



Sisäisen viestinnän kehitysmahdollisuuksien selvitys

Antti Korpela

2018 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sisäisen viestinnän kehittymismahdollisuuksien selvitys

Antti Korpela
Liiketalous
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2018

Antti Korpela

Sisäisen viestinnän kehittämismahdollisuuksien selvitys

Vuosi 2018 Sivumäärä 45

Tämän opinnäytetyön aiheena oli konsernin sisäisen viestinnän nykytilan selvitys sekä mahdollisten kehityskohteiden löytäminen. Toimeksiantaja kävi opinnäytetyöprosessin aikana läpi brändiuudistuksen, jonka tueksi opinnäytetyö tilattiin. Toimeksiantaja toivoi opinnäytetyön avulla löytävänsä sisäisestä viestinnästään kehittämismahdollisuuksia varsinkin toimivamman dialogin ja yhteisöllisyyden luonnin osalta. Samalla haluttiin selvittää intranetin mahdollisuutta löytyneiden ongelmien ratkaisuun.

Opinnäytetyön aineisto kerättiin sisäiseen viestintään liittyvillä teemahaastatteluilla. Toimeksiantajalta haastateltiin eri henkilöstöryhmien edustajia. Haastatteluista kävi ilmi, että toimeksiantajan sisäisessä viestinnässä on kehittämisen varaa. Pienemmissä ryhmissä sisäinen viestintä koettiin toimivan, mutta isompien ryhmien viestinnässä, kuten yksikkö tasolla, ilmeni ongelmia. Suurimmiksi ongelmiksi ilmeni viestinnän yksisuuntaisuus, avoimuuden puute ja epäselkeys niin viestinnän käytännöissä kuin kanavissakin. Aineistosta voitiin tehdä johtopäätökset, että haastateltavat olivat kiinnostuneita muiden yksiköiden toiminnoista omansa lisäksi. Kehitysehdotuksena toimeksiantajalle ehdotettiin intranetin käyttöönottoa yhdentävillä ja keskustelun mahdollistavilla sovelluksilla. Intranet tukisi ja selventäisi toimeksiantajan sisäistä viestintää.

Opinnäytetyö tarjosi toimeksiantajalle tilannekatsauksen sen hetkisen sisäisen viestinnän tilasta ja miten sitä voitiin kehittää. Tämä opinnäytetyö on myös tehty niin, että sitä pystyvät hyödyntämään muut sisäisestä viestinnästä kiinnostuneet.

Asiasanat: sisäinen viestintä, intranet, foorumi

Antti Korpela

A report on ways to improve internal communication

Year	2018	Pages	45
------	------	-------	----

The aim of this Bachelor's thesis was to study the current state of the client concern's internal communication and to find ways to improve it. During the thesis process, the client went through a brand renewal and that was the reason to assign this thesis. The wish was to find ways to improve their internal communication especially to more communicative and personnel merging directions. They also wished to investigate the possibility to use intranet to solve their problems in internal communication.

The data was collected by using a themed interview. The interviewees represented different groups among the client's personnel. The interviews showed that there was a need to improve the internal communication. In small groups, it was expressed that communication was working but in larger contexts the communication was experienced as containing problems. The biggest problems were one-way communication, lack of openness and coherence in communication processes and channels. The interviews also showed that the interviewees were interested in other units in addition their own unit. The improvement solution was decided to be an intranet with applications that have merging and discussion providing features. Also, the intranet would support the client's internal communication by clarifying it.

This thesis offered to the client a report on the state of their internal communication and ways to improve it. In addition, this thesis was produced so that others who are interested in the internal communication can also benefit from it.

Keywords: internal communication, intranet, channels

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Sisäinen viestintä	7
2.1	Sisäisen viestinnän tärkeys	8
2.2	Epäonnistunut sisäinen viestintä	10
2.3	Sisäisen viestinnän tyypit	12
2.3.1	Jokapäiväinen viestintä	12
2.3.2	Muutosviestintä	12
2.4	Foorumit	15
2.4.1	Kasvokkaiset	16
2.4.2	Digitaaliset	17
2.4.3	Painetut	21
2.5	Sisäisen viestinnän suunnittelu	22
2.5.1	Kuka	23
2.5.2	Mitä	24
2.5.3	Kenelle	24
2.5.4	Miten	25
2.5.5	Milloin	25
2.5.6	Palaute	26
3	Tutkimuksen kuvaus	26
3.1	Laadullinen tutkimus	26
3.2	Teemahaastattelu	27
3.3	Luotettavuus ja eettisyys	29
4	Tutkimustulokset	30
4.1	Haastateltavat	31
4.2	Sisäinen viestintä	31
4.3	Viestien kulku	32
4.4	Kanavat	33
4.5	Muutosviestintä	34
4.6	Toiveet	34
4.7	Johtopäätökset	35
5	Kehitysehdotus	37
6	Opinnäytetyön ja sen toteutuksen arviointi	38
	Lähteet	40
	Liitteet	44

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantajan tämän hetkisen sisäisen viestinnän tila. Tilan selvittämisen jälkeen, toimeksiantajalle tuotetaan tehdyn tutkimuksen pohjalta kehitysehdotus sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa dialogia eli viestien ja tiedon välittämistä eri foorumeilla eli kanavilla.

Toimeksiantajana tälle opinnäytetyölle toimii pääkaupunkiseudulla toimiva konserni, jonka missionsa on tuottaa erilaisia elämistä ja työntekoa tukevia palveluita niitä tarvitseville. Toimeksiantajan pyynnöstä konsernia ei mainita nimeltä.

Opinnäytetyön tekoprosessin aikana toimeksiantaja kävi läpi brändin uudistuksen, jossa konserni yhdistettiin yhdeksi yhden toiminimen alle. Toiveena oli selvittää konsernin nykyisen sisäisen viestinnän nykytila ja miten sitä voitaisiin kehittää. Erityisesti toivottiin löytyvän keinoja yhteisöllisyyden luomiseen ja avoimempaan keskusteluun. Tässä opinnäytetyössä kartoitettiin myös intranetin mahdollisuutta, minkä käyttöönotosta toimeksiantajalla oli kiinnostusta. Opinnäytetyö toimii samalla intranetin mahdollisen käyttöönoton perusteluna. Aihe on rajattu koskemaan vain toimeksiantajan henkilöstön väliseen sisäiseen viestintään. Tutkittava aineisto kerättiin teemahaastattelemalla toimeksiantajan eri henkilöstöryhmien edustajia. Haastattelun runko löytyy liitteestä 1.

Opinnäytetyön aihe on toimeksiantajan kannalta ajankohtainen. Sisäinen viestinnän rooli korostuu normaalia enemmän muutostilanteissa, sillä se on osa muutoksen onnistumista. Viestinnän rooli myös korostuu muutoksen jälkeen, jolloin organisaation on aika toimia uudella tavalla. Vaikka toimeksiantajan toiminta ei brändiuudistuksen jälkeen muuttunutkaan, on sen sisäinen viestintänsä silti osa uuden brändilupauksen lunastamista.

Opinnäytetyön teoriaperusta rakentuu tutkittavan ilmiön ympärille siten, että se tarjoaa tutkimukselle teoriaperustan. Teoriat on kerätty viestinnän ja henkilöstöjohtamisen materiaaleja yhdistellen. Mukaan on otettu vielä aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia perusteluiksi, miksi aihe on tärkeä. Teoriapohja käsittelee sisäiselle viestinnälle tyypillisiä ominaisuuksia, kanavia ja sen suunnittelua.

Päätin valita tämän toimeksiannon kiinnostusteni pohjalta. Osa sisäisestä viestinnästä kuuluu henkilöstöjohtamisen alle, mistä olen urallisesti kiinnostunut. Koen tämän opinnäytetyön tarjoavan itselleni hyviä lähtökohtia henkilöstöjohtamisen viestintäpuolesta. Myös aiheen ajankohtaisuus ja se, että ihan oikeasti pääsee tuottamaan hyödyllistä materiaalia toimeksiantajalle, olivat osa aiheenvalintaprosessia ja toimivat työskentelyn motivaattoreina.

2 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea tiedon tuottamista, muokkaamista ja välittämistä sekä keskustelua, ymmärryksen että yhteisöllisyyden luontia organisaation sisällä. Se toimii johtamisen tukena ja takaa organisaation perustoiminnan onnistumisen. Sisäinen viestintä on dialogia, joka voi olla joko vertikaalista, johdolta työntekijöille, tai horisontaalista, samalla tasolla olevien henkilöiden välistä. Viestintä voi olla myös monologia, jolloin se on pelkästään vertikaalista. Sisäinen viestintä tarvitsee toimiakseen foorumin, jota pitkin tieto kulkee. Tällaisia voivat olla sähköposti tai kokous. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2013, 107-109; Juholin 2013, 177-178.)

Nykyään sisäisestä viestinnästä käytetään termiä työyhteisöviestintä. Merkitykseltään kummatkin termit ovat lähellä toisiaan, mutta työyhteisöviestintä on käsitteeltään laajempi. Se sisältää organisaation oman henkilöstön lisäksi myös ulkopuolisia sidosryhmiä, kuten sijoittajat. (Juholin 2017, 118.) Tässä opinnäytetyössä käytän termiä sisäinen viestintä, jolla tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää, selkeyden ylläpitämiseksi.

Suurissa organisaatioissa sisäinen viestintä jakautuu kolmeen alueeseen: henkilökohtaiseen, osastokohtaiseen ja koko organisaatiota koskevaan viestintään. Henkilökohtaisella viestinnällä tarkoitetaan työntekijää koskevaa viestintää. Se tapahtuu työntekijän ja häntä johtavien henkilöiden välillä, ja se voi olla esimerkiksi perehdytystä, tiedotusta työn muuttumisesta tai palautteen antamista. Osastokohtainen viestintä koskee kyseisen osaston asioita. Tällaisia ovat muun muassa osaston tulostavoitteista kertominen ja seuraaminen. Koko organisaatiota koskeva viestintä on yhteistoimintalain määrittelemää. Yhteistoimintalaki velvoittaa kaikkia organisaatioita, joissa on työntekijöitä 20 tai enemmän. Tyypillisiä aiheita ovat muun muassa organisaation toiminta-ajatuksen jakaminen henkilöstölle ja organisaatio tuloksesta raportointi. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 107-109.)

Sisäinen viestintä ei luonteeltaan ole aina ollut samanlaista. Nykypäivänä viestintä on muuttunut entistä enemmän avoimemmaksi ja osallistuvammaksi työpaikkojen hierarkioiden tasaantumisen johdosta. Ennen viestintä oli enemmän käskyjen antamista johdolta työntekijöille ja työntekijöiden välistä. Työntekijät nähtiin usein passiivisina tiedon vastaanottajina. Hierarkisuuden purkautuessa myös työntekijöillä on ollut entistä enemmän mahdollisuuksia käydä dialogia johdon kanssa. Siirtyminen monologista dialogiin ei aina suju ongelmitta. Taulukkoon 1 on koottu vanhan ja uuden mallin törmäys ja sen tulokset. Paksumpireunaiset ruudut kertovat toimivasta kokonaisuudesta. (Juholin 2008, 58.)

Viestinä Työyhteisö	Loitontava	Lähentävä
Lamaannuttava	Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
Energisoiva	Osallistuva työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistuva työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä

Taulukko 1: Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailu (Juholin 2008, 59.)

Taulukossa käytetyt termit työyhteisöstä viittaavat työyhteisön vaikutukseen yksilössä. Energisoiva työyhteisö on vuorovaikutuksellinen ja yhteisöllinen, missä opitaan ja tehdään yhdessä. Työyhteisö kannustaa henkilöstöä toimimaan. Vastakohtana tälle on lamaannuttava työyhteisö, jossa ensisijaisesti ajatellaan itseään ja omia etujaan. Lamaannuttava työyhteisö on myös hyvin hierarkkinen. (Juholin 2008, 52.) Viestintä jakautuu taulukossa loitontavaan ja lähentävään. Loitontava viestintä on monologista, jossa viestit tulevat yleensä johdolta. Tämä on tyypillinen vanhanaikainen viestintämalli. Uusi tapa lähestyä viestintää on lähentävä viestintä. Lähentävällä viestinnällä tarkoitetaan sitä, että organisaatiossa esiintyy dialogia, johon sekä johto ja henkilöstö osallistuvat. (Juholin 2008, 59.)

