteistä keskustelua. Ehkä vain muutamat puhuu, kaikilla varmasti asioita. Mut tää voi olla vain omakin tunne”.*

Positiivista oli, että kaikkien viiden haastateltavan kokemuksena oli, että esimiespalaverit ovat tarpeellisia. Haastattelutilanteissa nousi esiin haastateltavien erilaiset persoonat. Kaikki esimiehet ovat vahvoja persoonia ja kukin tekee töitä omalla persoonallaan. Toiset haastateltavista toivat esiin, että heille riittää vähemmän analysoiva keskustelu asioista. Heillä on tapana välittömästi selvittää itselleen epäoletetut asiat. He kokivat, että heiltä kuluu jo paljon työaikaa oman tiiminsä johtamiseen. Muutama haastateltavista kaipasi, että asioista puhuttaisiin avoimemmin ja syvällisemmin sekä yhdessä keskustellen pohdittaisiin enemmän erilaisia tapoja asioiden ratkaisemiseen. Näin ääneen keskustelemalla myös voisi oppia toisilta enemmän. Yhden esimiehen huoli oli, että yhteisen keskustelun jäädessä vähemmälle toisilta oppiminen jää hyödyntämättä.

*” Tosi tärkeää asioita peilataan toisten esimiesten kanssa, toiset voi kertoa, että kun teet noin, niin oletko ajatellut, että siitä voi seurata jotain, mitä itse ei tosiaankaan ole tullut yhtään ajatelleeksi. Tärkeää olis, että kaikki ottaisi osaa keskusteluihin ”.*

Tärkeänä koettiin, että esimiespalavereista kirjoitetaan muistio ja se on tallennettuna helposti löytyvään paikkaan. Muistiosta on sitten hyvä jälkeenpäin itsenäisesti käydä lukemassa esimerkiksi se, mitä asioista sovittiin sekä tarkastaa sovitut päivämäärät.

### 9.2.2 Oikean tiedonsaannin tärkeys

Kaikki esimiehet olivat täysin samaa mieltä siitä, että tiedonsaanti on heidän työssään kaiken perusta. Kaikki haastateltavat kertoivat myös, että toimiva, ajantasainen ja tasapuolinen tiedonkulku on oleellista, jotta esimiehillä on mahdollisuus tehdä omissa tiimeissään töitä yhteneväisesti työntekijöihin nähden. Esimiehet toivat esiin myös tiedonkulussa oman aktiivisuuden, eli että pitäisi vielä enemmän lähteä itse selvittämään niitä asioita, mitä ei ole ymmärtänyt, eikä vain jäädä odottamaan, että niistä puhutaan vielä myöhemmin esimerkiksi jossain palaverissa tai että niistä tulisi myöhemmin lisää tietoa esimerkiksi sähköpostilla.

*” Tiedonkulku on työn perusedellytys, onhan se hirmu tärkeää, välttämätöntä ”.*

*” Äärimmäisen tärkeä asia saada tietoa ja se on ainoa tapa, jolla esimiehet voivat toimia samalla tavalla. Jos ei ole tietoa, tekee asioista omalla tavallaan, mutta se ei ole samoin, mitä muut tekevät ”.*

Jokainen haastateltava sanoi, ettei saa turhaa tietoa. Se tieto, mitä heille tulee, myös koetaan tärkeäksi. Toisinaan tulee tietoa, joka ei niin koske oman tiimin asioita, vaan enemmän naapurihuoneen tiimin asioita, mutta tätäkään tietoa kukaan haastateltavista ei kokenut turhaksi tiedoksi, vaan he kaikki kokivat, että sillä tiedolla he pysyvät hyvin ajan tasalla siitä, mitä kaikkea työpaikalla on tekeillä. Vaikka tieto ei täysin ole omaa työtään koskevaa tietoa, niin se koettiin yleisellä tasolla myös hyvänä tietona, ei missään nimessä turhana. Kaikilla haastateltavilla oli tapana silmäillä sähköpostilla tullut, vähemmän tärkeältä tuntuva tieto ja poistaa se sitten tietokoneeltaan tämän jälkeen. He eivät kokeneet tätä työlääksi tehdä eivätkä saatua tietoa sähköpostia tukkivaksi.

*” Turhaa tietoa on sellainen, mikä ei koske omaa aluetta, mutta toisaalta ei sekään ole turhaa tietoa, kun kuitenkin liittyy yleisesti tähän työhön ”.*

*” Koska tiimit on erilaisia, niin ymmärtää, että erilaisista asioista tulee tietoa”.*

*” Ei turhaa tietoa. Saa itse poistettua, jos tämä viesti ei kosketa mua. Hyvä tietää, mitä yleisesti menossa”.*

Yhtenä näkemyksenä tuotiin esille, että samasta asiasta useasti tulevan tiedon kokee toisinaan turhana tietona.

*” Välillä posteja lukiessa tulee ajatelleeksi, että eikö tämäkin asia pitäisi jo olla itses-  
tään selvää, kun taas on täytynyt laittaa viestii. Tän tiedon kokee turhaksi, kun ite tekee  
töitä sovitun mukaisesti, niin silti välillä tulee sovitun mukaisista asioista yhä uudel-  
leen muistutusta ja samaa uudelleen”.*

Tiedon ajantasaisuus koettiin tärkeäksi, että varsinkin tarkkoja aikatauluja vaativa tieto tulisi hyvissä ajoin, jotta pystyy toimimaan asia huomioon ottaen. Oheinen kommentti kertoo hyvin juuri tästä aikaongelmasta.

*” Välillä tiedonkulku tulee ehkä liiankin tiukalla aikataululla. Joskus tulee liian lyhyt  
aika reagoida isoihinkin asioihin”.*

Hankalaksi koettiin, että tullut tieto voi nopeasti muuttua. Asia harmitti tosi paljon, kun oli jo ehtinyt toimimaan työntekijöidensä kanssa tulleen tiedon mukaisesti ja sitten tulikin asiaa korjaava tieto. Työ meni uusiksi. Haastateltavien näkemyksissä huokui vahvasti, että arki on opettanut odottamaan omaa asioista tiedottamisen aikataulutusta.

*” Musta tuntuu, että aika moni meistä on oppinut elämään niin, että tiedon tullessa ei  
turhaan hötkyile, vaan odottaa rauhassa, että onko asia näin, vaan muuttuuko vielä”.*

Kaikkien haastateltavien mielestä tiedon pitää olla siten tullutta ja toteutettavissa, että kentällä eri työkohteissa töissä oleville työntekijöille tieto saadaan vietyä samanaikai-  
sesti. Hyvin tärkeänä pidettiin sitä, että työntekijät saavat tiedon samaan aikaan riip-  
pumatta siitä, missä tiimissä työtään tekevät ja kuka on heidän esimiehensä. Toisaalta  
taas ymmärrettiin selkeän tiedottamisen haaste, koska tekeillä olevasta asiasta myös  
haluttiin saada tietoa, mutta sitten toisaalta toivottiin, että tullut tieto ei enää muuttuisi.  
Eräs haastateltava toi näkemyksen esille:

*” Olisi vain varmaa tietoa, mutta toisaalta välillä keskeneräistäkin tietoa pitää olla  
tiedossa”.*

Kysyttäessä millainen on hyvä ja toimiva viesti kaikki haastateltavat kertoivat, että hyvä viesti on sellainen, josta tulee selkeästi esille, mitä on haluttu viestittää, siinä on lyhyesti pääkohdat ja se on jäsennelty sekä siitä tietää heti lukiessaan, mistä on kysymys, mitä odotetaan tehtävän ja mikä on aikataulu. Viesti antaa ymmärtää, että jos ei ole jotain asiaa siinä ymmärtänyt, niin voi ottaa yhteyttä asian yhdessä selvittämiseen. Positiivinen ja kannustava, ei lyttävä viesti.

Kysyttäessä montako asiaa yhdessä sähköpostissa haastateltavien mielestään voi olla, jotta viesti tuntuu vielä hyvältä ja selkeältä viestiltä, saatiin vastaukseksi, että kolme, maksimissaan neljä, asiaa. Jos on tehtävälisteri, niin silloin on parempi esimerkiksi liittää asia sähköpostiin liitetiedostona tai kirjoittaa asia muistion muotoon.

Viestinnän päävastuu oli kaikkien haastateltavien mielestä aina omalla esimiehellä. Haastateltavat sanoivat, että heidän esimiehellään (päälliköllä) on heidän työtiiminsä isoin viestintävastuu. Haastateltavien näkemys oli, että heillä itsellään on pääviestintävastuu omiin tiimeihinsä.

### 9.2.3 Oma viestintäosaaminen

Kaikki haastateltavat toivat esille, että todennäköisesti välittävät liian vähän tietoa toinen toisilleen. Käytännön asioiden selvittämisen jälkeen asian laittaminen tiedoksi myös muille esimiehille vain jää tekemättä. Enemmän tulee välitettyä tietoa toisilleen asioista, jotka tulevat KuntaPron palkkahallinnosta itselle tiedoksi sekä uusista työnhakijoista. Kaikkien näkemyksen mukaan omaa roolia viestin välittäjänä ja tiedon jakajana voisi lisätä. Yhtenä näkemyksenä asiasta tuotiin esille seuraavasti:

*” Jälkeenpäin usein huomaa ja tulee mieleen, että miksi en laittanut tietoa kaikille, kun kuulee käytäviltä ja kahvihuoneessa puhetta, että sitä ei sitten voitu samaan aikaan kaikille laittaa tiedoksi ”.*

Haastateltavilla oli yhtenäinen näkemys siihen, että sähköposti koettiin toimivimmaksi viestintäkanavaksi niin viestin saamiseen kuin viestin lähettämiseenkin. Koska kaikilla työntekijöillä ei ole vielä älymatkapuhelimia käytössään, niin esimiehet laittavat myös

jonkin verran tekstiviestejä tiimiensä työntekijöille. Yksi esimies käytti tekstiviestin sijasta työntekijöidensä kanssa Whatsappia. Esimiehet toivoivat, että jos kaikilla työntekijöillä olisi älymatkapuhelin käytössään, niin tiedon jakaminen olisi sähköpostin avulla helpompaa ja tiedotettava tieto kattavampaa. Viestintä työntekijöiltä esimiehille voisi sähköpostilla olla helpompaa ja viestinnästä tulisi näin vuorovaikutteisempaa.

Palautteen saaminen omilta työntekijöiltä koettiin kaikkein tärkeämmäksi, sen ansiota saa tietoonsa, miten omien työntekijöiden kanssa työ ja asioiden hoito sujuvat. Omilta työntekijöiltä kaivattiin varsinkin rakentavaa eli sitä negatiivistakin palautetta, jotta tietää, mihin suuntaa omaa työtään ja kehittää itseään.