Taulukosta voidaan nähdä, että sekä loitontava ja lamaannuttava että lähentävä ja energisoiva viestintä ja työyhteisö sopivat yhteen. Tällöin ei synny ristiriitaisuuksia käytäntöjen välille. Loitontava viestintä sopii hyvin lamaannuttavalle työyhteisölle, koska hierarkkisuus määrittää puheoikeuden. Hierarkkisuus voi olla myös este henkilöstön vaikuttamishaluihin, jolloin osallistuminen jää vähäiseksi. Lähentävälle viestinnälle sopii energisoiva työyhteisö, jossa ei hierarkkisuus vaikuta työyhteisössä paljoakaan. Organisaatiossa vallitsee avoin keskustelukulttuuri, joka tukee työyhteisön halua toimia yhdessä. Kumpikin yhdistelmä toimii, jos henkilöstö ja johto ovat asennoituneet siihen sen vaatimalla tavalla. (Juholin 2008, 59-60.)

Törmäyksiä syntyy, kun vanhat ja uudet näkemykset kohtaavat. Jos organisaatiossa ollaan kiinnostettu yhteisesti toimimaan, mutta viestintä on yksisuuntaista johdolta alaisille, ei työyhteisöllä ole kanavia toimia. Samoin, jos organisaatio on vahvasti hierarkkinen, ei henkilöstöllä välttämättä löydy intoa lähentää asioita käsittelemään yhdessä, vaikka foorumi sille olisi. (Juholin 2008, 60-61.)

2.1 Sisäisen viestinnän tärkeys

Sisäinen viestintä on tärkeää organisaation toiminnan kannalta. Sen onnistuminen on edellytys organisaation toiminnalle. Viestinnän perustehtävän lisäksi, tiedon ja viestin välittäminen vastaanottajalle, se on osatekijänä muun muassa työnantajamaineessa ja työtyytyväisyydessä. (Honkala ym. 2017, 107.)

Sisäisen viestinnän tärkeydestä kertovat myös tutkimukset. Tower Watsonin teettämän tutkimuksen (2013) mukaan organisaatiot, jotka ovat panostaneet tehokkaaseen sisäiseen viestintään ja muutosjohtamiseen, menestyvät kolme ja puoli kertaa paremmin kuin alansa kilpailijat, jotka eivät ole panostaneet näihin. Tutkimukseen osallistui 651 yritystä ympäri maailmaa. Samanlaisia tuloksia Tower Watson on saanut jo kymmenen vuoden ajan. (Tower Watson 2013, 2-3, 15.)

Ensinnäkin sisäinen viestintä on johtamisen väline. Sillä välitetään henkilöstölle työtehtävät, materiaalit ja ilmoitukset, esimerkiksi koulutuksista. Viestintä tällöin takaa organisaation perustoiminnan. Johtoasemassa olevien henkilöiden työnkuvaan kuuluu paljon viestimistä sekä suullisesti että kirjallisesti, joten johtotehtävän vastaanottavan on osattava selkeästi kertoa viestinsä. Johtoaseman viestintä ei ole pelkästään viestien lähettämistä, vaan myös niiden vastaanottamista muulta henkilöstöltä. (Honkala ym. 2013, 183.)

Toimiva sisäinen viestintä mahdollistaa ajantasaisen tiedonsaannin. Tällöin henkilöstö pystyy työskentelemään ongelmitta. Ajantasainen tieto voidaan saada joko johdolta tai muulta henkilöstöltä. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen ovatkin osa sisäistä viestintää ja siten osana rakentamassa yhteisöllisyyttä. (Juholin 2013, 178, 186.)

Viestinnällä on myös vaikutuksia työyhteisön viihtyvyyteen ja motivaatioon. Huonosti kulkevat viestit ja tiedot lannistavat työntekijöitä. Tiedon salaaminen lisää eriarvoisuuden tunnetta ja luo erilaisia huhuja ja juoruja, jotka voivat olla erittäinkin haitallisia työmotivaation kannalta. Hyvä ja avoin tiedonkulku antaa henkilöstölle ymmärryksen heidän omasta merkityksestään organisaatiolle, mikä auttaa heitä ymmärtämään työnsä tärkeyden. Kun työ koetaan tärkeäksi, on se motivoiva kokemus. Avoimella viestinnällä on siis osansa työpaikan tunnelman luonnissa. Työvihtyvyyteen ja motivaatioon vaikuttaa myös paljon henkilötön mahdollisuus antaa palautetta, toiveita tai muulla tavalla osallistua sekä oman työnsä että organisaation kehittämiseen. (Honkala ym. 2013, 183.) Kun henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua, antaa se heille arvon tuntua ja he viihtyvät paremmin työssään. Viihtyisä työpaikka nostattaa myös työnantajainnetta, joka saattaa olla tarpeellinen varsinkin rekrytointiprosessissa (Juholin 2013, 184, 188). Kukapa haluaisi tulla töihin organisaatioon, jossa ei ole hyvä viihtyvyys?

Sisäinen viestintä ei ainoastaan ole käskyjen lähettämistä. Sen tehtäviin kuuluu myös organisaation mission, vision, tavoitteiden ja ihan organisaation perustarkoituksen kertominen henkilöstölle. Kun henkilöstö on perillä organisaation peruspilareista, he osaavat toimia organisaation näkökulmasta ja näin lunastaa organisaation antamia lupauksia esimerkiksi asiakkaille. Sisäisellä viestinnällä on siis oma roolinsa ulospäin suuntautuneessa maineessa. (Honkala ym. 2013, 181, 183.)

2.2 Epäonnistunut sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän perustehtävä on tiedon ja viestien kuljettaminen vastaanottajalle. Tämä on organisaation toiminnan kannalta erittäin tärkeää. Sisäisen viestinnän epäonnistuesssa on sen vaikutukset nähtävissä heti organisaation toiminnassa, vaikkapa asiakaspalvelijan työssä, kun hän ei ole saanut edeltävältä vuorolta tietoa rikkoutuneesta koneesta, ja sen seuraukset voivat olla vakaviakin. Huonosta viestinnästä kärsivät sekä organisaatio että sen henkilöstö ja muut sidosryhmät. (Honkala ym. 2013, 183.)

Viestinnän virheet ovat nähtävissä erittäinkin pian. Mikäli henkilöstö ei ole perillä organisaation peruspilareista missio, visio, arvot ja olemassa olon syy eivät he osaa myöskään toimia niiden mukaan. Nämä asiat ohjaavat ja antavat organisaatiolle ja sen toiminnalle suunnan. Jos henkilöstö ei pysty niiden mukaan toimimaan, pois suljettuna tilanteet joissa he ovat tietoisia näistä, ei organisaatio pysty lunastamaan lupauksiaan. Tällä on myös suoria vaikutuksia organisaation maineeseen. (Juholin 2008, 274-276.)

Huono viestintä vaikuttaa myös työyhiytyyteen. Huonosti viestityt työtehtävät, tiedot ja ilmoitukset laskevat motivaatiota ja itse työntekokin hankaloituu. Samoin on, kun viestintä on yksisuuntaista eikä henkilöstöllä ole kanavia esittää esimerkiksi mielipiteitään tai ehdotuksiaan. Liika tiedon salailu tai viestimättä jättäminen lisäävät epäluottamusta johtoon. Huonolla työyhiytyydydellä on kielteiset vaikutukset organisaation työnantajakuvaan, minkä vaikutukset voi olla nähtävissä esimerkiksi rekrytoinneissa hakijoiden vähäisyytenä, kun oma henkilöstö on keskustellut työnantajasta muiden kanssa. (Honkala ym. 2013, 183.)

Epäonnistumisia aiheuttavat erilaiset häiriöt. Viestinässä esiintyy neljä eri tyyppistä häiriötä. Professori Wiion on määritellyt nämä neljä häiriötyyppiä seuraavasti: este, kohina, kato ja vääristymä. Häiriötyypit jakautuvat sisäiseen ja ulkoisiin häiriöihin. Näiden ero on se, että sisäisissä häiriö tapahtuu, kun vastaanottaja ottaa vastaan viestin, ja ulkoisissa lähettämisen ja vastaanottamisen välillä. (Åberg 2006, 91.)

Kun viestinnässä on este, tarkoittaa tämä sitä, että viesti tai tieto ei saavuta suunniteltua vastaanottajaa ollenkaan. Häiriönä este tapahtuu viestin lähettämisen ja vastaanottamisen välillä. Tyypillisiä tämän kaltaisia häiriöitä ovat esimerkiksi väärä sähköpostiosoite, verkon kaatuminen, väärän foorumin valinta tai ilmoitustaululle kiinnitetyn ilmoituksen huomioimatta jättäminen. (Åberg 2006, 91.)

Kohinalla tarkoitetaan sitä, että viestiin tai tietoon sekoittuu muuta materiaalia kuin lähetetäessä siihen oltiin laitettu. Esteen tapaan myös kohina-tyypin häiriöt tapahtuvat viestin lähettämisen ja vastaanottamisen välillä. Kohina-häiriöt ovat muun muassa epäselvät kopiot tai kun avokonttorissa kasvoitusten viestiä vaihdettaessa viestiin sekaantuu konttorin muusta puhutusta viestinnästä osia. (Åberg 2006, 91.)

Viestit eivät aina saavuta vastaanottajaa kuten pitäisi. Kun viestinnässä tapahtuu katoa, on kyse siitä, että viestistä tai tiedosta katoaa osa, kun se on otettu vastaan. Katohäiriöt johtuvat vastaanottajasta, ja täten kyseessä on sisäinen häiriö. Tyypillisiä syitä kadolle voi olla esimerkiksi aistihäiriöt kuten huono näkö tai muut sisäiset häiriöt kuten vastaanottohetkellä keskittymisen puute. (Åberg 2006, 91.)

Viimeisenä häiriötyyppinä on vääristymä. Vääristymiä syntyy, kun vastaanottaja ymmärtää vastaanotetun viestin tai tiedon väärin. Vääristymien syntyyn vaikuttavat paljon vastaanottajan omat arvot, asenteet ja tarpeet. Kadon tapaan vääristymä on sisäinen häiriö, mutta vääristymän voi todeta vain lähettäjä. (Åberg 2006, 91.)

Viestinnän epäonnistumiseen vaikuttaa paljon myös henkilöstön asennoituminen itse viestintään. Jos henkilöstö ei ole sitoutunut viestimään, ei viestintä toimi. Nykypäivän organisaatiot muuttuvat yhä dialogisemmiksi, joten viestinnästä vastuu on kaikilla. Voi olla hyvinkin tyypillistä, että työntekijät eivät ole tottuneet uuteen rooliinsa viestijöinä vanhan tutun vastaanottajan roolin rinnalla. (Ahlroth 2018.)

Dialogia voi hankaloittaa myös ihmisten väliset suhteet. Jo se vaikuttaa paljon, että henkilöiden välillä ei kemiat toimi. Samoin viestinnän sujuvuuteen vaikuttaa hierarkia. Mitä enemmän hierarkiaa painotetaan henkilöstön jäsenten välillä, sitä enemmän se voi luoda erilaisia esteitä viestin ja tiedon lähettämiseen. Tätä tapahtuu yleensä, kun hierarkiassa alemmalla tasolla oleva yrittää viestiä ylöspäin. Syynä tähän voi olla pelko, varsinkin jos täytyy toimittaa kielteisiä tietoja ja täten vain hyvät asiat viestitään, mikä on organisaation toiminnan kannalta haitallista. Myös hierarkiassa korkeammalla olevien asenne ratkaisee. Usein heille voi olla paljon helpompaa ottaa vastaan tietoa ”saman arvoiselta” kuin joltakulta, kuka on heidän alapuolellaan. (Porter, Smith & Fagg 2006, 205.)

Yhtenä sisäisen viestinnän epäonnistumisen ilmentymänä voidaan pitää puskaradioksi kutsuttua ilmiötä. Puskaradiolla tarkoitetaan tietoa tai viestiä, joka on saatu joltain muuta kautta kuin virallista kanavaa pitkin. Varsinkin liiallinen salailu tai muuten toimimaton viestintä voivat ajaa puskaradion syntyyn, milloin tieto hankitaan esimerkiksi ulkopuolelta. Koska työyhteisöt muuttuvat yhä avoimemmiksi ja kontrolli vähenee, ei puskaradio välttämättä ole huono asia. Tieto voi hyvin olla täysin paikkaansa pitävää ja saatu vaikka toiselta osastolta kahvipöytäkeskustelusta. Puskaradio voi myös toimia virallisen viestinnän tukena. On kuitenkin syytä arvioida, onko jokin sisäisen viestinnän heikkous ajanut puskaradiotilanteen syntyyn, mikä voi vaikuttaa esimerkiksi työtyytyväisyyteen. (Juholin 2013, 211.)

2.3 Sisäisen viestinnän tyypit

Sisäinen viestintä voidaan jaotella erilaisiin tyypeihin sen luonteen perusteella. Tyyppien viestintätarkoitus vaihtelee, mutta perusidea kuitenkin on aina sama, viestien ja tiedon välittäminen vastaanottajalle.

Kaksi yleisintä sisäisen viestinnän tyyppiä ovat päivittäin tapahtuva viestintä ja muutosviestintä. Näillä erona on se, että jokapäiväistä viestintää tapahtuu aina ja se voi olla aiheiltaan monimuotoista. Muutosviestintä on sidottu aina johonkin muutokseen, joka tapahtuu tiettyinä aikoina ja keskittyy vain aiheeltaan muutokseen ja siihen liittyviin asioihin. (Juholin 2017, 95; Österberg 2014, 202-203.)

2.3.1 Jokapäiväinen viestintä

Jokapäiväistä viestintää tapahtuu jatkuvasti, eikä sitä ehkä aina osata mieltää edes viestinnäksi. Sen tehtävänä on mahdollistaa organisaation toiminta. Toisaalta se on johdolta ja esimiesasemassa olevilta henkilöiltä tapahtuvaa työnohjausviestintää, mutta myös työntekijöiden välillä tapahtuvaa tiedon ja viestien vaihtoa. Jokapäiväisen viestinnän aiheina voivat olla markkinamuutokset, asiakkaisiin liittyvät asiat tai vaikkapa henkilöstömuutokset. (Juholin 2017, 95-96.)

Yksi tyypillistä jokapäiväistä viestintää on sisäinen markkinointi. Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan organisaation tuotteiden ja palveluiden esittelemistä henkilöstölle, jotta he voivat suoriutua työtehtävistään. Se on myös henkilöstön sitouttamista organisaatioon, jotta he voivat työssään lunastaa organisaation arvolupauksen. (Järvinen 2018; Åberg 2006, 99-100.) Arvolupaus on selitys siitä, miksi kyseistä palvelua ja tuotetta kannattaa ostaa, esimerkiksi miten se ratkaisee asiakkaan ongelman (Suojanen 2017).

Koska jokapäiväinen viestintä on tärkeää organisaation toiminnan kannalta, puutteellinen viestintä voi aiheuttaa ongelmia. Erilaisten häiriöiden aiheuttamat katkokset jokapäiväisessä viestinnässä näkyvät heti ja vaikutukset voivat olla vakaviakin, esimerkiksi jonkun työtehtävän kertomatta jättäminen. (Juholin 2017, 95.)

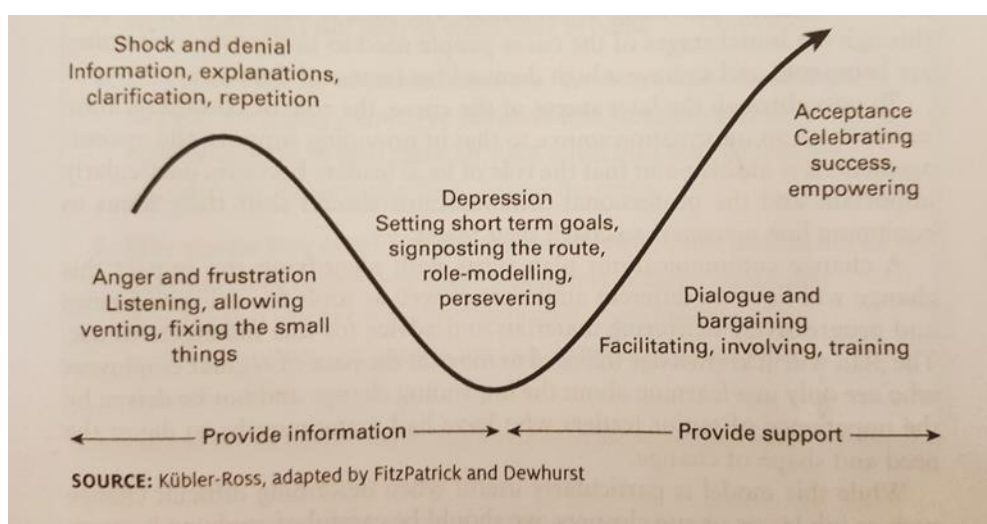
2.3.2 Muutosviestintä

Organisaatiot käyvät toimintansa aikana läpi erilaisia muutoksia. Ne voivat olla pieniä, kuten uuden järjestelmän käyttöönotto, tai suuria, esimerkiksi rakenteellisia muutoksia. Muutoksesta ei viestitä vain ulospäin vaan myös sisäisesti. Kun muutos on ajankohtainen, kasvaa sisäisen viestinnän rooli muutoksen läpiviennin onnistumisessa. (Österberg 2014, 202-203.)

Muutosviestintä on hyvä suunnitella huolellisesti. Ei ole mitenkään yllättävää, että muutoksiin suhtaudutaan epäluuloisesti ja jopa vastustavasti. Muutos tuo tullessaan epävarmuutta ja pelkoa. Henkilöstön ensimmäiset ajatukset muutoksesta kuullessaan eivät yleensä ole ”jee

muutos” vaan enemmänkin ”mitä tämä merkitsee työni kannalta, irtisanominen, tehtävän muutos?”. Siksi viestinnän rooli on tärkeä muutostilanteissa ja viestinnässä toimivien henkilöiden on hyvä tietää oma roolinsa muutosviestinnässä. (Juholin 2017, 243.)

Muutosviestinnässä voidaan hyödyntää Kübler-Rossin muutoskäyrää, joka löytyy kuvioista 1. Käyrän tarkoitus on kuvata ihmisten eri reaktioita muutoksen aikana. Se alkaa muutoksen vastustamisesta ja siirtyy aina muutoksen hyväksymiseen. Kuvaajan avulla voidaan päätellä, mikälaista muutosviestinnän täytyy olla milläkin hetkellä. Kun muutosta vastustetaan, viestinnässä pitäisi korostua informatiivisuus ja tosiasiat. Hyväksymisvaiheessa viestinnän pitäisi keskittyä enemmän tukemiseen ja kannustamiseen, kuten kouluttaminen ja mukaan ottaminen. Kübler-Rossin käyrän käytössä kannattaa kuitenkin olla varovainen, sillä ihmiset ovat erilaisia ja aina ei esimerkiksi kohdata vastustusta lainkaan. (FitzPatrick & Valskov 2014, 171-172.)



Kuvio 1: Kübler-Rossin muutoskuvaaja ja muutosviestintä (FitzPatrick & Valskov 2014, 171.)

Muutosviestinnässä johto toimii lähettäjänä ja ensisijaisena vastaanottajaosapuolena on organisaation henkilöstö, sillä he ovat niitä, joita muutos ensimmäisenä koskettaa. Henkilöstö jakautuu vielä pienempiin alaryhmiin, kuten työntekijät ja esimiehet. Jokaisella ryhmällä on omat vastuunsa muutosviestinnässä. (Juholin 2017, 249.)

Muutosviestintä alkaa, kun ylin johto tiedottaa muutoksesta ja siitä seuraavista vaikutuksista henkilöstölle tai heidän edustajilleen. Usein johdolta jää kertomatta, miten muutokset vaikuttavat eri henkilöstöryhmien työtehtäviin ja työnkuvaan, ja keskittyvät kertomaan enemmänkin, mitä muutos tarkoittaa organisaatiolle. Epämääräisellä selostuksella annetaan huuhuille ja oletuksille siivet, joilla voidaan lietsoa pelkoa. Johdon on siis tärkeää selittää asiat ja syyt selkeästi. (Österberg 2014, 202.)

Muutoksesta viestimisen vastuu ei ole yksin johdon tehtävä. Myös esimiehillä on oma vastuunsa. Yleensä esimiehet ovat lähemmin kosketuksissa työntekijöihin kuin johto itse, jolloin heille suuntautuu kysymyksiä muutoksesta. Voi olla, että esimies ei itsekään ole täysin perillä muutokseen liittyvistä asioista, mutta heillä on vastuu selvittää puutteellisia tietoja. Esimiehet eivät myöskään vai tuo tietoa johdolta vaan myös välittävät alaisiltaan saatuja tietoja ja huolia johdolle. (Juholin 2017, 247-248.)

Työntekijöiden rooli muutosviestinnässä on yleensä vastaanottaja. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että heidän tarvitsee passiivisesti ottaa vastaan saamaansa tietoa. Työntekijöiden vastuulla on myös itse hakea tietoa, esimerkiksi esittämällä kysymyksiä, kritiikkiä ja huolia. Lähin tiedonlähde on oma esimies. On hyvin mahdollista, että työntekijä saattaa pelätä kysymistä muutoksesta. Syitä voi olla monia, esimerkiksi tyhmänä pitäminen tai jatkuvasta kyselemisestä voidaan leimata muutosvastaiseksi. Siksi on myös erittäin tärkeää kannustaa ja muistuttaa työntekijää siitä, että hän on itse vastuussa ajan tasalla olemisesta. (Pirinen 2014.)

Kaikkea tietoa ei kannata sysätä vastaanottajille kerralla. Mitä enemmän tietoa on, sen suurempi riski on, että vastaanottajalta jää joitain kuulematta tai ymmärtämättä, mikä osaltaan saattaa vaikuttaa pelko- ja epäilystiloihin. Viesti on siksi hyvä pilkkoa pienempiin osiin tai toistaa. Muutosviestinnässä on hyvä hyödyntää toistoa, sillä saman asian voi esittää monella eri tavalla ja eri kanavia pitkin. Tällöin sen ymmärtäminen ja sisäistäminen helpottuvat (Työterveyslaitos.)

Onnistunut muutosviestintä lähtee siitä, että muutoksesta ilmoitetaan tarpeeksi aikaisin. Se, kuinka aikaisin asiasta viestitään, riippuu tietenkin muutoksesta, sen suuruudesta ja merkityksestä. Liian aikainen viestintä voi aiheuttaa turhaa levottomuutta ja huhuja, varsinkin tilanteissa, joissa muutoksen suunnitelma ei ole vielä täysin valmis. Liian myöhäinen viestintä taas voi vaikuttaa luottamukseen ja luoda paniikkia. Selkeitä ohjeita, milloin viestiä, ei ole, joten muutosviestinnän suunnittelijoilla on iso vastuu arvioidessaan lähetysajankohtaa. (FitzPatrick & Valskov 2014, 49.) Laki tuo myös omat velvoitteensa ilmoitusaikaan. Yhteistoimikunnan työvoimaa vähentävään toimintaan liittyvästä ilmoituksista on yhteistoimikuntalaissa määrätty omat ilmoitusaikansa, joka on vähintään viisi päivää ennen neuvottelujen alkua. (L344/2007.)