*”Haluaisin saada suoraan tietoa omilta työntekijöiltä. Varsinkin negatiivista. Olisi hyvä tietää kokeeko ite samat asiat tärkeiksi, kun työntekijät kokee”.*

*” Palaute on hirveän tärkeää, ett tietää miten menee. Negatiivistäkin palautetta on hyvää, että osaa sitten korjata oikeita asioita. Palaute suoraan ja äkkiä ja itselle”.*

Asiakkailta saatu palaute koettiin tärkeänä, jotta on tietoinen, miten palvelussa on onnistunut. Näiden jälkeen seuraavaksi eniten palautetta kaivattiin omalta esimieheltä. Johtajan koettiin olevan sen verran etäämpänä omasta työarjesta, että arjessa johtajan suunnalta palautetta ei niin kaivattu. Työkavereilta ei palautetta odotettu.

Varsinaista viestintäkoulutusta ei kukaan haastateltavista kaivannut. Keskusteluissa tuotiin kyllä esiin, että kaikkea hyödyllistä voisi olla opittavana, mutta kun niistä ei tiedä, niin niitä ei osaa kaivata. Muutama erillinen viestintäkoulutuksen aihe tuli keskusteltaessa esiin, kuten yksi haastateltavista kaipasi enemmän tietoa mahdollisuuksista, joiden avulla omaa sähköpostia pystyisi vielä paremmin hallitsemaan. Yksi haastateltavista kaipasi sähköisen kalenterin käyttöön lisäperehdytystä.

#### 9.2.4 Käytössä olevien viestintäkavinen käyttö

Haastateltavien mielestä sähköposti on tänä päivänä käytetyin ja myös toimivin viestintäkanava. Älymatkapuhelimien ja kannettavan tietokoneen avulla sähköposti kulkee mukana siellä, missä töitä sitten tekeekin. Sähköpostin kautta tieto tulee nopeasti ja sen saa välitettyä ja levitettyä isoillekin joukoille nopeasti. Sähköpostin avulla tiedon

saa suoraan itselleen ja samoin itseltä suoraan työntekijöille. Tieto on myös helposti jälkikäteen luettavissa. Saa itse päättää, miten kauan tietoa säilyttää ja tarvittaessa säästää sen oman työtietokoneen M: asemalle.

Patarummusta löytyy paljon kaupunkitason tiedotusasioita. Haastattelutilanteissa tuli esille, että aina ei huomaa tai ei ole aikaa lukea ja etsiä sieltä tietoa. Työpaikan oma tietopaikka P: asema koettiin hankalaksi tiedon etsimisen paikaksi. Haastateltavat kyllä totesivat, että siellä varmasti on kaikki mahdollinen tieto löydettävissä, hakemiseen vaan kuluu paljon aikaa ja aina ei ole varma, onko esimerkiksi merkkipäivämuistamisen ohje se viimeisin päivitetty ohje, joten jää helposti epävarma olo ja asia pitää vielä varmistaa. Yhden haastateltavan näkemys P: aseman toimivuudesta kokosi yhteen myös muidenkin haastateltavien ajatukset asiasta.

*” P: asema on itse itsensä tuhonnut. On niin paljon vanhaa ja uutta tietoa sekaisin, että menee hurjasti aikaa selvitä sen kanssa ”.*

Sähköpostin rinnalle nostettiin puhelimesta puhumisen tärkeys asioissa, jotka koettiin monimutkaisiksi kertoa ja selvittää kirjoittaen. Kahvitauoilla nähdessä tulee myös puhuttua paljon työasiaa. Nyt, kun kahvia ei itse keitetä, vaan käytössä on kahviautomaatti, josta kahvia saa aina halutessaan ottaa, niin yhteiset kahvihetket ovat vähentyneet. Kahviautomaatti antaa mahdollisuuden liukuviin kahvitaukoihin ja kasvokkain kohtaamiset työkavereiden kanssa ovat tästä syystä huomattavasti vähentyneet.

Kasvokkain kohtaaminen koettiin hyvin tärkeäksi. Haastateltavien mielestä on paljon asioita, joista pitää kertoa ja joista myös itse haluaa kuulla kasvokkain. Vaikkakin sähköposti on hyvä viestintäkanava nopeissa ja yksinkertaisissa ilmoitusluonteisissa asioissa, haastateltavien näkemyksissä huokui vahvasti kasvokkain kohtaamisen tärkeys varsinkin silloin, kun tiedotettavana on henkilökohtaista asiaa tai kyse on negatiivista palautteesta.

*” Henkilökohtaiset aina kahden kesken, ei muiden kuullen koskaan. Jokapäiväiset, arjen asiat, sähköpostilla ”.*

*”Negatiivinen palaute aina kasvokkain, näkee, miten toinen reagoi siihen ja pystyy sitten itse tsemppaamaan toista, että ei se maailma tähän kaadu. Jos haluaisi olla ilkeä, niin sitten vaan antaa negatiivista palautetta ilman kasvokontaktia ”.*

*” Hankalat asiat ja mihin liittyy tulkintaa ja tunteita, niin aina kasvokkain. Asiat sähköpostilla, se säästää aikaa ja tieto ja aikataulut siitä selkeästi luettavissa ”.*

*”Kun näkee kasvokkain, niin tulee puhuttua enemmän ja lähennyttä, Syntyy se tunne, kun ollaan yhdessä samassa tilassa. Tulee myös itselle ain hyvä mieli ”.*

*” Positiivinen myös kivempi kuulla kasvokkain, siinä on sillo mukana se lämmin tunne. Kun näkee sen ihmisen, kun se sanoo sulle sen hyvän palautteen, niin siitä tulee just se lämmin tunne. Toi tunne ei välity tekstin muodossa, vaikka toki paperista jää se paperi muistoksi, mitä voi sitten myöhemminkin kattella ”.*

### 9.2.5 Oma kehittämishalukkuus

Positiivista oli, että jokainen haastateltava kertoi, että oli kiinnostunut ja halukas kokeilemaan sisäisen somen käyttöä työtiimin keskinäiseen viestintään.

*” Ei se varmaan huono ole ”.*

*” Olen valmis kokeilemaan, jos siihen ryhdytään ”.*

*” Varmaan ihan hyvä juttu ”.*

*” Ei yhtään huonompi idea, vois toimia niinku porinaryhmänäkin ”.*

*” Oikein hyvä, ihmettelen, et miksi meillä ei oo sellaisia jo nytten käytössä ”.*

Haastatteluissa keskusteltiin myös Patarummun omasta työtilasta ja niistä aiheista, joista esimiehet kokevat, että ajantasaista tietoa pitäisi olla saatavana. Aiheiksi nousi ainakin tiedot henkilöstöasioista, arjen juoksevat aikataulut, muun muassa palkka-aikataulut ja laskutusaikataulut, hankittavien asioiden hankintasopimustiedot, työterveyshuollon sopimukset ja useasti käytössä olevat lomakkeet.

### 9.3 Osallistuvan havainnoinnin tulokset

Oma havainnointi tuki tiedonkeruumenetelmien monipuolisuutta. Havainnoinnin avulla kerättiin tietoa muun muassa sisäisessä viestinnässä käytössä olevista kanavista ja niiden käyttötavoista, miten vuorovaikutteisesti osallistuttiin kohderyhmän keskinäiseen viestintään, palavereihin valmistautumisesta ja keskustelevuudesta sekä sähköpostin käytöstä.



Havainnoinnin avulla tuli esiin, että työtiimin palaverit olivat enemmän asioiden kertomista ja mielipiteiden sanomista kuin varsinaista dialogista keskustelua. Palaveriin osallistuttiin hyvin, mutta näytti siltä, että etukäteen valmistautumista oli tehty vain, jos kyseessä oli jokin oma asia, josta halusi kysyä. Ilmapiiri palaverissa oli rento ja avoin. Kaikkien puheita kuunneltiin ja kunnioitettiin, vaikka niihin ei itsellä ollut mitään sen enempää sanottavaa. Työtiimi odotti, että päällikkö tuo tiedotettavat asiat palaveriin ja käy asiat läpi esityslistan mukaisesti.

Havainnoinnin aikana kohderyhmässä ei kertaakaan kuulunut, että esimiehistä joku olisi tuskastelut liiaksi saamallaan tiedolla. Välillä kuului puhuttavan, että miksi kaikki eivät ole saaneet samaa tietoa. Tämä johtui usein siitä, että käytävällä tai kahvihuoneessa oli jollain kokoonpanolla puhuttu asiasta enemmän ja toiset esimiehet olivat jääneet vain sen tiedon varaan, mitä sähköpostilla oli aiemmin asiasta tiedotettu. Esimiehille oli tärkeää, että he kaikki kertovat asioita samaan aikaan ja samalla tavalla omien tiimiensä työntekijöille. Tässä kuitenkin eniten näkyi esimiesten erilaiset persoonallisuudet ja heidän omat henkilökohtaiset tapansa toimia. Asioita nopeasti hoitavat esimiehet ehtivät tiedottamaan koko henkilöstöään ennen, kuin asioita pidempään punnitsevat esimiehet pääsivät alkuun omien tiimiensä tiedottamisessa, tosin tässä myös näkyi hyvin sähköpostin tehokkuus. Esimiehet, joiden työntekijöillä oli vain yksinkertainen Doro-matkapuhelin käytössään, joutuivat soittamaan tai lähettämään tekstiviestin työntekijöilleen, kun taas esimiehet, joilla oli mahdollisuus tiedottaa työntekijöitään sähköpostilla, saivat viestin välitettyä isolle joukolle hyvin nopeasti.

Havainnoinnin avulla huomasi saman, kuin mitä esimiehet haastatteluissa kertoivat eli esimiesten välillä oli vähän keskinäistä viestintää. Työtiimissä ei ollut totuttu jakamaan tietoa kaikkien esimiesten kesken. Tähän varmasti on vaikuttanut se, että jokaisella esimiehellä on oma tiimi, monine työntekijöineen, jota he johtavat ja jolle ovat itse viestintävastuussa. Näin esimiesten keskinäinen, horisontaalinen viestintä jää helposti vähemmälle huomiolle varsinkin, kun työtiimin keskinäinen viestintävastuu koettiin kuuluvaksi tiimin esimiehille eli päällikölle.

Sähköposti oli arjessa eniten käytössä. Havainnoinnin avulla tuli selkeästi esille, että kasvokkain viestintää tapahtui myös. Kohderyhmän asioiden joukossa oli paljon sellaisia asioita, joista haluttiin ja pitikin puhua kasvokkain, moni asia liittyi henkilöihin

ja joukossa oli hyvin monimutkaisia asioita, jotka sähköpostiviestinnällä olisi varmasti johtanut väärin tulkintoihin. Kasvokkain viestinnän toteutumista helpotti myös se, että työtiimin tapana oli pitää toimistohuoneiden ovet avoimena, näin huoneisiin oli vaivatonta mennä juttelemaan.