Ajoituksen lisäksi tärkeää on itse viesti. Muutoksesta viestiessä on hyvä muistaa kolme asiaa. Ensin on kerrottava syy muutokselle eli miksi muutos on välttämätön tai tarpeellinen. Yksin tarpeiden kertominen ei riitä, on osattava kertoa mitä vaikutuksia muutoksella on. Ei pidä ainoastaan kertoa, miten muutos vaikuttaa organisaatioon vaan myös, miten sen vaikutukset näkyvät henkilöstön työssä esimerkiksi irtisanomiset. Kolmanneksi on muistettava osata perustella, miksi muutos ja sen tulokset ovat organisaation kannalta hyvät. (Österberg 2014, 202-203.)

Kun tieto on laitettu muutoksesta eteenpäin, on huolehdittava siitä, että kaikki ovat ymmärtäneet tiedon oikein. Väärin ymmärrykset voivat vaikuttaa ihmisten asenteisiin. Muutosviestintä ei ole vain ilmoitus muutoksesta vaan myös tiedon tarjoamista ja kysymyksiin vastaamista. Muutoksesta vastaavien henkilöiden on valmistauduttava vastaamaan erilaisiin kysymyksiin muutoksesta. Olisi myös hyvä, jos muutoksen etenemisestä viestittäisiin henkilöstön kanssa, mikä lisää ymmärrystä muutoksesta. Varsinkin mitä pidempään muutos jatkuu, sitä tärkeämmäksi tiedonsaanti muuttuu. (Juholin 2013, 393; Smith 2008, 176.)

Muutosviestintä ei lopu siihen, että muutos on saatu toteutettua. Jäljellä on vielä palautteen kerääminen. Palautetta annetaan sekä itse muutosprosessista, että muutoksen tuloksista. Palautteesta saadaan selville, missä ollaan onnistuttu ja missä ei. Kerättyä palautetta voidaan myös hyödyntää tulevaisuudessa uusien muutosten viestinnässä ja täten välttyä samoilta virheiltiltä. Tästä syystä palautteen keräämistä ei kannata laiminlyödä. (Österberg 2014, 203.)

2.4 Foorumit

Sisäinen viestintä ei toimi ilman foorumeita. Foorumeilla tarkoitetaan siis tiedon välitystapaa tai -paikkaa. Muita termejä on esimerkiksi kanava tai väylä. Organisaatiossa foorumeita on kaikkialla. Ne voivat olla avotoimistoja, intranet, sähköposti, kahvihuone tai vaikkapa jaettu kuukausitiedote. (Juholin 2013, 188.)

Tässä luvussa foorumit on jaettu kolmeen ryhmään niiden luonnon perusteella. Nämä ovat kasvokkaiset, sähköiset ja painetut. Ennen kuin siirrymme näihin ryhmiin syvemmin ja mitä viestinnän tapoja ne sisältävät, esitellään foorumeista vielä muutamia jaotteluperiaatteita.

Ensinnäkin foorumit voidaan jakaa viralliseen tai puoliviralliseen, toisin kutsuttuna epäviralliseen. Joskus on vaikeaa vetää selkeää rajaa, mikä foorumeista on virallista ja mikä ei. (Juholin 2008, 78.) Virallisissa foorumeissa tyypillistä on, että niissä on selkeä runko ja ne toistuvat. Tällaisia ovat esimerkiksi YT-kokoukset, kehityskeskustelut ja viikkopalaverit. Tyypillisesti myös sisältö jakautuu kolmeen osaan: mitä on tapahtunut, mitä nyt tapahtuu ja mitä tapahtuu tulevaisuudessa. Virallisissa foorumeissa käsitellyt asiat esitetään muille samana kuin ne käsiteltiin osallistujien kesken. (Juholin 2013, 220-221.)

Puoliviralliset foorumit ovat yhtä tärkeitä sisäisessä viestinnässä kuin viralliset. Ero virallisiin foorumeihin on se, että puoliviralliset foorumit ovat vapaamuotoisempia. Esimerkiksi niissä ei välttämättä ole tarkkaa suunnitelmaa kuten virallisissa. Puolivirallisia foorumeita voi olla esimerkiksi ideapalaverit, kahvitauko, jossa käytävässä keskustelussa vaihtuu tieto ja kuulumiset, tai kahden asiantuntijan käymä yhteistyö. Tyypillistä on, että puolivirallisissa foorumeissa organisaation johdolla ei ole niin suurta vaikutusvaltaa. (Juholin 2008, 78, Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 14.)

Foorumit voidaan myös jakaa sekä välittömään että välilliseen. Ero on siinä, miten viesti tai tieto saavuttaa vastaanottajan. Välitön foorumi on sellainen, missä lähettäjä ja vastaanottaja ovat yleensä kasvokkain tai muuten saa tiedon tai viestin suoraan, esimerkiksi kokoukset. Sen sijaan välillisissä foorumeissa viesti tai tieto kulkee jonkin välineen kautta, esimerkiksi sähköposti. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68.)

Työpaikkojen rakenteelliset muutokset ovat luoneet tilanteen, missä välttämättä kaikki henkilöstö ei toimi samasta työpaikasta käsin, esimerkiksi organisaatiolla on monia toimipisteitä. Teknologia on mahdollistanut niin kutsutun hybridifoorumin syntymisen. Hybridifoorumi on foorumi, jossa hyödynnetään kahta tai useampaa foorumia. Esimerkkeinä hybridifoorumista ovat videopalaverit tai vaikkapa avoin toimisto, jossa henkilöt keskustelevat sermin yli ja työstävä samaan aikaan samaa tiedostoa intranetissä. (Juholin 2008, 74.)

Foorumilla ei aina tarvitse olla määrätty aika ja paikka. Se voi tapahtua myös spontaanisti. Spontaani foorumi on esimerkiksi käytävä, jossa henkilöstö voi pysähtyä keskenään vaihtamaan ajatuksiaan. Spontaanit foorumit voivat olla organisaation kannalta erittäinkin hyödyllisiä, sillä näillä foorumeilla kohtaavat yleensä samoista asioista kiinnostuneet henkilöt. Joskus spontaanit foorumit muuttuvat virallisiksi. Jos ne on todettu tuottaviksi, ja niistä voi tulla esimerkiksi tietyn teeman ympärillä pyöriviä palavereja. (Juholin 2013, 220.)

2.4.1 Kasvokkaiset

Kasvokkaiset viestinnän foorumit tapahtuvat kasvokkain. Tyypillisimpiä ovat erilaiset kokoukset, palaverit, kahvitaukiot, kahdenkeskiset keskustelu, kuten kehityskeskustelut, ja käytävällä tapahtuvat keskustelut. Kasvokkaiset foorumit ovat välittömiä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68).

Kokouksille ja palaverille on tyypillistä, että niillä on sovittu aika ja paikka. Aika usein organisaatiossa käytetään termejä ”kokous” ja ”palaveri” toistensa synonyymeinä, mutta näillä on hieman eroa keskenään, vaikka organisaatiossa se ei näkyisikään. (Häkkinen 2014.)

Kokous on palaveria hieman virallisempi kokoontuminen. Kokoukseen osallistujilla on omat roolinsa kuten puheenjohtaja ja sihteeri. Tyypillisesti kokouksissa seurataan kokoussääntöjä, esimerkiksi puheenvuorot, joilla taataan, että jokaisella olisi tasapuolinen oikeus tuoda oma mielipiteensä esille ja mahdollisuus vaikuttaa. Samalla myös pyritään kokouksen joustavaan ja nopeaan etenemiseen. Kanssakäyminen on kokouksikäytäntöiden takia muodollisempaa. (Häkkinen 2014.) Kokouksesta laaditaan aina pöytäkirja käydyistä asioista ja päätöksistä (Juholin 2013, 221).

Palaverit ovat kokouksia hieman vapaamuotoisempia. Kokouksiin verrattuna palaverissa puheenvuoroja ei tarvitse erikseen pyytää, ja tiedon ja mielipiteiden vaihto on muutenkin vapaampaa. Palaverista ei myöskään ole pakko tehdä pöytäkirjaa. (Häkkinen 2014.) Palavereja

voi olla kahdenlaisia: työ- ja ideointipalavereja. Työpalavereissa keskitytään etenemään suunnitelman mukaan ja käsitellään päätettyjä asioita. Ideapalaverissa taas on vapaamuotoinen, missä ei ole tarkkaa asialistaa, vaan ideoita tuodaan esille, kun niitä syntyy. (Juholin 2013, 221.)

Kokousta ja palaveria voi tehostaa monella eri tapaa. On hyvä, jos osallistujille kerrottaisiin tilaisuuden sisältö ja jaettaisiin mahdollinen aineisto etukäteen. Osallistuja voi myös kannustaa miettimään asiaa jo etukäteen, jolloin heillä voi olla jo valmiiksi kysymyksiä tai ideoita. Kaikkein tärkeintä kuitenkin on, että kokous tai palaveri mahdollistaa avoimen ilmapiirin omien asioiden esille tuomiseen. (Juholin 2013, 221.)

Kokouksen ja palaverien tarkoitus voi kuitenkin mennä hukkaan. Turhaan niitä ei kannata pitää, sillä ne vievät työaikaa. Onkin hyvä miettiä kokouksen tai palaverin tarpeellisuutta ja onko asia mahdollisesti hoidettavissa muulla tavalla. Puheenjohtajalla on tärkeä rooli, sillä hänen vastuullaan on se, että pysytään asiassa. Siksi valmisteluja ei kannata laiminlyödä. Myös liika osallistujia määrä voi kaataa ajatellun tarkoituksen esimerkiksi, jos kaikki eivät pääsekään tuomaan esille omia mielipiteitään liiallisen osallistujamäärän takia. (Hautamäki 2014; Honkala ym. 2013, 166.)

Kahvitelusta on erottunut yksi foorumi suomalaisessa työkuulttuurissa. Ideana on, että ihmiset kerääntyvät tiettyyn paikkaan nauttimaan kahvista ja keskustelemaan asioista. Tapahtumapaikkana toimii yleensä kahvihuone. Kahvitelun aikana käytävät asiat voivat olla enemmän tai vähemmän virallisia. Huonoja puolia kahvitelussa on se, että sieltä voi lähteä liikkeelle erilaisia pelkotiloja tai huhuja, kun käsitellään esimerkiksi asioita, joista ei ole varmaa tietoa. (Juholi 2008, 78.)

Myös yksi kasvokkainen foorumi on erilaiset asian ja viihteen yhdistävät tapahtumat. Tyypillistä on, että tapahtumassa käsitellään sovittuja asioita sekä virallisesti että epävirallisesti, mutta lisäksi keskitytään ryhmän jäsenten toisiinsa tutustumiseen erilaisten aktiviteettien kautta. Tutussa porukassa on myös vapauttavampaa olla. (Juholin 2008, 79.)

2.4.2 Digitaaliset

Digitaaliset foorumit ovat aina välillisiä. Tämä siis tarkoittaa sitä, että viestinnässä käytetään jotakin välinettä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68.) Tyypillisimmät digitaaliset foorumit ovat sähköposti, tekstiviestit, sosiaalinen media ja intranet.

Sähköposti on monen ensikosketus digitaaliseen viestintään ja sen käyttö on kasvanut räjähdysmäisesti. Sähköposti toimii sekä yhdensuuntaisena viestinnänkanavana että monisuuntaisena dialogin alustana. Se mahdollistaa monelle samanaikaisen viestin lähettämisen. Sähköpostit voidaan jakaa karkeasti asiasisällöllisesti kolmeen ryhmään: ilmoitusviestit, keskusteluviestit ja tiedostot tietoa tai toimenpiteitä varten. (Juholin 2013, 222.)

Käytön nopea kasvu on kuitenkin syönyt sähköpostin tehokkuutta. Tärkeiden viestien lisäksi postilaatikkoon saapuu roskapostia, ja yleensä asiakkaiden viestit ja organisaation viestit tulevat samaan postilaatikkoon. Sähköpostien lukeminen vie aikaa, eikä kaikilla ole aikaa lukea kymmeniä tai satoja sähköposteja päivässä. Tämä laskee työntehokkuutta ja mahdollistaa asioiden ohittamisen. (Juholin 203, 222.) Sähköpostissa on myös isompi väärinymmärryksen riski verrattuna kasvotusten käytävään tiedon vaihtoon (Smith 2008, 192).

Onnistuneen sähköpostin lähettäminen alkaa siitä, että mietitään, onko sähköpostin lähettäminen edes tarpeen vai hoituuko viestin viesti esimerkiksi kasvotusten. Mikäli kuitenkin päädytään sähköpostiin, on sen teossa ajateltava lukijaa. Sähköpostin tehokkain ominaisuus on otsikkokenttä. Napakka ja informatiivinen otsikko kertoo vastaanottajalle jo paljon viestistä ja sen tärkeydestä. Asiasisällöllisesti sähköpostiin mahtuu vain yksi asia. Mikäli asioita on monta voi ne helposti sekoittua. Tekstillisesti viestissä kannattaa suosia selkeää kieltä ja välttää kirjoittamasta isoilla kirjaimilla, sillä se rinnastetaan yleensä huutamiseen. Tarvittavia liitteitä ei aina kannata liittää sähköpostiin sillä ne syövät muistia. Varsinkin isommat liitteet, jos mahdollista, voi lähettää hyperlinkkinä. Viestin lähetysvaiheessa on hyvä lukea viesti vielä läpi virheiden varalta. Kuinka suurelle vastaanottajakunalle viesti lähetetään, riippuu ihan asiasta. On kuitenkin mietittävä, lähettääkö viestin kaikille vai valituille. (Smith 2008, 192-194.)

Yksi digitaalinen tapa lähettää viestejä on tekstiviesti. Tekstiviestit sopivat nopeaan ja lyhyeen viestittelyyn. Luonteensa vuoksi tekstiviestien on oltava lyhyitä ja niitä kirjoittaessa kannattaa käyttää lyhenteitä. (Smith 2008, 194.)

Intranet on organisaation sisäinen verkkoympäristö. Tähän verkkoympäristöön ei organisaation ulkopuolisilla henkilöillä ole pääsyä. Intranet palveluna voi sisältää mitä tahansa liiketoimintaa edistäviä toimintoja, kuten sisäisen sosiaalisen median, erilaisia työkaluja ja tiedostoja. Intranetin vastakohtana ekstranet, johon ulkopuolisillakin on pääsy. Ekstranet ei ole kuitenkaan sama asia kuin organisaation kotisivut vaan palvelu, joka on rajattu tietyille kohde-ryhmälle kuten asiakkaille. (Juholin 2013, 324-326.)

Hyvä intranet palvelee koko organisaatiota. Se on selkeä ja helppokäyttöinen. Se parhaimmillaan voi korvata joitakin viestinnän tapoja, kuten sisäiset sähköpostit tai toimia muiden kanavien täydentäjänä, esimerkiksi sähköisenä ilmoitustauluna. Hyvä intranet ei ole pelkästään tieto- ja dokumenttipankki vaan sen on palveltava myös yksittäisiä käyttäjiä, liiketoiminnan realiteetteja ja tehokasta ja onnistunutta viestintää. (Juholin 2013, 325.)

Verkkoasema digitoimisto on listannut kymmenen toivotuinta toimintoa intranetilta, jotka heidän asiakkaansa ovat toivoneet vuosien saatossa. Toiminnot ovat seuraavat: työpöytä, ajankohtaiset asiat ja uutiset, kalenteri, sisällönjulkaisujärjestelmä, dokumentit, hakutoiminto, pikalinkit, paikalla-toiminto, käyttäjähallinta ja kirpputori. (Sundström 2018.)

Työpöytätoiminolla tarkoitetaan intranetin ensimmäistä sivua, joka käyttäjälle avautuu. Työpöydän tärkeä ominaisuus on sen muokattavuus käyttäjän tarpeisiin. Käyttäjällä olisi mahdollisuus valita tärkeimmät toiminnot esille, joihin olisi sitten helppo siirtyä ilman etsimistä. Tällaisia toimintoja ovat esimerkiksi uutiset ja ajankohtaiset asiat, kalenteri, pikalinkit ja dokumentit. Uutiset ja ajankohtaiset asiat toimivat hyvin massasähköpostien korvaajina, sillä silloin tiedotteet eivät huku muiden sähköpostien joukkoon. Kalenterista taas on helppo nähdä tulevat tapahtumat sekä se toimii myös ilmoittautumisen tehostajana, sillä se muistuttaa käyttäjää tulevista tapahtumista. Dokumentit ovat hyvä tapa tuoda isoja kokonaisuuksia intranettiin ja niiden käyttäjiä ja lukijoita voidaan rajoittaa, mikä mahdollistaa pienempien ryhmien työskentelyn salassa. Dokumenttien lataamista kuitenkin kannattaa harkita. Niiden käyttö voi olla raskasta esimerkiksi mobiililaitetta käytettäessä. Dokumenttien lisäksi intranettiin voidaan tuoda materiaalia sisällönjulkaisujärjestelmän avulla, joka mahdollistaa tekstien, kuvien ja muiden sisältöjen tuonnin. Esimerkiksi ohjesivut voidaan toteuttaa näin dokumentin sijaan. (Sundström 2018.)

Mikäli organisaatiolla on käytössä muita palveluita verkossa, pikalinkit osio toimii oikopolkuna niihin. Siihen kerättyinä ovat kaikki käytössä olevat palvelut ja linkit niihin. Koska intranet ei ole yksi sivu, tarvitsee se avukseen hakutoimintoa, jolla voidaan nopeasti löytää etsittävä kohde. Hakutoiminnon olisi hyvä osata hakea myös dokumenttien ja toimintojen osista eikä vain otsikoista. (Sundström 2018.)

Usein toivottuna ominaisuutena on paikalla-toiminto. Tällä toiminnolla voidaan ilmoittaa muille omasta läsnäolosta, mikä helpottaa henkilöstön kanssakäymistä. Myös henkilöstöhallinto hyötyy tästä toiminnosta esimerkiksi palkanlaskennassa. Käyttäjähallinto on yleensä IT-osaston vastuulla. Käyttäjähallinnolla säädellään eri sovellusten ja tietojen käyttöoikeuksia, kuten kenellä on oikeus käyttää mitään toimintoa. Viimeisenä toivotuimmista ominaisuuksista on kirpputori, jossa henkilöstö voi laittaa tavaroitansa myyntiin. Tämä toiminto kuitenkin hylätään usein käyttöönnoton jälkeen. (Sundström 2018.)

Nielsen Norman Group listasi intranetin kolme suurinta trendiä intranetin ulkonäössä vuonna 2018. Listaus perustui yrityksen vuosittaiseen tutkimukseen parhaimmista intraneteistä ympärimaailmaa. Ensimmäinen ominaisuus oli yksinkertainen ulkoasu ja toiminnot. Intranetissä tietenkin tarvitsee olla erilaisia toimintoja, mutta turhaa siellä ei tarvitse olla. Ulkonäöllisesti pohjaratkaisut oltiin valittu neutraaliksi ja helposti käytettäväksi eikä kaikkia uusia ominaisuuksia lisätty heti. Toisena oli isot otsikot. Isokokoiset otsikot helpottavat tiedostojen ja uutisten nopeaa läpi käymistä. Otsikoiden koossa on kuitenkin hyvä noudattaa hyvää makua, sillä liian isot otsikot voidaan nähdä mainoksina ja siten jättää lukematta. Kolmantena oli linkit organisaation sosiaalisiin medioihin. Näiden avulla henkilöstö pystyy ymmärtämään asiakkaita, jotka vierailevat organisaation sosiaalisessa mediassa ja jättävät kommentteja palveluista ja tuotteista. He myös pystyvät ymmärtämään itse organisaatiota paremmin nähdessään

minkäläistä kuvaa se tuottaa julkisuuteen. Näin henkilöstö pystyy kehittämään omaa työtään enemmän organisaatiota hyödyntäväksi. (Nielsen Norman Group 2018.)

Organisaatiot ovat yhä suuremmissa määrin ottaneet sisäisen sosiaalisen median osaksi yrityksen sisäistä viestintää. Yrityksen sosiaalinen media on osa intranetiä ja voidaankin käyttää termiä sosiaalinen intranet. Käytännössä eroa ei paljon ole intranettiin, sillä kyseessä on samat toiminnot. (Kankkunen 2012.) Intranetin lisäksi käytössä voi myös olla ulkopuolisia medioita kuten Facebook ja Twitter. Sosiaaliset mediat ovat palveluita joihin käyttäjät voivat itse tuottaa materiaalia. Sosiaalisen median palvelut jaetaan kuuteen luokkaan. Luokat on esitetty taulukossa 2 ja niistä on annettu muutama esimerkki. (Juholin 2013, 217.)

Sisällön tuottaminen ja jakaminen	blogit, wikit ja podcast
Sisällön jakaminen (esim. kirjanmerkein, kuvin)	YouTube, Pinterest, pilvipalvelut
Verkostoituminen ja yhteisö	Facebook, LinkedIn, sisäiset profiilisivut
Yhteistuotanto	Wikipedia
Virtuaalimaailmat	Habbo Hotel
Liitännäiset (palveluita, joita voidaan hyödyntää toisissa palveluissa)	Google

Taulukko 2: Sosiaalisen median palvelut (Juholin 2013, 217-218 mukaillen.)

Sosiaalinen media tuo organisaation sisäiseen viestintään aivan uusia mahdollisuuksia. Organisaation sisäinen sosiaalisen median hyödyt ovat, että se kannustaa ihmisiä jakamaan tietoaan ja osaamistaan, ja täten osaltaan edistää dialogia. Tämä voi tapahtua erilaisten profiilisivujen tai blogien välityksellä. Se myös juurruttaa tiedon organisaatioon henkilöiden sijaan, koska tieto voidaan jakaa niin että siitä jää jälki. Tämä poistaa muun muassa päällekkäisiä työtehtäviä. Sosiaalinen media helpottaa siten päivittäistä toimintaa. Viestintätoiminnot vähentävät sisäisiä sähköposteja, pilvipalvelut ja erilaiset wikit helpottavat dokumenttien jakoa ja yhdessä työstämistä. (Juholin 2013, 217-218.) Sosiaalinen media tuo myös ulkopuolisia henkilöstön jäseniä lähemmäksi ryhmiä. Se on oiva tapa saada henkilöstö aktivoitumaan ja osallistumaan, mikä tällöin edistää yhteisöllisyyttä. (Smith 2008, 210.) Henkilöstö myös tuntee, että omalla työllä on arvoa, kun he saavat sosiaalisen median kautta oman äänensä kuuluviin (Kankkunen 2012).

Sosiaaliseen mediaan liittyy myös vastuuta. On hyvä määritellä, mitä sosiaalisessa mediassa saa jakaa ja tehdä ja mitä ei. Nimittäin sosiaalisessa mediassa on helppo jakaa arkaluontoista tietoa, jonka ei välttämättä tarvitse tulla kaikkien tietoon. (Juholin 2013, 218.)

Digitaalisten foorumeiden heikkous on, että ne ovat toimivan tietoliikenteen varassa. Jos organisaation verkko kaatuu, kaatuu samalla intranetkin. Intranet myös lisää tietoturvariskiä ja erilaiset virukset voivat levitä helpostikin. Siksi henkilöstöä on hyvä ohjeistaa tietoturvasta.

Digitaaliset foorumit eivät korvaa kaikkia muita foorumeita vaan toimivat yleensä täydentäjinä, sillä yhtenä heikkoutena on se, että kaikilla ei välttämättä ole mahdollisuutta päästä niitä käyttämään tai ei ole halua käyttää niitä. Digitalisaatioon kohdistuu myös vastustamista. Myöskään jotkut eivät aktiivisesti seuraa digitaalisia foorumeita ja voivat siten jäädä tiedon ulkopuolelle. Henkilöstölle on siis hyvä selvittää, miksi ja mihin digitaalisia foorumeita käytetään.