Kohderyhmän esimiehet olivat valmiita kokeilemaan uutta pikaviestintävälinettä. Heillä oli myös avoin asenne kokeilemaan ja kehittämään kaupungin viestinnän, Patarummun, työtilaa toimivaksi kohderyhmän yhteiseksi viestintätilaksi. Havainnoinnin yhteydessä aisti, että kaikilla esimiehillä oli aito kiinnostus olla mukana kehittämistyössä. Havainnoinnin avulla huomasin, että kehittämisen aloitus vaatii, että joku ottaa vetovastuuta, tässä tapauksessa se tulisi olemaan kohderyhmän päällikkö.

#### 9.4 Aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tämän kehittämistyön tapaustutkimuksessa on käytetty niin laadullista kuin määrällistäkin aineistoa. Laadullinen tutkimusaineisto koostui haastatteluista ja osallistuvasta havainnoinnista. Määrällinen tutkimusaineisto koostui kyselystä. Nämä tutkimusaineistot olivat toisiaan tukevia ja täydentäviä.

Määrällisen tutkimusaineiston tavoitteena on olla kooltaan koko tutkimuksen perusjoukko, tässä tutkimuksessa kaikki kohderyhmään kuuluvat esimiehet vastasivat kyselyyn ja näin saatiin kattavasti henkilöstön vastauksia tutkimusongelmaan. Arviointia tehdään määrittämällä tutkimuksen pätevyyttä eli validiteettia ja luotettavuutta eli reliabiliteettia. Jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa tapahtuu pätevyyden tarkastelua, koska silloin pohditaan vastausta kysymykseen, mittaako tutkimusmenetelmä sitä, mitä sen tulee mitata, kuten onko kysymykset tehty niin, että vastaaja ajattelee ne samalla tavalla, kuten kyselyn tekijä on ajatellut. Luotettavuutta arvioidaan tarkastamalla tulosten tarkkuutta eli kysyjästä riippumatta henkilö vastaa kyselyn toistuessa kysymyksiin samalla tavalla. Tuloksen tarkkuus tarkoittaa mittauksen kykyä antaa ei-satumanvaraisia tuloksia ja toistettavuutta mittaustuloksissa. Luotettavuutta voi heikentää esimerkiksi, jos vastaushetkellä vastaaja muistaa tai ymmärtää asian väärin sekä tilanteissa, joissa tutkija tekee tallennustilanteessa virheitä. (Vilkka 2015, 193-194.)

Tämän kehittämistyön kyselytutkimus kattoi koko tutkimuksen kohderyhmän eli jos mittarina käytetään vastaajien lukumäärää, niin tutkimuksen tutkimustuloksia voidaan pitää luotettavina. Suljettujen kysymysten ja avoimien kysymysten vastaukset tukivat toisiaan ja vahvistivat luottamusta tutkimukseen. Eri kysymyksillä kysyttiin myös samaa asiaa kyselyteemassa ja näin varmistettiin kysymysten oikea ymmärtäminen kysytyä asiaa kohtaan. Näiden perusteella uskon kyselytutkimuksen antaneen hyvän ja luotettavan kokonaiskuvan kohderyhmään kuulevien esimiesten koetusta sisäisestä viestinnästä, sen tilasta sekä kehityskohdista että -toiveista.

Laadullisen tutkimuksen toteuttamista ja luotettavuutta ei voi pitää toisistaan erillisinä asioina. Tärkeämpää on tutkittavien tieto asiasta, kuin tutkittavien määrä eli tutkimusaineiston laatu on tutkimusaineiston määrää merkittävämpi asia. Eniten tutkimuksen luotettavuuden arviointiin vaikuttaa kuitenkin tutkija itse sekä hänen rehellisyytensä, sillä hän tekee tutkimuksen valinnat ja ratkaisut. Siksi tutkijan tulee itse arvioida jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla valintansa luotettavuutta ja tarvittaessa osata perustella tekeminsä ratkaisuja. (Vilka 2015, 196- 197.)

Vilkan mukaan (2015, 197-198) laadullinen tutkimus on luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tutkittu aineisto ovat yhteensopivia. Laadullinen tutkimus on aina ainutkertainen tutkimus eli se ei ole toistettavissa, joten tutkimusprosessi pitää olla lukijalle tarkasti kuvattuna ja näin tutkimuksen luottavuutta voidaan siis myös arvioida sen perusteella, päätyykö lukija samaan lopputulokseen kuin tutkimuksen tekijä.

Teemahaastattelu syvensi ja tarkensi ymmärrystä kyselystä saatuun aineistoon ja sen tulkintaan. Myös osallistuva havainnointi tuki kattavasti aineistoa ja vastasi kehittämistyön tutkimuskysymyksiin, tutkimuksen odotuksiin ja tuki teoriaa. Joten aineiston voidaan todeta olevan riittävä tuottamaan tähän tutkimustapaukseen yleistäviä tulkin-toja. Tutkimuksen luotettavuutta lisää osaltaan myös aiheen tarkastelu monesta eri näkökulmasta ja erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla.

## 10 TUTKIMUKSEN TULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä kehittämistyössä tutkittiin, miten kohdeorganisaation esimiestason sisäistä viestintää tulee kehittää, jotta viestintä on mahdollisimman paljon esimiestyötä tukevaa viestintää. Tutkittiin kohderyhmän sisäisen viestinnän ja viestintäosaamisen nykytila sekä miten kohderyhmän esimiesten mielestä sisäistä viestintää ja käytössä olevia viestintäkanavia tulee kehittää. Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia tarkemmin.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kokoavasti todeta, että sisäisen viestinnän perusasiat ovat kunnossa, henkilöstöllä on hallussaan viestintäosaamista ja tahtoa viestinnän kehittämiseen. Käytössä olevista viestintäkanavista ja tavoista eri viestintäkanavien käyttöön ei ole tehtynä kirjallista ohjetta eli täysin yhtenäistä tapaa viestiä ei kohderyhmällä ollut ja tämä näkyi tutkimuksen vastausten hajonnassa. Esimiehet toivat tutkimuksessa esille, että heidän oma aktiivisuutensa voisi olla esimerkiksi palaverissa ja tiedon jakamisessa työkavereille tehokkaampaa eli nykyistä viestintää ei koettu kovin vuorovaikutteiseksi. Tiedon löytyminen eri tallennuspaikoista oli ongelmallista ja vei paljon työaikaa. Tutkimus nosti esiin, että onnistuessaan sisäinen viestintä vaatii hyvää suunnittelua ja suunnitelman jalkauttamista työntekijöille.

Viestintään liittyy niin tiedon kulkeminen lähettäjältä vastaanottajalle, kuin myös ihmisten kohtaamista, vuorovaikutusta ja tunnetiloja. Viestinnän rooli on iso myös työntekijöiden motivaation ylläpitämisessä. Tärkeässä osassa ovat viestinnän avoimuus ja ajantasaisuus. Viestinnän avulla näissä parhaiten onnistutaan kasvotusten viestinnässä tai vuorovaikutteisessa verkkokeskustelussa. (Kuntatyönantajat, 2017,19.)

### 10.1 Esimiehen viestintäosaaminen

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehet kokevat osaavansa pääsääntöisesti viestiä. Tutkimuksessa oli kommentoitu viestin esittämistapaa ja sitä sävyä, mikä lukijalle viestistä välittyy. Tänä päivänä, kun viestinnässä käytetään paljon verkkoviestintää, niin viestien tulkitseminen johtaa helposti väärinymmärryksiin.

Esimiehen kyky ilmaista ajatuksia kirjoittamalla on verkkoviestinnässä avainasemassa. Esimiestyössä kohdataan myös paljon ihmisiä eli tänäkin päivänä esimiehelle on tärkeää taito osata keskustella erilaisten ihmisten kanssa sekä halu kuunnella toisia ihmisiä ja olla heistä kiinnostunut.

Esimiehet kokivat, että kohderyhmän sisäinen viestintä on paljolti vertikaalista viestintää. Toki viestintävastuunkin koettiin kuuluvan lähiesimielelle. Tutkimuksessa nousi esille, että koko työtiimin yhteistä avointa ja aktiivista keskustelua ei ole riittävästi. Esimiehet kuitenkin kertoivat, että kaipaavat enemmän keskinäistä vuorovaikutteista viestintää. Ehkä juuri tästä syystä tutkimus nosti esiin, että kaikki kohderyhmään kuuluvat esimiehet eivät tunteneet oloaan tasavertaiseksi työtiimin jäseneksi. Kohderyhmän viestinnän tulevaisuus pitää olla horisontaalisen viestinnän lisäämisessä eli tieto pitää saada kulkemaan myös kohderyhmän työntekijöiden kesken. Esimiehille pitää saada vahvistettua ajatus, että heidän työhönsä kuuluu vuorovaikutteisen viestinnän viestintävastuu ja heiltä esimiehinä pitää löytyä halu ja kyky osallistua tiedon keskinäiseen jakamiseen. Viestintä kehittyy tänä päivänä koko ajan enemmän siihen suuntaan, että kaikkien pitäisi viestittää ”kaikki kaikille” ja näin perinteinen ylhäältä alas viestintätapa on poistumassa käytöstä (Vilkman 2016, 165).

Esimiehet osallistuvat erilaisiin tilaisuuksiin, koulutuksiin ja palavereihin, joissa he saavat tietoa erilaisista asioista. Tämän päivän tietotulvassa esimiehen pitää osata poimia omaan työhön liittyvä tieto. Hänen tulee myös osasta muokata tieto omille työntekijöilleen ymmärrettävään muotoon ja osasta tehdä johtopäätös siitä, kenelle tieto pitää välittää ja millaista viestintäkanavaa käyttäen. Esimiehen tulee osasta hahmottaa viesteistä se olennainen tieto, minkä he välittävät eteenpäin. Esimies pitää useasti palavereita työntekijöilleen, palavereissa tiedotetaan ja keskusteluun niistä asioista, joista esimiehen mielestä työntekijöiden on hyvä saada tietoa kasvokkain. Esimiehet toimivat näissä palavereissa puheenjohtajina. Tulevaisuudessa on hyvä koulutuksen avulla lisätä esimiesten viestintäosaamista esimerkiksi esiintymiskoulutuksen avulla, näin esimiehet saavat harjoitella puhetaitojaan sekä saavat varmuutta muun muassa näiden työpaikkapalaverien pitämiseen.

Yhtenäinen ja ajantasainen tiedonsaanti antaa esimiehille mahdollisuuden tasavertaiseen ja samanaikaiseen työn tekemiseen omien tiimiensä työntekijöiden kanssa. Vain

sillä, että esimiehillä on saatavilla ajantasaista ja samansisältöistä tietoa samaan aikaan taataan, että kaikki työntekijät työkohteissa saavat tasavertaista ja yhdenmukaista kohtelua. Esimiesten yhtenäiset toimintatavat tai vastaavasti erilaiset tavat toimia heijastuvat henkilöstön kokemuksiin organisaation toimintatavasta ja näin vaikuttavat työntekijöiden tasapuolisen kohtelun tunteeseen. Vastaavasti näillä työntekijöiden kokemuksilla on vaikutus esimiestyöhön. (Kuntatyönantajat, 2017, 20.) Ehkä on niin, että tämän hetken resursseilla ei pystytä kehittämään ja toteuttamaan viestintää niin avoimeksi ja läpinäkyväksi, kuin sen pitäisi tänä päivänä olla.

Sisäinen viestintä vaatii onnistuakseen suunnittelua ja kohderyhmän kesken yhteisen, kaikkien tiedossa olevan tavan toimia. Tulevaisuudessa kehittämistyössä nyt rakennettu esimiesten viestinnän huoneentaulu (liite 5) tulee toiminaan pelisääntönä kohderyhmän keskinäisessä sisäisessä viestinnässä. Kohderyhmän yhteinen tapa viestiä eli huoneentaulu tulee varmasti lisäämään esimiesten työn hallinnan tunnetta. Vaikka viestintätavat ovat nyt suunniteltu ja päätetty, niin on hyvä muistaa, että kaikkia tulevia tapahtumia ei voi ennakoita ja siksi toimintatapoihin pitää jättää myös tiettyä väljyyttä ja ketteryyttä. Jatkossa kohderyhmän esimiesten tulee yhdessä miettiä, mikä on oikeaa tietoa ja mitkä ovat toimivat viestintäkanavat omaan sisäiseen viestintään. Yhteistyö tässä tulee varmasti onnistumaan, sillä tutkimustulosten mukaan kaikilla esimiehillä on halu olla mukana kehittämässä sisäistä viestintää ja heistä jokainen on valmis sitoutumaan yhteisesti sovittuihin pelisääntöihin.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehet kokevat nykyisen työilmapiirin rentona ja turvallisena ja heillä on tunne, että he saavat tehdä töitään omana itsenään. Teoriatiedon mukaan hyvänä koettu työilmapiiri tukee vuorovaikutusta ja tuen saamista työkavereilta ja näin lisää kohderyhmän keskinäistä luottamusta. Toivottavasti tätä olemassa olevaa voimavaraa pystytään tulevaisuudessa hyödyntämään tehokkaammin ja tämän avulla saada osaamista jakoon ja kohderyhmän esimiehet oppimaan yhdessä, toinen toisiltaan. Jos keskinäistä luottamusta ei saada säilymään kohderyhmän kesken, niin vaarana on, että joku esimiehistä alkaa piilottamaan tietoa muilta ja keskinäisen vuorovaikutuksen lisääminen tyrehtyy täysin.

Tutkimuksessa esimiehet kertoivat, että eivät saa palautetta riittävästi. Palautetta toivottiin saavan enemmän omilta työntekijöiltä ja omalta esimieheltä. Kukaan ei pysty

kehittymään eikä kehittämään omaa työtään ilman palautteen saamista, joten tähän on jatkossa kiinnitettävä huomiota. Kohderyhmään pitäisi saada rakennettua viestintäkulttuuri, jossa tapahtuu mutkatonta viestintää ja monisuuntaista palautetta. Olisi hyvä järjestää koulutustilaisuus, jossa opitaan luonnollisen palautteen antamiseen ja samalla opittaisiin vastaanottomaan paremmin myös positiivista palautetta. Välitön kanssakäyminen heijastuu ympäristöön ja lisää hyviä asioita koko organisaatiossa.

Viestinnän rooli on iso myös työntekijöiden työmotivaation ylläpitämisessä. Tärkeässä osassa ovat viestinnän avoimuus ja ajantasaisuus. Viestinnän avulla näissä parhaiten onnistutaan kasvotusten viestinnässä tai vuorovaikutteisessa verkkokeskustelussa. (Kuntatyönantajat, 2017,19.) Tutkimus osoitti yksiselitteisesti, että kun oli kyse henkilökohtaisista tai vähänkään monimutkaisista asioista, niin kasvokkain viestintä on ainoa tapa tämänkaltaisten asioiden hoitamiseen. Ja aina, kun haluaa välittää viestin mukana tunteita, asia pitää kertoa kasvokkain. Ilman toisen ihmisen kohtaamista ei synny eikä välity tunteita. Negatiivinen palaute tulee aina antaa kasvokkain ja positiivisen palautteen vaikutuksen saa isommaksi, kun palautteen antaa kasvotusten. Kohderyhmän sisäisessä viestinnässä tulee tulevaisuudessa muistaa kasvokkain viestinnän tärkeys, vaikka työpäivät olisivat miten kiireisiä. Viestintää tulee jatkossa tehdä myönteisen palautteen kautta ja, jos tulee tarve kielteisen palautteen antamiseen, niin palautetta pitää antaa rakentavasti.

## 10.2 Oikeaksi koettu tieto ja toimiva viesti

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että esimiehet kokivat kaiken saamansa tiedon hyödylliseksi. Vaikka saatu tieto ei ole itselle oman työn kannalta tärkeää, niin sen lukemisella koettiin olevan iso informatiivinen painoarvo. Saadun tiedon kautta sai kokonaisnäkemystä siitä, mitä koko organisaatiossa yleisellä tasoilla tapahtuu.

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että nykyiseen tiedonsaantiin oltiin suhteellisen tyytyväisiä. Viestinnän huolellisella suunnittelulla parannetaan lähtevän tiedon oikea-aikaisuutta ja tarkoituksenmukaista sisältöä. Tavoitteena on saada se viimeisin, muuttumaton tieto, välitettyä eteenpäin. Tutkimuksen mukaan tuli esille, että tieto, mihin esimies pystyy luottamaan, koetaan hyvänä ja esimiehen työtä tukevana tietona.

Työn tekeminen on mielekkäämpää, kun esimiestyön viestintä on ennalta suunniteltu niin, että esimiehillä on käytössään oikeaan aikaan ja yhtenäisesti ymmärrettävässä muodossa olevaa tietoa (Surakka & Laine, 2011, 144).

Vasta viesti, minkä vastaanottaja ymmärtää viestin lähettäjän toivomalla tavalla, on toimiva viesti. Viestin oikeaan ajoitukseen on kiinnitettävä tulevaisuudessa paljon enemmän huomiota, sillä moni esimiestyön henkilöstöasia on aikataulutettu ja tämän päivän mahdollisuus etätyön tekemiseen tarkoittaa sitä, että esimiestyötä ei enää tehdä vain fyysisesti työpaikalla, joten tieto pitää olla saatavilla reaaliajassa myös verkon kautta. Väärään aikaan saatu tieto ei tue esimiehiä heidän päätöksentekotilanteissaan arjen työssä, vaan voi saada aikaan turhautuneisuutta. Esimiehille suunnatulla samansisältöisellä ja samanaikaisesti saadulla tiedolla on hyvin tärkeä merkitys myös heidän henkilökohtaisen tasapuolisuuden kokemuksen tuntemisessa.

Tutkimuksessa selvisi, että toimivan viestin pitää olla selkeä, lyhyt ja sisällön tarkoitus helposti ymmärrettävissä eli ei pitkiä tehtävälistoja. Toimivaksi sähköpostiviestiksi määriteltiin viesti, mikä sisältää noin kolme eri asiaa. Pitkien viestien ongelmaksi kerrottiin, että ne jäävät helposti lukematta. Varsinkin nykyisessä verkkoviestinnässä viestin kirjoitustavalla on iso merkitys lukijalle, joten viestin sävyn olisi hyvä olla positiivinen ja kannustava. Sähköpostiviestit luetaan nykyisin tietokoneruudulta, joten viestin kirjoittamiseen tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota. Nykyisin sähköpostiviestien lukeminen on tiedon niin sanottua silmäilyä, joten viesteissä käytettyjen sanojen tulee olla lyhyitä ja helposti ymmärrettäviä. Viestin saajaa helpottaa sisällön tiivistäminen hyödyntäen esimerkiksi luettelointia, värejä ja ydinsanojen lihavoitinta.

### 10.3 Viestintäkanavien toimivuuden merkitys esimiestyön tukena

Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että nykyiseen tiedonsaantiin oltiin suhteellisen tyytyväisiä. Tutkimuksen mukaan päällekkäisiä viestintäkanavia koettiin olevan käytössä, mutta tiedon kerrottiin kuitenkin olevan suhteellisen hyvin saatavilla. Eniten tietoa tuli sähköpostin välityksellä ja seuraavaksi eniten palavereista. Tutkimus osoitti, että tietoa toivottiin eniten saavan palavereissa ja tämän jälkeen sähköpostilla. Tiedon



saaminen omalta esimieheltä koettiin tärkeäksi ja toivottiinkin, että tietoa saisi omalta esimieheltä nykyistä enemmän.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kohderyhmän palaverikäytäntö on toimiva ja palavereja pidettiin tiedonsaannin kannalta tärkeinä. Palaverimuistio koettiin tärkeäksi, jotta myöhemmin on mahdollisuus palata lukemaan palavereissa puhuttuja ja päätettyjä asioista. Tutkimus osoitti, että esimiehistä osa oli tyytyväisiä nykyisiin palaveriin ja osa esimiehistä toivoi palavereista enemmän keskustelevimpia ja asiallisempia. Ihmisten persoonalliset eroavaisuudet tulivat näissä vastauksissa hyvin esille. Tutkimuksen mukaan kaikki esimiehet kuitenkin toivoivat, että palavereissa aina ensin käytäisiin asialistan asiat suhteellisen tehokkaasti ja asiallisesti läpi ja palaverin lopuksi olisi mahdollisuus vapaamuotoisempaan ja lennokkaampaankin keskusteluun.

Tulevaisuudessakin pidetään kiinni nykyisestä palaverikäytännöstä, koska kohderyhmä koki palaverit toimivana viestintäkanavana. Jatkossa puheenjohtajan tulee jämäkästi pitää kiinni asialistassa pysymisestä ja palaverin loppupuolella palata asialistan kohtiin, joista oli syntynyt enemmän vapaampaa keskustelua. Palaverin muistioiden nopeaan valmiiksi saamiseen pitää panostaa, koska tutkimuskin toi esiin, että esimiehet kaipaavat muistioita.

Tutkimuksen mukaan sähköpostia käytetään eniten kohderyhmän sisäisessä viestinnässä. Sähköpostin käyttöön oltiin tyytyväisiä silloin, kun selviä ja selkeitä asioita tiedotetaan. Sähköposti koettiin nopeaksi viestintäkanavaksi tiedon samansisältöiseen ja samanaikaiseen välittämiseen. Vähänkin epäselvemmistä asioista ei haluttu saada tietoa sähköpostilla, koska silloin oman virhetulkinnan mahdollisuus koettiin liian isona. Esille nousi huoli tiedon väärin ymmärtämisen mahdollisuudesta ja että siitä syystä tekee vääriä päätöksiä. Tulevaisuudessa pitää useammin koota esimiehet fyysisesti samaan tilaan ja yhdessä keskustellen käydä läpi uusia toimintatapoja ja saatujen ohjeiden sisältöä.