2.4.3 Painetut

Painetut mediat ovat digitaalisten tapaan välillisiä foorumeita (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68). Yhä useampi organisaatio pyrkii tekemään itsestään paperittomia, joten painettu viestintä ei ole enää niin yleistä kuin ennen (Smith 2008, 83). Painettuja foorumeita ovat kaikki tuotettu materiaali, joka on painettu kuten henkilöstölehdet ja tiedotteet sekä ilmoitustaulu.

Ilmoitustaulu on vielä oiva foorumi viestintään. Sen saa asennettua kaikkien käyttämiin tiloihin kuten käytäville, konttoriin tai taukotilaan. Ilmoitustaulun tärkeys korostuu työyhteisöissä, joissa kaikilla ei ole pääsyä esimerkiksi digitaalisiin foorumeihin. (Juholin 2013, 223.)

Hyvä ilmoitustaulu on selkeä. Organisaatiossa on hyvä olla ohjeet, miten ilmoitustaulua käytetään, sillä siihen helposti kertyy kaikenlaisia papereita. Toimiva ilmoitustaulu on selkeä ja helppolukuinen. Hyvä käytäntö on esimerkiksi jaotella ilmoitustauluun osioita tiedotteiden luonteen mukaan esimerkiksi pysyvät julkaisut, kuten turvallisuusohjeet, tai muuttuviin, kuten ruokalista. Jaotteluun käy hyvin myös erilaiset otsikot kuten henkilöstöasiat, organisaation tiedotteet, tapahtumat ja niin edelleen. Ilmoitustaulun käytössä on hyvä sopia myös, kuinka kauan siinä jotakin pidetään. (Juholin 213,223.)

Tiedote voi olla joko painettu tai yleisimmin jo tulee jotakin digitaalisen foorumin kautta. Tiedotteen aiheet vaihtelevat tarpeen mukaan, mutta ideana on tiedottaa henkilöstölle jostakin tärkeästä ajankohtaisesta asiasta. Käytäntönä on jakaa tiedote kaikille, keitä sen sisältö koskettaa. Mikäli tiedote ei saavuta kaikkia sitä tarvittavia vastaanottajia, voi siitä koitua haittaa työnteossa. (Honkanen ym. 2013, 186.)

Hyvä tiedote varmistaa, että asia tulee henkilöstön tietoisuuteen. Ensinnäkin lähettämisaikakohdalla on väliä. Oikea aika on tärkeä vaikuttavuuden kannalta. Liian aikainen lähettäminen voi johtaa asian unohtamiseen, kun taas liian myöhään voi aiheuttaa paniikkia tai närkästyksiä. (Honkanen ym. 2013, 186.)

Tiedotteen sisällölläkin on väliä. Ensinnäkin useimmat tiedotteet ovat enintään yhden sivun mittaisia. Se alkaa lukijan puhuttelulla, jolloin selviää myös kohderyhmä. Ingressi eli alkukappale selostaa lukijalle kaiken oleellisen ja hyvässä tiedotteessa sen pitäisi selostaa mistä on kyse. Sanavalinnoissa kannattaa suosia arkipäiväisempiä sanoja tieteellisten sijaan

ymmärrettävyyden parantamiseksi. Lisäksi viikonpäivien nimet on hyvä kirjoittaa päivämäärän rinnalle, sillä pelkkä päivämäärä ei välttämättä kerro mitään, vertaa 1.2.2018 ja maanantai 1.2.2018. Tekstin asiasisältö liikkuu aina tärkeimmästä vähemmän tärkeämpään tietoon, mutta liikaa yksityiskohtia ei kannata laittaa, koska se voi ylikuormittaa lukijaa. Tiedotteen loppuun kirjataan tiedotteen tekijä ja mistä saa tarvittaessa lisää tietoa. (Honkanen ym. 2013, 186; Juholin 2013, 224.)

Vanhempaa viestintäperinnettä edustavat henkilöstö- ja tiedotuslehdet. Tiedotteen tapaan nämäkin voivat olla joko painettuja tai sähköisesti julkaistuja. Lehden tarkoitus ei ensisijaisesti ole tiedonlähde vaan sen täydentäjä. Ne ovat yleensä saaneet lukijoiltaan hyvää palautetta, juurikin sen vuoksi, että niistä saa taustoja tapahtuneisiin asioihin ja samalla voi myös tutustua oman organisaation muuhun toimintaan. Tämä osaltaan edistää yhteisöllisyyttä. Lehdet sisältävät yleensä ajankohtaisia artikkeleita, uutisia ja haastatteluja organisaation asioista ja siihen liittyvistä asioista. Siellä voi olla myös kevyempää viihdettäkin mukana. (Juholin 2013, 225-226.)

2.5 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Toteuttaakseen tehtävänsä sisäinen viestintä tarvitsee suunnitelman. Oli kyseessä sitten koko organisaation sisäisen viestinnän strategia tai yksittäinen viestintätapahtuma, tarvitaan suunnitelma. Yhä useammin organisaatiot ovat luopuneet strategioissaan alakategorioista, milloin myös viestinnälle ei ole mielekäs tehdä omaa erillistä strategiaa. Strategian tilalla voidaan käyttää kuitenkin erilaisia suunnitelmia, suuntaviivoja tai vaikkapa linjauksia. Viestinnän suunnittelussa voidaan soveltaa samoja ohjeita, oli sitten kyse koko organisaatiota koskevasta strategiasta tai yhdestä tapahtumasta. Sisällöllisesti eroa ei paljon ole. (Juholin 2013, 86).

Hyvä strategia tukee sisäistä viestintää. Se antaa viestinnälle ”selkärangan” ja luo perustan päivittäiselle tiedon ja viestien liikkumiselle. Strategia auttaa muun muassa tilanteissa, joissa joudutaan valitsemaan, mikä on tärkeää ja mikä ei. Organisaation koko vaikuttaa siihen, tarvitseeko sisäisen viestinnän strategiaa kirjoittaa ylös vai riittääkö suullinen sopiminen. Strategia voi olla suullinen, kun kyseessä on pienempi organisaatio. Isommissa organisaatioissa kirjallinen strategia on parempi väärinymmärrystenkin kannalta. Kirjattuna jokaisella on mahdollisuus aina palata strategiaan ja toimia sen mukaan. (Juholin 2013, 87.)

Sisäisen viestinnän tarkoitus on tukea organisaation toimintaa ja perustehtävää. Tästä alkaa sisäisen viestinnän suunnittelu. Ensiksi on mietittävä, mitkä ovat organisaation tavoitteet, missio ja visio. Sisäisen viestinnän tehtävänähän on tukea näitä. Ennen itse viestintätapahtuman suunnittelua on myös mietittävä, mitä viestinnällä halutaan saavuttaa. Se voi olla esimerkiksi toimiva työyhteisö. Nämä muodostavat itse viestinnälle raamit, joiden avulla voidaan sitten ruveta suunnittelemaan itse viestintätapahtumaa. Viestintätapahtuman suunnittelu

voidaan tiivistää viiteen kysymyksen: kuka, mitä, kenelle, miten ja milloin. Viiden tukikysymyksen joukkoon voidaan lisätä vielä palaute. (FitzPatrick & Valskov 2014, 42-44.)

Suunnittelussa tarvitsee ottaa huomioon myös budjetti. Ilmaista viestintä ei ole. Budjetin tärkeys korostuu enemmän silloin, kun suunnitellaan koko organisaation viestintästrategiaa. Yksittäisen viestintäsuunnittelussa budjettia ei välttämättä edes tarvita, sillä kaikki tarvittava voi olla jo hankittuna. (FitzPatrick & Valskov 2014, 51.)

2.5.1 Kuka

Viestin lähettäjällä on väliä. Sillä on merkitystä muun muassa siten, miten viesti otetaan vastaan, esimerkiksi kertooko työkaveri tulevasta muutoksesta vai johto. Organisaatiossa jokaisella henkilöstöryhmällä on omat velvollisuutensa viestinnässä lähettäjän roolissa. On siis tärkeää myös kertoa heille omista velvollisuuksistaan. (Juholin 2013, 162, 122-123.)

Selkeästi ilmaistut vastuut viestijöinä tuovat viestintään järjestelmällisyyttä. Tällöin on helppompaa esimerkiksi paikantaa mahdollisia viestinnän epäkohtia. Vastuunjako korostuu varsinkin kriisitilanteissa viestittäessä, jolloin järjestelmällisyys ja selkeys ovat ehdottomia, ettei tilanne muutu entistä pahemmaksi. (Juholin 2013, 122-123.)

Johtajien ja johtoryhmien viestiminen on tärkeää, sillä heillä yleensä on ajantasaisin tieto asioista. Heidän tärkein tehtävä on tuoda nämä asiat henkilöstön tietoon. Johdon viestinnän tärkeyttä korostaa vielä se, että yleensä sillä tasolla tehdään koko organisaatiota koskevia päätöksiä. Tämän takia johtajilla on oltava hyvät viestintätaidot. Heidän viestintä vaikuttaa koko organisaation ilmapiiriin ja voivat toiminnallaan myös vaikuttaa viestinnän avoimuuteen. Keskeisimpiä sisältöjä johdon viestinnässä on organisaation asioiden suunnittelu, tuloskehitys ja viestintä alaisten ja organisaation erikoisosajien kanssa kuten henkilöstöjohtajien tai luottamusmiesten. Johdon viestinnän keskeisimpiä tehtäviä on tiedottaminen, keskustelu työyhteisön kanssa sekä palautteen antaminen ja vastaan ottaminen. Ylimmällä johdolla on viimekädessä vastuu viestinnän hoitamisessa. (Juholin 2013, 195-196; Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63.)

Esimiehen viestintä muistuttaa paljon johdon viestintää, sillä niissä on paljon samoja elementtejä. Tosin esimiehen tehtävät kohdistuvat pienempään joukkoon. Esimies voi toimia myös johdon välikätenä asioiden välittämisessä. Heidän roolinsa on toimia alaistensa ja muun organisaation yhdistävänä tekijänä. Esimiesten viestintätehtäviä ovat muun muassa uusien tulokkaiden perehdytys, erilaiset keskustelut kuten tulos-, tavoite- ja kehityskeskustelut, päivittäinen työviestintä ja erilaiset palaverit ja kokoukset. Koska esimies on läsnä yksikkönsä jokapäiväisessä viestinnässä, hänellä on tärkeä rooli tiedonkulun onnistumisessa. He toiminnallaan luovat myös yksikkönsä ilmapiiriä. (Juholin 2013, 202-203.)

Vanhan ajattelutavan mukaan työntekijät olisivat lähinnä tiedon vastaanottajia. Asia ei kuitenkaan ole enää näin. Myös työntekijöillä on tärkeä rooli viestinnässä. Työntekijöiden viestintä koskee eniten työtehtäviä ja niistä raportoimista. Yhä useammin työntekijät toimivat tiedon ja taitojen jakajina omissa yksiköissään muille työntekijöille. Enää ei ole harvinaista, että työntekijät osallistuvat organisaation kehittämiseen joko ideoiden tai palautteen muodossa. (Juholin 2008, 70-71.)

2.5.2 Mitä

Viestinnässä kuljetettava materiaali riippuu aina itse tarkoituksesta. Se voi olla ilmoitus YT-neuvotteluista, pikkujouluista tai vaikkapa rokotuksista. Oli viestin sisältö mitä tahansa, viestinnässä on aina pyrittävä avoimuuteen ja rehellisyyteen. Näiden puute vaikuttaa työmotivaatioon ja -hyvinvointiin, ja voi luoda organisaation sisälle luottamusongelmia. (Honkala ym.2013, 183.)

Viestiä kirjoitettaessa aihetta ei kannata kirjoittaa omasta näkökulmasta. Viestin vastaanotettavuuden ja ymmärrettävyyden kannalta olisi parempi, jos se kirjoitettaisiin vastaanottajaa ajatellen. Esimerkiksi mitä viestin sisältö merkitsee vastaanottajalle. Pahimmassa tapauksessa vastaanottaja voi jättää viestin asian huomioimatta, mikäli se käsittelee asioita toisesta näkökulmasta kuin hänen eikä tarjoa vastauksia siihen, mitä se merkitsee hänelle. (FitzPatrick & Valskov 2014, 47-49.)