Kehittämistyön teoriaosuudessa nousi esiin kasvokkain viestinnän eli niin kutsuttujen rikkauden viestintäkanavien tärkeys ihmisten välisessä viestinnässä. Kasvokkain kohtaamista ihmisten välillä ei voi mitenkään korvata (Alahuhta 2015, 24). Tutkimuksen-

kin mukaan kasvokkain kohtaaminen koetaan myös tänä päivänä tärkeäksi. Tulevaisuudessakin täytyy pitää kiinni tilanteista, joissa tapahtuu ihmisten välistä kohtaamista. Tilanteisiin pitää varata aikaa sekä olla niissä aidosti läsnä ja kuunnella, mitä toisella on kerrottavana.

Viestinnän avulla tieto siirtyy ihmiseltä toiselle. Tutkimuksen mukaan nyt kohderyhmän käytössä oleva tiedon tallennuspaikka P: asema koettiin toimimattomaksi. Tutkimustulosten perusteella rakennettiin kohderyhmälle uusi tiedon tallennuspaikka. Patarummun työtilaan rakennettiin Palveluliikelaitoksen esimiehille oma työtila (liite 6), johon jatkossa tallennetaan uusin tieto ja työssä tarpeelliset nettilinkit. Toivotaan, että tällä viestintäkanavan muutoksella uusin tieto saadaan lähelle esimiestä.

Tutkimuksen mukaan esimiehet kaipasivat enemmän keskinäistä vuorovaikutusta. Vaikka paras vuorovaikutus on teoretiedon ja tutkimuksen pohjalta tilanteissa, joissa ollaan fyysisesti läsnä, niin esimiesten välistä viestintään päätettiin lisätä ottamalla käyttöön sosiaalinen mediapalvelu eli pikaviestisovellutus Yammer (liite7). Uutena viestintäkanavana Yammerin käytön toivotaan tuovan enemmän vuorovaikutusta ja tasapuolisuuden kokemusta esimiesten kesken. Yammeria käytettäessä kaikki ryhmään kuuluvat saavat saman tiedon ja kuvan samanaikaisesti. Tulevaisuus näyttää lisääkö pikaviestisovellutuksen käyttö vuorovaikutusta ja avoimuutta esimiesten välillä vai koetaanko sen käyttö rasitteena ja työaikaa vievänä viestintäkanavana.

Yhteenvedona tiedonkulkuun, ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ja luottamukselliseen työilmapiiriin voidaan todeta, niin aiheen teoretiedon, kuin tutkimuksessa esiin nousseiden asioiden pohjalta, että viestintäkanavien käyttöä kehitettäessä ei saa unohtaa viestintäkanavia, joissa ihmiset fyysisesti tapaavat toisiaan. Koska työtehtävät vain lisääntyvät kaikilla, on siirrytty etätyöhön ja työntekijöiltä odotetaan aina vain nopeampaa reagoitua viesteihin ja asioihin, niin työyhteisössä pitää olla käytössä myös nopeita viestintäkanavia ja viestintäkanavia, joissa ei aina tarvitse olla läsnä. Päällekkäisillä viestintäkanavilla voidaan estää tiedon sujuva kulkeminen, mutta muutamat toimivat viestintäkanavat antavat mahdollisuuden eri painoarvoisten viestien lähettämiseen. Eri viestintäkanavien käyttö sujuu viestintää tukien, kun kaikki noudattavat ja arvostavat viestinnän huoneentaulussa kuvattuja viestinnän pelisääntöjä.

## 11 KOHDERYHMÄN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Tutkimus antoi vastauksia kehittämistyön tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmien avulla saatiin vastauksia siihen, millaisilla sisäisen viestinnän muutoksilla saadaan viestinnän avulla tuettua esimiehiä heidän työssään. Kehittämistyön teoriatieto tuki kohderyhmän viestinnän kehittämistä. Tutkimuksen tulosten ja teoriatiedon avulla kehittämistyön tavoitteet saavutettiin ja kohderyhmän sisäistä viestintää saatiin kehitettyä tutkimuksessa esiin nousseiden asioiden ja toiveiden suuntaan. Tutkimuksen tulokset nostivat esiin kohderyhmän sisäisen viestinnän ongelmia ja epäkohtia, mutta myös asioita, joihin oltiin tyytyväisiä. Näiden kaikkien asioiden esiintulo auttoi löytämään sisäisen viestinnän kriittisimmät kehittämiskohdat ja ne kohdat, joita on tulevaisuudessa hyvä ylläpitää ja vahvistaa.

Tutkimuksen tuloksista ei noussut esiin viitekehyksen (kuvio 2) ulkopuolisia sisäisen viestinnän tekijöitä, vaan tutkimuksen tulokset liikkuiivat teoreettisen viitekehyksen sisällä. Tutkimuksen tuloksista nousi esiin, että suurimmalla osalla esimiehistä oli tietämättömyyttä eri viestintäkanavien käyttötavoissa. Viestintä tapahtui myös ilman yhteisiä pelisääntöjä. Teoriatiedon pohjalta työyhteisön avoimeen työilmapiiriin voidaan vaikuttaa sillä, että työntekijällä on saatavilla ajantasaista tietoa ja hän tietää, mistä painoarvoltaan erilaista tietoa löytää ilman, että sen hakeminen vie häneltä kohtuuttomasti työaika. Toivotun tiedon perillemeno onnistuu myös paremmin, kun esimiehillä on sama tieto viestintäkanavien käyttötavoista. Yhteinen tapa toimia vähentää viestintään liittyvää epätietoisuutta ja väärinymmärrystä.

Tutkimuksen tulosten avulla rakennettiin kehittämistyön lopputuotos, kohderyhmän esimiesten välisen sisäisen viestinnän huoneentaulu. Samalla kehitettiin huoneentaulun vahvasti liittyvien viestintäkanavien käyttöä. Viestinnän huoneentaulu vastaa kehittämistyön tekijän näkemystä siitä, mitä ja miten kohderyhmän esimiehet odottavat sisäisen viestinnän tapahtuvan, jotta he viestinnän avulla saavat enemmän tukea omaan esimiestyöhön. Tämän toivotaan vaikuttavan hyvällä tavalla kohderyhmän työilmapiirin avoimuuteen, vuorovaikutukseen ja tasapuolisuuden tunteen kokemiseen.

## 11.1 Viestinnän huoneentaulu

Työn hallinnan tunnetta ja työyhteisön yhtenäistä tapaa tehdä asioita pystytään parantamaan viestinnän huolellisella suunnittelulla. Esimiestyössä eteen tulee monia erilaisia tilanteita, joita pitää ratkaista ja joihin odotetaan vastauksia. Päivittäisviestintä vaatii nopeiden viestintäkanavien käyttämistä. Virallisemmista asioista keskustellaan pidempää ja viestintäkanavat harkitaan huolella. Suunnitellun viestinnän avulla saadaan esimiehiä tuettua heidän omassa työssään sekä tuomaan työhön työn hallinnan tunnetta. Kun kaikilla esimiehillä on sama tieto siitä, mitä viestintäkanavaa erilaisissa viestintätilanteissa on tarkoitus käyttää, lisää se myös keskinäisiä yhdenvertaisuuden tunnetta. Yhteisöllisyyden kokeminen edesauttaa työkavereilta avun ja tuen saamista. Tämän toivotaan lisäävän esimiehillä tunnetta, että työstä ei tarvitse selviytyä yksin.

Tässä kehittämistyössä rakennettiin viestinnän huoneentaulu (liite 5) selkeyttämään kohderyhmän esimiesten sisäistä viestintää. Huoneentauluun on laitettu ne viestintäkanavat, jotka esimiehille tehdyssä kyselyssä sekä teemahaastattelussa nousivat esiin toivottuina viestinnän kanavina. Huoneentaulu ohjeistaa ja näyttää kohderyhmän kesken sovitut pelisäännöt siitä, mitä eri painoarvon asioita eri foorumeissa eli eri keskusteluissa ja tapaamisissa käsitellään. Yhtenäisen ja ennakkoon kaikkien tiedossa olevan huoneentaulun avulla saadaan yksittäisen esimiehen asiat ohjattua kahdenkeskiseen keskusteluun ja näin yhteiset palaverit saadaan toimivimmiksi ja vuorovaikutteisemmiksi. Kehittämistyön teoretiedon pohjalta huoneentauluun on sisällytetty asiakokonaisuuksia, joihin käytetään rikkaita viestintäkanavia eli viestintäkanavia, joissa tapahtuu henkilökohtaista kohtaamista sekä viestintäkanavia, joita käytetään, kun on tarkoitus jakaa selkeitä ohjeita ja tiedotteita. Huoneentaulun avulla kohderyhmän esimiehet pystyvät toteuttamaan yhtenäisiä viestintätapoja ja heillä kaikilla on sama tieto siitä, mitä viestintäkanavaa ensisijaisesti käytetään painoarvoltaan erilaisten asioiden viestinnässä. Huoneentaulun pelisäännöt rakennettiin avoimuuden, luottamuksen, vuorovaikutuksen ja ajantasaisen tiedon ympärille.

Tämä nyt tehty esimiesten viestinnän huoneentaulu toimii aloituksena kohderyhmän sisäisen viestinnän kehittämisessä. Sen lisäksi, että tämä huoneentaulu ohjaa viestittämään asioita käyttäen yhtenäisiä viestintäkanavia, niin se auttaa tiedon nopeampaan

löytämiseen. Huoneentaulua voidaan käyttää myös uuden työntekijän perehdytystilanteessa. Tulevaisuudessa kohderyhmän sisästä viestintää pystytään, nyt tehtyä huoneentaulua hyödyntäen laajentamaan ja näin rakentamaan kohderyhmälle ja koko organisaatiolle kokonainen viestintämalli.

## 11.2 Viestintäkanavat

Toimivat ja vuorovaikutusta lisäävät viestintäkanavat helpottavat esimiesten välistä keskinäistä yhteydenpitoa. Kun organisaatio tarjoaa toimivia ja selkeitä työkaluja tiedon jakamiseen ja keskusteluun, lisää se työntekijöiden välistä keskinäistä, horisontaalista viestintää ja näin työntekijöiden välillä yhteisöllisyyden tunne lisääntyy ja vertaistuen kokemus ja mahdollisuus toisilta oppimiseen kasvaa.

Tässä kehittämistyössä kohderyhmän käytössä olevia viestintäkanavia uudistettiin otamalla huomioon esimiehille tehdyssä kyselyssä sekä teemahaastattelussa kerrotut käyttökokemukset ja esiin nostetut toiveet. Teoriatieto antoi ajatuksia eri viestintäkanavien käyttömahdollisuuksista eri viestintätilanteissa. Viestintäkanavien valintaa tehdessä otettiin huomioon myös tämän päivän mahdollisuus tehdä etätöitä. Osa valituista viestintäkanavista ovat intranetissä, jolloin organisaation sisäiseen verkkoon pitää olla mahdollista päästä liittymään ja osa valituista viestintäkanavista ovat pilviohjelmassa, jolloin käyttöön riittää toimiva nettiyhteys.