Viestissä pitäisi aina pyrkiä selkeyteen. On tärkeää, että käytetään kieltä, jota kaikki ymmärtävät ja viestiä ei hukuteta tietopaljouteen. Näin vältetään muun muassa väärinymmärryksiä. Aina kannattaa harkita ymmärtääkö vastaanottaja ammattikieltä vai onko parempi käyttää arkisempia termejä. (FitzPatrick & Valskov 2014, 48.)

Kuinka monta aihetta yhdessä viestissä käsittelee, riippuu tietenkin itse viestityypistä ja valitusta foorumista. Tiedotteessa voidaan ilmoittaa useammastakin asiasta, mutta sähköpostissa kannattaa pysytellä yhdessä asiassa. Oli sitten tilanne mikä tahansa, vastaanottajan pitäisi saada viestistä kaikki asiaan liittyvä olennainen tieto keralla. Liikaa tietoa ei kannata yhteen viestiin laittaa, mutta tärkeimmät kohdat on hyvä tuoda esille. (Juholin 2013, 224; Smith 2008, 192-194.)

2.5.3 Kenelle

Joskus on helppoa vain ajatella, että laitanpa tämän viestin kaikille niin kyllä ne, kenelle se kuuluu, lukee sen. Ensinnäkin kaikki eivät tarvitse kaikkea tietoa. Suunnittelemattomat joukkoviestit voivat jopa ärsyttää niitä, kenelle ne eivät ole osoitettu. Siis vastaanottajallakin on väliä. Vastaanottajina toimivat kaikki organisaatiossa työskentelevät henkilöt. (FitzPatrick & Valskov 2014, 44-45.)

Viestintää suunnitellessa henkilöstö kannattaa segmentoida eli jakaa ryhmiin tiettyjen piirteiden avulla, esimerkiksi lähellä eläköitymistä olevat tai uudet tulokkaat. Tämä jo osaltaan auttaa päättämään, minkälaisia viestejä kenellekin laitetaan. Esimerkiksi lähellä eläköitymistä olevalle henkilöstölle suunataan eläkeasioita koskevia viestejä. Tärkeimmät vastaanottajat ovat tietenkin he, joita viestin aihe koskettaa. Kuitenkaan muitakaan ei saa unohtaa. Vastaanottajia valittaessa onkin hyvä miettiä, onko viestillä jotain vaikutuksia myös vastaanottajaryhmän ulkopuolelle. Välttämättä samaa viestiä ei kannata heille laittaa, mutta asiasta voi olla hyvä tiedottaa heillekin jollain tasolla. (FitzPatrick & Valskov 2014, 44-45.)

Vastaanottajien valitsemisen jälkeen tarvitaan vielä kaikki tavoitettava kanava. Viestinnässä pitäisi pyrkiä siihen, että kaikki vastaanottajat saisivat tiedon samaan aikaan. Eriaikaisuus voi luoda henkilöstölle eriarvoisuuden tunteita ja pistää liikkeelle esimerkiksi huhuja, kun viesti onkin kuultu toiselta eikä virallisesta tiedotteesta. (Honkala ym. 2017, 105,107.)

2.5.4 Miten

Foorumit ovat viestinnän tärkeä osa-alue. Ilman niitä viestintä ei toimi. Oikein valitut foorumit tukevat viestintää ja mahdollistavat viestin perille menon. Hyvän foorumin tunnistaa siitä, ette se tavoittaa kaikki vastaanottajat ilman viiveitä. Erilaisista foorumeista on enemmän luvussa 2.4. (Juholin 2008, 63.)

Voisi ajatella, että mitä enemmän foorumeita käytössä sitä parempi. Tämä ei pidä kuitenkaan paikkaansa. Myöskään se ei ole hyvä, että käytössä on vain yksi foorumi. Foorumeiden valinta riippuu lähetettävistä viesteistä, vastaanottajista ja organisaatiosta itsestään. Mikäli organisaation on hajautunut useaan toimipisteeseen, painettu viestintä ei tunnu tehokkaalta valinnalta. Jos organisaatio toimii yhdessä pisteessä painetut foorumit toimivat hyvin. Organisaatiolla kannattaa olla käytössä toisiaan tukevia foorumeita, esimerkiksi intranetin ilmoitustaulu tukee kahvihuoneen ilmoitustaulua. Toisiaan tukevat foorumit auttavat viestien perille menoa, koska toistaminen auttaa viestin muistamista ja kaikilla ei välttämättä ole pääsyä joihinkin foorumeihin. (Smith 2008, 80.)

2.5.5 Milloin

Sisäisessä viestinnässä tärkeää on myös ajoitus. Väärään aikaan lähetetty viesti voi haitata pahoin vastaanottajan työntekoa ja tehtävien suorittamista. Oikealle ajoitukselle ei ole tiettyjä sääntöjä, mutta laki asettaa omat vaatimuksensa jollekin viestinnälle kuten yhteistoimikunta neuvotteluista tiedottamiselle. (FitzPatrick & Valskov 2014, 49; L344/2007.)

Viestin ajoituksen valinnassa on hyvä muistaa, mitä viestinnältä halutaan. Tällöin voidaan määritellä, milloin olisi hyvä aika laittaa viesti liikkeelle. Liian aikaisin lähetettynä viestin sisältö voi unohtua, kun taas liian myöhään lähetettynä siitä voi syntyä paniikkia tai juoruja. Oikea ajoitus on sellainen, mistä viestistä saatu hyöty on kaikkein suurin. Ajoitusta valittaessa

huomioon kannattaa ottaa myös muut tapahtumat kuten lomakaudet. Viestin muistamista parantaa vielä toistaminen, jossa voidaan hyödyntää eri kanavia. (FitzPatrick & Valskov 2014, 49.)

Toistuvasti tapahtuvista viestinnän toimista kannattaa tehdä vuosikello. Vuosikello on oiva apuväline hahmottelemaan, milloin mitäkin pitää tehdä. Vuosikelloon merkitään koko vuoden toistuvat ja säännölliset tapahtumat. Tällaisia ovat esimerkiksi kehityskeskustelut ja tulosjulkistus. Vuosikellolla selkeytetään ja helpotetaan suunnittelua, kun ei tarvitse enää toistuvia viestintätapahtumia suunnitella erikseen. Lisäksi tehtävistä vastuussa olevat tahot näkevät ajankohdan siitä eikä siten erillisiä tehtävistä viestimistä välttämättä tarvita. (Juholin 2017, 99-100.)

2.5.6 Palaute

Palaute on osa viestintää. Sen avulla sekä itse organisaatio, että sen henkilöstö pystyvät parantamaan toimintaansa. Palautteen edellytyksenä on kaksisuuntainen dialogi organisaation sisällä. Palautetta ei anneta vain johdolta työntekijöille, vaan myös henkilökunnalta johdolle. (Juholin 2017, 135-136.)

Hyvä palaute ei aina ole pelkkää positiivista palautetta. Organisaation kannalta tehokkainta on rakentava palaute. Palautteen annossa on ainakin kaksi osapuolta, antaja ja vastaanottaja. Hyvä rakentava palaute mahdollistaa osapuolten välisen avoimen dialogin siitä, missä ollaan onnistuttu, missä ei ja miten voitaisiin kehittyä. Rakentavan palautteen tarkoitus ei ole syyttää toista osapuolta, jolloin itse palautteen tarkoitus voi jäädä huomioimatta. (Juholin 2017, 135-136.)

3 Tutkimuksen kuvaus

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantajan sisäisen viestinnän nykytila sekä mahdolliset kehityskohteet. Koska opinnäytetyön aihe on tutkielma, opinnäytetyö kuuluu laadullisen tutkimuksen piiriin. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä keskittyä kartoittamaan ja selvittämään ihmislähtöisesti tutkittavaa asiaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 138).

Opinnäytetyön aineisto suunniteltiin kerättävän laadullisen tutkimuksen keinoin. Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, joka luonteensa puolesta sopi tutkimusongelman tarkasteluun. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää sisäisen viestinnän tilaa henkilöstön näkökulmasta, jolloin vastaajien omat näkemykset ja kokemukset perusteluineen olivat tärkeitä.

3.1 Laadullinen tutkimus

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kuvata todellista elämää. Päätarkoituksena ei ole tehdä todeksi tai testata jo tehtyjä väittämiä, vaan se on tosiasioiden löytämistä ja

paljastamista. Tästä syystä tutkimusongelmaan haetaan tietoa kokonaisvaltaisesti, ja siksi aineisto pyritään keräämään luonnollisista ja todellisista tilanteista. Jokaiselta haastateltavalta saatua aineistoa kohdellaan ainutlaatuisesti ja tulkitsemisessa otetaan sen ainutlaatuisuus huomioon. (Hirsjärvi ym. 2009, 161, 164.)

Aineiston kerääminen luonnollisia ja todellisista tilanteista onnistuu parhaiten, kun tiedon lähteenä käytetään ihmisiä. Tutkimusjoukko on yleensä valittu eikä satunnaisotantaan pohjautunut. Tarkoituksena on kerätä aineisto lähteen mielipiteistä ja kokemuksista, niin kuin he ovat he kokeneet. Siksi esimerkiksi erilaiset haastattelut ovat perinteisiä laadullisen tutkimuksen menetelmiä. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.)

Opinnäytetyön tarkoituksena oli analysoida haastattelulla kerätyn aineiston avulla toimeksiantajan sisäisen viestinnän nykytila sen henkilöstön näkökulmasta. Analysointimetodina käytettiin laadullisen tutkimuksen analyysitapaa, sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi sopii hyvin analysointitavaksi, koska siinä analysoinnin lähtökohdaksi on itse aineisto ja sieltä tehtävät löydöt. Sisällönanalyysissä analysoitava aineisto pilkotaan pieniin osiin ja niistä rakennetaan sitten suurempia kokonaisuuksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109-112.) Tämä sopi aineiston käsiteltäväksi, sillä monet kysymykset tarkastelivat samoja aiheita eri näkökulmista, ja myös vastaaja antoi eri kysymyksiin samoja vastauksia. Lisäksi analysoinnissa hyödynnettiin aiemmin kerättyä teoriapohjaa. Tärkeää analysoinnissa on löytää sekä yhteneviä että eroavia mielipiteitä, jotta niiden pohjalta saataisiin luotua selkeä käsitys toimeksiantajan sisäisestä viestinnästä.

3.2 Teemahaastattelu

Tämän opinnäytetyön aineisto kerätään teemahaastattelulla. Haastattelulla on monta eri muotoa. Se voi olla strukturoitu, teema- tai syvähaastattelu. Ero näiden tyyppien välillä on, kuinka tarkkaan kysymykset ja niiden järjestys on luotu. Strukturoidussa haastattelussa kysymykset ja väitteet sekä niiden järjestys on ennalta päätetty. Syvähaastattelu taas on melkein strukturoidun vastakohta, missä haastattelulla ei ole kovinkaan kiinteää runkoa. Teemahaastattelu sijoittuu näiden kahden väliin ja siihen kuuluu piirteitä kummastakin tyyppistä. (Hirsjärvi ym. 2009, 208-210.)

Teemahaastattelu tunnetaan nimellä puolistrukturoitu haastattelu. Tyypillistä teemahaastattelulle on, että haastattelussa käydään läpi ennalta valittuja teemoja syventävien kysymysten avulla. Tämä siksi, että teemahaastattelun ideana on kerätä haastateltavan omia mielipiteitä, tulkintoja ja merkityksiä teemoista. Tutkimuksesta riippuen teemahaastattelun strukturoisuus ja syventävien kysymysten esittäminen on vaihtelevaa, kaikille ei esimerkiksi tarvitse esittää samoja kysymyksiä tai käyttää samaa järjestystä. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvaori 2017, 89; Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Siksi se sopiikin tämän opinnäytetyön aineistonkeruumetodiksi.