Tutkimuksen mukaan organisaation P: asema todettiin toimimattomaksi tiedon tallennuspaikaksi. Tutkimus nosti esiin, että esimiehiltä kuluu kohtuuttomasti työaika tietoa sieltä hakiessaan. P: asemalta löytyy varmasti kaikki mahdollinen tieto, mutta aseman hakuominaisuudet ovat heikot ja tiedon kansiorakenne ei ole enää kenenkään hallinnassa. Joten tässä kehittämistyössä rakennettiin Porin kaupungin It-palveluiden kanssa yhteistyössä kaupungin Patarumpuun kohderyhmän käyttöön suljettu, oma työtila (liite 6). Patarumpu on Porin kaupungin Intranetissä oleva kaupungin työntekijöiden sisäisen tiedotuksen käytön sivusto eli Intranet ja se löytyy osoitteesta [patarumpu.pori.fi](http://patarumpu.pori.fi) ([www.patarumpu.pori.fi](http://www.patarumpu.pori.fi) viitattu 13.1.2018).

Patarummun työtilaan (liite 6) rakennettiin omat kansiot tutkimuksessa esiin nousseille tärkeille aihealueille. Aihealueiden yhteyteen linkitettiin kyseiseen aiheeseen liittyviä [www.sivuja](http://www.sivuja) esimerkiksi lakipykälä. Jotta Patarummun työtilan kansiorakenne pysyisi yhtenäisenä, vain yhdellä kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä on oikeudet työtilan päivittämiseen, muilla kohderyhmään kuuluvilla on työtilan katseluoikeus. Työtilaan lisätään vain esimiestyön kannalta tarvittava ja ajankohtainen tieto. Työtilan toimivuus otetaan säännöllisin väliajoin esimiespalavereiden asialistalle ja työtilaa päivitetään harkiten esimiehiltä saadun palautteen pohjalta.

Tutkimustulosten mukaan kohderyhmän kokemukset avoimesta viestittämisestä ja tasapuolisuuden kokemuksesta työtiimin sisällä vaihtelivat. Tutkimustulokset kertoivat myös sen, että esimiesten oma aktiivinen ote vuorovaikutukseen ja tiedon työkavereille jakamiseen, voisi olla aktiivisempaa. Tässä kehittämistyössä kohderyhmän yhteisöllisyyttä, avoimuutta, tasapuolisuuden tunnetta ja vuorovaikutusta päätettiin lisätä pikaviestisovellutus, Yammerin käyttöönoton avulla (liite 7). Tähän asti kohderyhmän esimiehet ovat soittamisen ja tekstiviestien lähettämisen lisäksi käyttäneet älymatkapuhelintaan sähköpostiviestittelyyn. Tulevaisuudessa Yammer pikaviestisovellutus mahdollistaa tasapuolisen keskustelun ja tiedon liikkumisen nopeasti, sekä niin, että kaikki kohderyhmään kuuluvat näkevät keskustelut samanaikaisesti ja jokaisella on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua ja aloittaa uusi keskustelu.

Yammer on Microsoftin omistama sosiaalisen median palvelu, joka mahdollistaa interaktiivisen pikaviestimisen älymatkapuhelimen avulla. Yammer mahdollistaa ryhmäkeskustelujen, ryhmätyötilojen sekä kuvien ja tiedostojen lisäämisen. Yammeria voi käyttää niin älymatkapuhelimella kuin selaimellakin. Yammerin käyttöliittymä toimii samalla tavalla kuin esimerkiksi suosittu Facebook. Yammerissa on kattava hakutoiminto, joka mahdollistaa sanoilla asioiden ja keskustelujen hakemisen. Chat-toiminnon kautta pystyy keskustelemaan joko yhden tai useamman henkilön kanssa. Jos henkilöt eivät ole onlinetilassa eli paikalla, niin heidän inbox-kansioon menee yksityisviesti. (Juutinen 2015, 39,44-45.)

## 12 LOPPUSANAT

Tämän kehittämistyön tarkoituksena oli selvittää oikeat kehittämiskohteet kohderyhmän sisäiseen viestintään niin, että viestinnän avulla saadaan tuettua esimiehiä heidän esimiestyössään. Tutkimuksen tarkoituksena oli löytää tapoja hyödyntää käytössä olevia viestintäkanavia monipuolisemmin. Odotuksena oli myös saada viestintää vuorovaikutteiseksi sekä työilmapiiriä avoimeksi ja tasapuoliseksi.

Päätutkimuskysymyksen tueksi oli asetettu kaksi alakysymystä. Tutkimuksen avulla löydettiin hyödyllisiä ja toteuttamiskelpoisia tapoja muuttaa ja kehittää kohderyhmän sisäistä viestintään. Kehittämistyön teoreettinen osuus tuki tutkimuksessa esiin nousseita kokemuksia ja asioita. Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen tiedonkeruumenetelmien tulosten pohjalta syntyi kohderyhmälle viestinnän huoneentaulu siitä, millä viestintäkanavilla ja miten viestintäkanavia käyttäen eri panoarvoisen tiedon viestintä kohderyhmän sisällä tapahtuu.

Kokemus avoimesta ja tasapuolisesta kohderyhmän sisäisestä viestinnästä vaatii kaikkien esimiesten tiedossa olevan yhteisen huoneentaulun. Jokaisen esimiehen pitää sitoutua huoneentauluun ja näin omalla toiminnallaan kunnioittaa kohderyhmän omia, sovittuja, viestinnän pelisääntöjä. Huoneentaulun pitää tukea viestintää niin, että jokainen esimies kokee sen hyödylliseksi, ei taakaksi. Jotta näitä asioita saadaan kehitettyä, vaatii se kohderyhmän sisällä yhteistä keskustelua ja asioiden, myös epäkohtien, rehellistä esiin tuomista. Kohderyhmän esimiesten huoneentaulun toivotaan vaikuttavan positiivisella tavalla työyhteisön ilmapiiriin ja näin työntekijöiden työhyvinvointiin, työn iloon ja tehokkuuteen.

Tulevaisuudessa esimiesten yhteisen huoneentaulun toimivuutta pitää muistaa tarkastella ja päivittää. Nykyisin viestintäkanavat uudistuvat nopeasti, joten toimiakseen sisäinen viestintä kaipaa jatkuvaa arviointia ja parantamista. Nyt laadittu esimiesten sisäisen viestinnän huoneentaulu on hyvä pohja kohderyhmän viestinnän jatkuvaan kehittämiseen tässä muuttuvassa työmaailmassa. Huoneentaulun visuaalinen selkeys on mainitsemisen arvoinen asia. Tulevaisuudessa tätä huoneentaulua voidaan laajentaa

koko organisaation käyttöön ja näin rakentaa sen avulla koko organisaation yhteisöllisyyttä.

Tämä kehittämistyön sivutuotteena syntyi kehittämisajatus. Kehittämisajatuksena organisaatiolle esitetään tiimien työntekijöiden matkapuhelimien vaihtamista Doro-matkapuhelimista älymatkapuhelimiin. Älymatkapuhelimien avulla esimiehet saavat nopeammin laajalle joukolla työntekijöitään välitettyä tietoa. Tämä myös mahdollistaa työntekijöille helpomman ja nopeamman tiedon välittämisen omille esimiehilleen sekä toivottavasti myös lisää työntekijöiden keskinäistä, horisontaalista, viestintää.

Vaikka tämä kehittämis ehdotus ei kohdistu päällikön ja esimiesten keskinäiseen viestintään, niin se kehittämistyön tutkimuksessa esiin tultuaan oli niin tärkeää tietoa, että sen katsottiin liittyvän kehittämistyön tarkoitukseen. Kuten se, että esimiehille on oikean ja ajantasaisen tiedon saanti välttämättömyys, jotta he pystyvät tekemään työtään yhdenmukaisesti, niin myös toimivien viestintäkanavien kehittäminen tiedon välittämiseksi työntekijöille on välttämättömyys. Tämä esiin tulleen kehittämis ehdotuksen muuttaminen käytäntöön tukee esimiehiä heidän esimiestyössään sekä tukee organisaatiota yhdenmukaiseen ja tasapuoliseen tiedon jakamiseen.

Kehittämistyön tekijä oppi paljon uutta sisäisestä viestinnästä lukiessaan teorian tietoa. Kohderyhmän esimiesten viestinnän huoneentaulun tekeminen opetti viemään teorian tiedon asioita käytäntöön. Haastattelutilanteet antoivat paljon uutta tietoa esimiesten omista kokemuksista ja toiveista kohderyhmän viestinnän suhteen. Huoneentaulun tekeminen tapahtui yhteistyössä esimiesten kanssa, sen tekeminen ei olisi onnistunut ilman heiltä saatua tietoa. Tämä koko kokonaisuus antoi kehittämistyön tekijälle uusia näkökulmia toimivaan sisäiseen viestintään ja tehokkaan viestin sisältöön. Toimivassa työyhteisössä on voima saavuttaa huipputuloksia ja tuntea työn iloa, yhdessä.

Lopputuloksena voidaan todeta, että tutkimuksen tuloksissa oli paljon yhtäläisyyksiä aiheen teorian tiedon kanssa. Kohderyhmään kohdistunut kysely ja teemahaastattelut olivat hyvin tärkeässä roolissa esimiesten viestinnän huoneentaulun rakentamisessa. Kehittämistyössä tässä onnistuttiin erinomaisesti. Kehittämistyön avulla tapahtui muutoksia kohdeorganisaation kohderyhmän sisäisessä viestinnässä. Kehittämistyö toteutui aikataulussa.



Tulevaisuudessa huoneentaulun pohjaa voidaan laajentaa koko organisaation käyttöön. Patarummun työtilaan tehtyä tiedontallennustilaan voidaan laajentaa niin, että se on myös muiden Palveluliikelaitoksen tulosityksiköiden käytössä. Viestinnän huoneentaulu on hyödyllinen myös työntekijöiden perehdytystilanteissa, koska visuaalisen suunnitelman avulla pystyy selkeästi kertomaan kohderyhmän toimintatavat heidän keskinäisessä sisäisessä viestinnässä ja huoneentaulua katsomalla on viestinnän pelisääntöihin helppoa myös myöhemmin palata.

On kuitenkin otettava huomioon ja pohdittavaksi nyt huoneentauluun valittujen viestintäkanavien tarkoituksenmukaisuutta tulevaisuudessa. Viestinnällä on tärkeä olla nimettynä asiaan sitoutunut vastuuhenkilö. Myös jatkossa pitää haastatella kohderyhmän esimiehiä siitä, vastaako huoneentaulu ja viestintäkanavat työn tarpeisiin. Asiat muuttuvat ja vanhentuvat nykyisin niin nopeasti. Vanhempia työntekijöitä jää eläkkeelle ja nuoria tulee työelämään. Työyhteisössä on siis koko ajan eri ikäryhmiä tekemässä viestintää.

Tästä kehittämistyöstä voivat hyötyä myös muut organisaatiot, sillä viitekehyksessä olleita sisäisen viestinnän teorioita voidaan hyödyntämään minkä tahansa organisaation sisäisen viestinnän kehittämisessä. Lopputuloksena on kuitenkin mainittava, että kehittäessään ja uudistaessaan sisäistä viestintää on jokaisen organisaation ensin selvitettävä omien työntekijöidensä tarpeet työn ja yhteisöllisyyden kannalta ja näiden omien tarpeidensa pohjalta mietittävä juuri sen organisaation onnistumisen kannalta parhaimmat viestintäkanavat ja viestinnän huoneentaulun malli.

## LÄHTEET

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Bookwell Oy
- Aura, O. KT Kuntatyönantajat. 2017. Henkilöstötuottavuuden johtaminen kunnissa. Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt. Helsinki: Hämeen kirjapaino
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell oy
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä. Helsinki: WSOY
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo: Bookwell Oy
- Isotalus, P. & Rajalahti, H. 2017. Vuorovaikutus johtajan työssä. Liettua: Balto print.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYPro.
- Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna. Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Talentum.
- Juholin, E. 2013. Communicare. Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland: Kopijyvä
- Juutinen, A-L. 2015. Sisäisen viestinnän kehittäminen ja nykyaikaistaminen lentoyhtiössä. Ylempi AMK – opinnäytetyö. Metropolia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 16.1.2018. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/92865/SISAISEN%20VIESTINNAN%20KEHITTAMINEN%20JA%20NYKYAIKAISTAMINEN%20LENTOYHTIOSSA.pdf?sequence=1>
- Keränen, Lamberg & Penttinen. 2003. Digitaalinen viestintä. Porvoo: WS Bookwell.
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi, koreografia kaaokselle. Helsinki: Talentum

Kortesuo, K. 2014. Sano se Someksi 1. Ammatilaisen käsikirja sosiaaliseen mediaan. Viro: Meedia Zone

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Laine, N. 2010. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media

Linden, J. 2015. Tiedon hallina & yrityksen menestys. Juvenes Print: Netera Consulting

Lohtaja-Ahonen S. & Kaihovirta-Repo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Viitattu 12.9.2017. <http://www.samk.finna.fi>

Metsäaho, T. 2013. Työelämän toimivat tekstit. Saarijärvi: Suomen Yrityskirjat Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Peltonen, M. 2000. Organisaatioon sitoutuminen ja sisäinen viestintä. Pro gradu tutkielma. Viestintätieteiden laitos. Viitattu 6.11.2017. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/12950mpeltonen.pdf?sequence=1>

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Gummerus

Porin kaupunki. Viitattu 13.1.2018. <https://www.bing.com/search?q=patarumpu.pori.fi&form=EDGSPH&mkt=fi-fi&httpsmsn=1&refig=48357d45e47a40a6be6a03feba990c88&PC=LCTS&SP=-18pq=undefined&sc=0->

Puro, J-P. 2004. onnistu viestinnässä. Juva: Bookwell Oy

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkastettu painos. Helsinki: Haka-paino

Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit -yhdessä tavoitteisiin. Edita: Helsinki.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Juva: PS-kustannus.

Vikman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro

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

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirje. Viro: Kauppakamari

*Hyvät esimiehet!*

*Opiskelen tällä hetkellä Satakunnan Ammattikorkeakoulun Johtamisen- ja palveluiden tuottamisen ylemmässä koulutusohjelmassa.*

*Kehittämistyöni aiheena on työyhteisön sisäisen viestinnän kehittäminen.*

*Kohderyhmänä on palveluesimiesten ja palvelupäällikön työtiimin keskinäinen viestintä. Kehittämisen näkökulma on esimiestyötä tukevassa, tarkoituksenmukaisessa viestinnässä.*

*Tällä kyselylomakkeella on tarkoitus kartoittaa sisäisen viestinnän nykytilanne sekä jokaisen palveluesimiehen ajatukset ja odotukset sen kehittämiseen parempaa ja omaa esimiestyötä tukevampaan suuntaan.*

*Pyytäisin jokaista palveluesimiestä vastaamaan alla oleviin kysymyksiin 20.10.2017 mennessä. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja niitä käytetään apuna vain kohderyhmän sisäisen viestinnän kehittämistyöhön. Myöhemmin lähetän muutamille palveluesimiehille pyynnön henkilökohtaiseen haastattelutilaisuuteen, jolloin samoja teemoja käydään vielä läpi kahdenkeskisessä keskustelussa.*

**Suuret kiitokset ajastasi jo etukäteen.**

Vastaa kysymyksiin valitsemalla paras / lähellä olevin vaihtoehto.

1 = olen täysin samaa mieltä

2 = olen jokseenkin samaa mieltä

3= olen jokseenkin eri mieltä

4 = olen täysin eri mieltä

MINÄ VIESTIJÄNÄ:

1    2    3    4

Tiedän mitä työtehtäviini kuuluu

Minulla on tarvittavat tiedot työtehtävieni suorittamiseen

Tiedän oman työni merkityksen koko organisaation toiminnan kannalta

Voin vaikuttaa riittävästi työtehtäviini

Saan työstäni riittävästi palautetta

Saan onnistumisesta kiitosta ja tunnustusta

Saan tukea ja ohjausta tarvittaessa

Minulla on mahdollisuus antaa palautetta

Kehitysehdotukseni otetaan huomioon

Kun jokin askarruttaa, tiedän mistä kysyn neuvoa

Viestin esimieheni kanssa säännöllisesti ja riittävästi

Laitan saamastani asiasta tietoa myös kollegoille

Kerron kuulemistani asioista esimiehelleni

Valmistaudun etukäteen palavereihin

Tuon palavereihin asioita keskusteltaviksi

Osallistun aktiivisesti palaverin keskusteluihin

Minulla itselläni on riittävä viestintäosaaminen

Tiedän, miten viestiä eri viestintäkanavien kautta

Osaan etsiä tietoa eri viestintäkanavista

Osaan käyttää erilaisia sähköisiä viestintäkanavia

Kaipaam lisäkoulutusta itse viestinnän tekemiseen

Kaipaam lisäkoulutusta eri viestintäkanavien käyttöön

## TYÖTIIMI (palveluesimiehet + palvelupäällikkö)

1 2 3 4

Työtiimissä käydään toimivaa keskustelua  
Työtiimissä on avoin ilmapiiri  
Työtiimissä pidämme toisiamme ajantasalla  
Palaverikäytäntömme tukee hyvin työskentelyämme  
Työtiimissä on riittävästi yhteisiä palavereja  
Työtiimin vuorovaikutus edistää osaamista  
Tiimissä pystyn tekemään työtä ja olemaan sellaisena, kuin olen  
Työtiimin keskinäinen yhteistyö tukee työssä onnistumista  
Tieto kulkee tiimin sisällä  
Työtiimin ilmapiiri tukee aktiivista vuorovaikutusta  
Tunnen olevani tasavertainen työtiimin jäsen  
Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi  
Henkilöstölle tieto tulee oikeaan aikaan, jotta sen avulla pystyy  
tekemään ratkaisuja/päätöksiä  
Työtiimin viestinä on vuorovaikutteista  
Työtiimissä tietoa jaetaan avoimesti

## VIESTINTÄKANAVAT

1 2 3 4

Olen tyytyväinen viestinnän kanaviin  
Päällekkäisiä viestintäkanavia on käytössä  
Viestintä kaipaisi uudistusta  
Viestintä kaipaisi oman viestintäsuunnitelman  
Tiedän, mitä asioita viestitään minkäkin viestintäkanavan kautta  
Patarummussa on riittävästi tietoa  
Sähköpostiviestejä tulee liikaa  
Työtiimin keskinäinen viestiään voisi ottaa käyttöön esimerkiksi sisäisen somen  
nopean tiedon välittämiseen  
Saan liikaa minulle tarpeetonta tietoa, esimerkiksi sähköpostiini?  
Tietoa on hyvin saatavilla  
Kaipaen lisää kasvokkain keskustelua esimieheni kanssa

Nyt saan tietoa työtehtäviini liittyen (valitse kolme eniten käytettyä)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> sähköposti                  | <input type="checkbox"/> esimieheltä          |
| <input type="checkbox"/> palaverit                   | <input type="checkbox"/> työkavereilta        |
| <input type="checkbox"/> intranet /Patarumpu         | <input type="checkbox"/> ”puskaradion” kautta |
| <input type="checkbox"/> puhelimen kautta            | <input type="checkbox"/> tekstiviestein       |
| <input type="checkbox"/> talous- ja hallintotoimilta | <input type="checkbox"/> muualta; mistä _____ |

Haluaisin saada tietoa työtehtäviini liittyen (valitse kolme eniten toimivaa viestintäjärjestelmää)

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> sähköposti               | <input type="checkbox"/> esimieheltä          |
| <input type="checkbox"/> palaverit                | <input type="checkbox"/> työkavereilta        |
| <input type="checkbox"/> intranet /Patarumpu      | <input type="checkbox"/> ”puskaradion” kautta |
| <input type="checkbox"/> puhelimen kautta         | <input type="checkbox"/> tekstiviestein       |
| <input type="checkbox"/> talous- ja hallintotiimi | <input type="checkbox"/> muualta, mistä _____ |

**AVOIMET KYSYMYKSET:**

Mitä mieltä olen työtiimin tämän hetken viestinnän laadusta ja viestinnän kulttuurista (tavasta toimia)?

Pidän työtiimin viestinnän pahimpana ongelmakohtina?

Millaista viestinnän pitäisi mielestäni olevan, jotta se tukisi parhaiten omaa esimiestyötäni?

Millaisten viestintäkanavien käyttö, työtiimin kesken, tukisi parhaiten omaa esimiestyötäni?

**Kiitos vastauksistasi.**



## HAASTATTELUKUTSU

Hei,

haluaisin haastatella sinua ateria- ja puhtauspalvelut tiimimme sisäiseen viestintään liittyviin asioihin. Haastattelussa käsitellään samoja teemoja kuin aiemmin saamassasi sähköisessä kyselyssä, mutta ei niin laajasti vaan kyseisiä teema-alueita tarkentaen (minä-työtiimi - viestintäkanavat).

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja haastateltavien nimiä ei tuoda kehittämissyöissä esille. Tutkimuksessa tullaan kuitenkin kuvaamaan jollain tavalla se, keitä on haastateltu. Ehkä näin joku voi esimerkiksi organisaation sisällä päätellä keitä on haastateltu, joten täyttä anonymiteettiä organisaation sisällä en pysty takaamaan, vaikka nimiä ei tuodakaan esiin. Eli on mahdollista, että joku voi tunnistaa henkilön vastauksen perusteella. Pysin kuitenkin käsittelemään haastatteluista saamani aineiston kokonaisuutena, mutta mikäli mielipiteet ovat eriäviä, niin tuloksia pitää käsitellä sen mukaisesti.

Valmis kehittämistyö on julkinen

(työ löytyy sähköisenä osoitteesta [www.theseus.fi](http://www.theseus.fi) .)

Toivoin, että sinulle sopii haastattelu, koska muun muassa sen tiedon avulla tulen tiimille suunnitella oman viestintäsuunnitelman ja pohtimaan tiimin käyttöön toimivia viestintäkanavia. Jotta tämä suunnittelutyö antaisi parhaan mahdollisen lopputuloksen ja sitä kautta parempaa tukea esimiesten työntekoon ja tiimin toimivuuteen, niin tarvitsen apuasi.

Palaan asiaan lähipäivinä ja sovitaan haastattelusta tarkemmin.

Aikaa olisi hyvä varata noin 1,5 tuntia.

Lopullinen käytetty aika riippuu siitä, kuinka paljon aiheeseen syntyy keskustelua.

Kiitos avustasi jo näin etukäteen.

Outi

## TEEMAHAASTATTELUN JA HAVAINNOININ TEEMARUNKO

### TEEMA 1. TYÖTIIMI

- Nykyinen tiedonkulusta
- Työtiin ilmapiiriin
  - avoimuus
  - positiivisesti vaikuttavat asiat
  - negatiivisesti vaikuttavat asiat
- Työtiin toimivuuden parantaminen
- Kenellä on vastuu työtiin viestinnästä

### TEEMA 2. OIKEA TIETO

- Viestinnän tärkeys oman työn onnistumisen kannalta
- Saako itselle omaan työhön tarvittavaa, hyödyllistä, tietoa tarpeeksi
- Saako itselle omaan työhön tuntuvaa turhaa tietoa
- Työssä tarvittavien tietojen aihealueet
- Hyvä/tarpeellinen tieto
- Hyvä/toimiva viesti

### TEEMA 3. MINÄ VIESTIJÄNÄ

- Aktiivisuus viestijänä
- Kenelle viestii
- Millaisista asioista viestii eniten
- Viestintäkanavat, joilla viestii useammin
- Koulutuksen tarve viestintään
- Toimivin viestintäkanava
- Toive saada eniten palautetta (työntekijät, asiakkaat, oma esimies, kollegat, johtaja)
- 

### TEEMA 4. VIESTINTÄKANAVAT

- Toimivin viestintäkanava
- Viestintäkanava, jolla viestii eniten
- Viestintäkanava, jonka kautta haluaisi saada itselleen eniten tietoa
- Kasvokkain viestitettävät asiat
- Sähköpostilla viestittävät asiat
- Puhelimella viestitettävät asiat

### TEEMA 5. KEHITTÄMINEN

- Aiheita, mitä pitäisi olla viestintämallissa
- Sisäisen some- kanavan käyttöönotto



http://patarumpu.pori.fi/tyotilat/palveluliikelaitos/SitePages/Kotisivu.aspx

Palveluliikelaitos - Kotisivu

Sivuston toiminnot - Selaa

# PATARUMPU

Palveluliikelaitos - Kotisivu

Palveluliikelaitos

Kaikki sivustot

Jaetut asiakirjat

Kalenteri

Tehtävät

Ryhmän keskustelu

Kiva tietää

Roskakori

Kaikki sivuston sisältö

## Palveluliikelaitoksen palveluesimiehet

### Ilmoitukset

<input type="checkbox"/>	Otsikko	Muokattu
<input type="checkbox"/>	Tervetuloa Microsoft SharePoint Foundation -käyttäjäksi.	7.4.2017 8:30

[Lisää uusi ilmoitus](#)

### Jaetut asiakirjat

<input type="checkbox"/>	Laji	Nimi	Muokattu	<input type="checkbox"/>	Muokkaaja
<input type="checkbox"/>		AJANKOHTAISET	22.12.2017 10:09	<input type="checkbox"/>	Kunnas Outi
<input type="checkbox"/>		ESIMIESPALAVERIT 2018	29.12.2017 13:59	<input type="checkbox"/>	Kunnas Outi
<input type="checkbox"/>		HANKINNAT	22.12.2017 10:08	<input type="checkbox"/>	Kunnas Outi
<input type="checkbox"/>		HENKILÖSTÖN MUISTAMINEN	22.12.2017 10:08	<input type="checkbox"/>	Kunnas Outi
<input type="checkbox"/>		KURINPIDOLLINEN menettely , ohjaite, lomakkeita	22.12.2017 10:54	<input type="checkbox"/>	Kunnas Outi
<input type="checkbox"/>		matkustus	29.12.2017 13:55	<input type="checkbox"/>	Kunnas Outi
<input type="checkbox"/>		MUUTOKSET työsuojimuksessa	22.12.2017 10:41	<input type="checkbox"/>	Kunnas Outi
<input type="checkbox"/>		palkka-aikataulut	29.12.2017 14:00	<input type="checkbox"/>	Kunnas Outi
<input type="checkbox"/>		PALKKAKORIT	22.12.2017 11:00	<input type="checkbox"/>	Kunnas Outi
<input type="checkbox"/>		PPL TOIMINTASÄÄNTÖ jne	22.12.2017 10:11	<input type="checkbox"/>	Kunnas Outi
<input type="checkbox"/>		TYÖSUOJELU	22.12.2017 11:04	<input type="checkbox"/>	Kunnas Outi
<input type="checkbox"/>		TYÖTERVEYS (terveystalo)	22.12.2017 10:08	<input type="checkbox"/>	Kunnas Outi

[Lisää tiedosto](#)

### Linkit

<input type="checkbox"/>	Laji	Muokkaa	URL-osoite	Huomautukset
<input type="checkbox"/>			<a href="https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2017/9/ruokailukustannusten-korvauksen-maara-2018">https://www.kt.fi/yleiskirjeet/2017/9/ruokailukustannusten-korvauksen-maara-2018</a>	AY - koulutusten ruokaraha vuonna 2018
<input type="checkbox"/>			Vuoden 2017 yleiskirjeluettelo	KUNTATYÖNANTAJAT löytyy myös linkistä <a href="https://www.kt.fi">https://www.kt.fi</a>
<input type="checkbox"/>			Matkakustannusten korvaukset vuonna 2018	Linkistä löytyy kirje + korvaukset.
<input type="checkbox"/>			Työsuojelu kemikaalit	
<input type="checkbox"/>			Työsuojelu Käyttöturvallisuustiedotteet	
<input type="checkbox"/>			KemikaaliLAKI	
<input type="checkbox"/>			Nuoret työntekijät LAKI	
<input type="checkbox"/>			Patarummusta löytyy kirjelmakepohja osoitteesta	
<input type="checkbox"/>			Pori brändi painotuotteet	Pori-tuotteet: Jakotavaroiden ja liikelahjojen sekä vaatteiden hankinnan tasalaatuisuuden varmistamiseksi Pori-brändättyjen tuotteiden tilaukset hoidetaan keskitetyksi Visit Porista. Tilauksen tapahtuu laskutuspenaattella, isompien erien ollessa kyseessä sisäostostilauhin. Katso tuotteet osoitteesta;
<input type="checkbox"/>			<a href="http://patarumpu.pori.fi/henkilosto/tyohyvinvointi/Sivut/Ty%c3%b6turvallisuus.aspx">http://patarumpu.pori.fi/henkilosto/tyohyvinvointi/Sivut/Ty%c3%b6turvallisuus.aspx</a>	Patarummusta löytyy ohjeet kemikaalirikien arviointiin sekä kemikaaliluettelon pohja

[Lisää uusi linkki](#)

### Ryhmän keskustelu

<input type="checkbox"/>	Aihe	Tekijä	Vastaukset	Viimeksi päivitetty
<input type="checkbox"/>	arjen tietoja, mitä kaipaatte tänne	Kunnas Outi	0	22.12.2017 10:31

[Lisää uusi keskustelu](#)

http://patarumpu.pori.fi/tyotilat/palveluliikelaitos/

11:48  
26.01.2018

# LIITE 7

The screenshot shows a web browser window displaying a Yammer group page. The browser's address bar shows the URL: [https://www.yammer.com/pon.fi/#/threads/inGroup?type=in\\_group&feedId=113314](https://www.yammer.com/pon.fi/#/threads/inGroup?type=in_group&feedId=113314). The page title is "Yammer: Palveluliikelaitos ...".

The Yammer interface includes a left sidebar with navigation options: "Etsi" (Search), "PORIN KAUPUNKI-RYHMÄT" (Groups), "Palveluliikelaitos" (selected), "Koko yritys" (2), "+ Luo ryhmä" (Create group), "Tutustu muihin ryhmiin" (Discover other groups), "YKSITYISVIESTIT" (Private messages), and "Luo viesti" (Post message).

The main content area features a header for the group "Palveluliikelaitos" with a "YKSITYINEN" (Private) label and a "Liittynyt" (Joined) button. Below the header, there are tabs for "UUDET KESKUSTELUT" (New discussions), "KAIKKI KESKUSTELUT" (All discussions), "TIEDOSTOT" (Files), "MUISTIINPANOT" (Reminders), and "HAKU" (Search). A text input field contains the placeholder "Jaa jotain tälle ryhmälle..." (Share something with this group...). Below the input field, there is a "Kirjoita viesti." (Write a message.) prompt and a question: "Sinulla idea jaettavaksi, uutta tietoa kerrottavaksi tai määräaika täytettävänä - miksi et julkaisisi niitä?" (Do you have an idea to share, new information to report, or a deadline approaching - why not post them?).

On the right side, there are sections for "JÄSENET (3)" (Members) with profile icons, "TIETOJA" (Info) with a "Muokkaa osaa napsauttamalla tätä." (Edit by clicking here.) link, "RYHMÄN TOIMINNOT" (Group actions) with a "Näytä ryhmän tarkat tiedot" (Show group details) link, "KIINNITETTY" (Pinned) with a "Lisää" (Add) link and a "Lisää tälle ryhmälle tärkeitä tiedostoja tai linkkejä." (Add important files or links to this group.) link, "LIITTYVÄT RYHMÄT" (Related groups) with a "+ Lisää samankaltainen ryhmä" (Add similar group) button, and "KÄYTTÖASETUKSET" (Settings) with options: "Tilaa tämä ryhmä sähköpostitse" (Subscribe to this group by email), "Julkaise tässä ryhmässä sähköpostitse" (Post to this group by email), and "Liitä tämä syöte sivustoosi" (Link this group to your sidebar).

The Windows taskbar at the bottom shows the Start button, taskbar icons for Chrome, Outlook, Word, and Edge, and the system tray with the time 11:56 and date 26.01.2018.