Haastattelun idea yksinkertaisuudessaan on saada ajatuksia, kokemuksia ja perusteluja. Suurin etu haastattelussa aineiston saamiseksi on sen joustavuus. Kysymykset voidaan toistaa toisella tapaa tai selventää tarpeen mukaan. Tämä ei ole mahdollista esimerkiksi täytettävän kyselyn tapauksessa. Myös kysymysten järjestys on mahdollista muokata haastattelun vaatimalla tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Myös haastateltavalle haastattelussa on etunsa. Laadullisen tutkimuksen haastattelut eivät ole oikein-väärin kyselyitä vaan tärkeää on haastateltava itse, jolloin he kokevat itsensä merkityksellisiksi, mikä voi lieventää vastaamisen vastahakoisuutta. Samoin tutkijalta saatu tuki voi lisätä yhteistyöhalukkuutta (Hyvärinen ym. 2017, 92.) Haastateltavat yleensä tietävät aiheen ja ovat mahdollisesti saaneet kysymyksetkin etukäteen, joten haastatteluun on mahdollista myös valmistautua etukäteen. Ennalta tiedetty aihe mahdollistaa vastausten monitahoisuuden. Tutkijan kannalta haastattelu mahdollistaa yhteydenoton haastateltaviin uudelleen, milloin haastateltavalla on vielä mahdollisuus selventää vastauksiaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 208-21; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Haastatteluun liittyy huonojakin puolia. Haastateltava voi tuntea olonsa epämieluisaksi haastattelutilanteessa, jolloin yhteistyöhalukkuus laskee. Hyvä olisi, jos haastattelusta saisi mahdollisimman mieluisan haastateltavan kannalta. Haastateltava voi taipua antamaan myös ”halluttuja” vastauksia omien mietteidensä sijaan siinä pelossa, että hänelle tulisi jotain ikävää haastattelun jälkeen. Onkin tärkeää tehdä selväksi, että miten annettuja vastauksia käsitellään ja kenellä on niihin oikeus päästä. Myös arkojen aiheiden kanssa on oltava tarkkana. Haastateltavan asemasta johtuen vastausten liiallinen yleistäminen ei ole suotavaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 208-210; Hyvärinen ym. 2017, 92-93.)

Haastattelijallakin on oma roolinsa haastattelun onnistumisen kannalta, hänen haastattelutaidoillaan on väliä. Mikäli haastattelua ei ole hyvin suunniteltu ennen itse haastattelua, ei se luultavimminkaan onnistu. Tietämys aiheesta on tärkeää, varsinkin jos aihetta joutuu selventämään haastateltavalle. Haastattelijan tulisi suhtautua aiheeseen neutraalisti. Tärkeä tekijä haastattelun onnistumiselle on myös haastattelijan vuorovaikutustaidot ja miten hän pystyy viemään haastattelua eteenpäin ja selviytymään ongelmatilanteista. Sujuvuuden kannalta haastattelijan pitäisi osata reagoida haastateltavan huoliin ja kysymyksiin. (Hirsjärvi ym. 2009, 208-21; Hyvärinen ym. 2017, 92-93.)

Opinnäytetyön haastattelussa käydyt kysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastattelu jakautui kolmeen teemaan: haastateltava, viestinnän tila ja toiveet. Näiden kysymysten avulla pyrittiin saaman monipuolinen kuva toimeksiantajan sisäisestä viestinnästä. Ensin kysymykset kohdistuivat haastateltavaan ja hänen käsityksiinsä, rooleihinsa ja käyttämiinsä kanaviin. Seuraavaksi keskityttiin sekä viestinnän hyviin ja huonoihin puoliin että viestien kulkuun. Kolmanneksi kartoitettiin haastateltavien omia toivomuksia ja ajatuksia, miten viestintää voitaisiin

parantaa. Joihinkin kysymyksiin sisältyi lisäkysymyksiä analysoinnin ja vastauksen syventämisen avuksi.

3.3 Luotettavuus ja eettisyys

Opinnäytetyössä teorian käytössä pyrittiin kriittiseen lähdekriittisyyteen. Lähteiden käyttökelpoisuuden päättämässä otettiin huomioon muun muassa lähteen julkaisuvuosi ja -kanava. Julkaisuvuoden tärkeys korostui varsinkin, kun käsitellään sisäisen viestinnän eri foorumeita. Viestintätekniikan kehittyessä yhä enemmän ja enemmän lähde vuodelta 2009 ei ole enää kauhean käytännöllinen. Kuitenkin sisäisen viestinnän perusteorioiden ei ole vanhentuneet ja niissä voidaankin käyttää lähteenä myös vanhempaa materiaalia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei ole yhtä tapaa. Toisin kuin määrällisen tutkimuksen arvioinnissa, ei laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voida useinkaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetilla määritellään sitä, kuinka hyvin on pystytty mittaamaan sitä mitä on pitänyt ja reliabiliteetilla arvioidaan sitä, kuinka hyvin ei sattumanvaraisia tutkimustuloksia on pystytty tuottamaan, eli voidaanko tutkimus tehdä uudestaan. (Tuomi 2007, 149-150.)

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa kiinnitetään huomiota kokonaisprosessiin ja tarkastelun kohteena ovat tutkimuksen eri tekijät. Tietenkin tarkastelun kohteena on itse tutkimuskohde ja tutkimuksen tarkoitus, mitä ollaan tutkimassa ja miksi. Myös aineistonkeruumenetelmät ja lähteet arvioidaan, onko menetelmät oikeat ja vastaavatko aineiston antajat tutkimuksentarkoitusta ja kuinka monta heitä on ollut. Tärkeää on tarkastella tutkija-tiedonantajasuhdetta, että onko sillä mahdollisesti ollut jotain vaikutusta saatuun aineistoon esimerkiksi niin, että tiedonantajat ovat saaneet lukea tutkimuksen ennen julkaisua ja siten saaneet vielä vaikuttaa tuloksiin. Huomiota kiinnitetään myös tutkimuksen keston ja arvioidaan, onko sillä mahdollisesti ollut vaikutuksia tuloksiin. Aineiston analysointia arvioidessa pohditaan, miten tulokset ja johtopäätökset on saatu. Tutkimuksen luotettavuuden analysoinnissa keskitytään eettisyyteen. Lopuksi arvioidaan vielä itse raportointia, antaako tutkija lukijoille riittävät tiedot tutkimuksen toteuttamisesta. (Tuomi 2007, 151-152; Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141.)

Opinnäytetyötä tehtäessä noudatetaan tieteellisen tutkimuksen hyviä käytäntöjä. Koko tutkimuksen toteuttaminen perustuu rehellisyyteen, huolellisuuteen ja tarkkuuteen. Monet tutkimukset tarvitsevat lupia ja ne täytyy olla kunnossa ennen tutkimuksen aloittamista. Monessakin tutkimuksessa viitataan toisiin tutkimuksiin, joten toisten tuottamien tutkimusten ja muiden tuotosten käyttö on ilmaistava selkeästi ja asianmukaisesti. Lopuksi syntynyt raportti talentamaan, sille ohjeistetuilla tavoin. (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta.)

Opinnäytetyössä noudatettiin tutkittavien suoja. Jokaiselle haastateltavalle ilmoitettiin tutkimuksen tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit. Itse haastattelu perustui henkilöiden

vapaaehtoisuuteen, ja heillä oli oikeus keskeyttää haastattelu ja kieltää antamansa aineiston käyttäminen milloin tahansa. Ilman suostumusta haastateltavien on jätävä nimettömiksi ja aineisto on raportoitava siten, ettei siitä pysty yksilöimään osallistujia. Tutkimuksen tekijän vastuulla on kertoa haastateltavilleen heidän oikeuksistaan. (Tuomi 2007, 145-146.)

4 Tutkimustulokset

Teemahaastattelut järjestettiin toimeksiantajan tiloissa 24.10.2018-5.11.2018 välisenä aikana. Haastatteluihin osallistui 15 henkilöä, jotka edustivat eri henkilöstöryhmiä. Osa haastateltavista varasi ajan etukäteen, jolloin heillä oli mahdollisuus tutustua haastattelun aikana käytäviin kysymyksiin etukäteen. Osa haastatteluista suoritettiin myös ilman ajanvarausta suoraan paikan päällä, kun oltiin paikalla toimeksiantajatiloissa. Tämä päätettiin hyväksyä pienen osallistujamäärän kasvattamiseksi. Valitettavasti heillä ei ollut mahdollisuutta tutustua kysymyksiin etukäteen. Kuitenkaan vastauksiin etukäteen tutustumisella tai sen pois jäänillä, ei havaittu olevan vaikutusta vastauksiin.

Lähtökohtaisesti haastateltavat vastasivat kysymyksiin omasta näkökulmastaan. Vastauksia analysoitaessa oli hyvä muistaa, että toimeksiantajan konsernissa on paljon erilaisia pienempiä ryhmiä ja haastateltavat saattoivat olla mukana useammassa ryhmässä. Tällöin he yleensä kertoivat näkemyksiään monesta näkökulmasta. Vastauksia ei voida yleistää yleiseksi mielipiteeksi otoksen pienuuden takia vaan niitä voidaan pitää suuntaa antavina tai näkemyksinä ”näin henkilöstömme kokee asioista”.

Haastattelut kirjattiin tarkkaan käsin haastatteluhetkellä. Kirjattujen vastausten tueksi haastattelut äänitettiin haastateltavien luvalla. Ääninauhojen litterointiin ei nähty tarvetta kirjattujen vastausten tarkkuuden vuoksi. Vastauksia analysoitaessa nauhoihin palattiin satunnaisesti varmistamaan, että kirjattu vastaus on ymmärretty oikein.

Haastateltavien kanssa käytiin yhdessä läpi heidän oikeutensa haastattelun aikana. Ketään haastateltavista ei pakotettu osallistumaan tai vastaamaan. Osassa haastatteluissa myös äänitys katkaistiin joissakin kysymyksistä, ja vastauksista kirjattiin arkaluonteisen tiedon takia vain idea.

Haastattelut ja aineiston käsittely perustui haastateltavan ja haastattelijan väliseen luottamukseen. Sovitun mukaisesti vastauksia ei ole luovutettu kolmannelle osapuolelle sellaisenaan vaan, ne ovat luettavissa vain siinä muodossa kuin ne ovat kirjattu tähän opinnäytetyöhön. Vastauksia ei myöskään ole yksilöity yhden henkilön sanomisiksi. Isompaan henkilöstöluokkaan viitattaessa on noudatettu hyvää makua ja vältetty kielteistä ilmaisua.

Vastausten arvioiminen niin kutsuttujen toivottujen vastausten kannalta on sinällään vaikeaa. Syynä on se, etten itse työskentele toimeksiantajalla, enkä täten tiedä miten asiat siellä on. Aineisto siis perustuu täysin haastateltavien omiin sanomisiin. Haastateltavien ei myöskään

huomioitu olevan vastahakoisia vastaamaan, vaan he selkeästi ilmaisivat, mikäli eivät halunneet vastata. Haastattelut toteutettiin ulkopuolisilta suljetussa tilassa, jolloin haastateltavat saivat vapaasti puhua, ja toiveitten mukaan sekä äänitys että kirjallinen tallentaminen keskeytettiin. Haastatteluja tehtäessä ei koettu, että haastateltavat yrittivät kaunistella vastauksiaan tilaratkaisun johdosta.

4.1 Haastateltavat

Kaikilla vastaajista oli selkeä käsitys siitä, mitä sisäinen viestintä on, eivätkä näkemykset eronneet toisistaan paljoakaan. Jokainen vastaaja oli samaa mieltä, että sisäinen viestintä on tiedon ja viestien kulkua organisaatiossa ja sen merkityksestä työntehtävien suorittamisen kannalta. Tämä on tärkeää, sillä vastausten yhdisteleminen isommiksi kokonaisuuksiksi on mahdollista. On kuitenkin otettava huomioon vastaajien asema henkilöstössä. Osa myös koki viestinnän työyhteisöä yhdistävänä tekijänä ja hyvällä viestinnällä pysytyttään luomaan turvallinen työympäristö.

Jokainen vastaaja koki sisäisen viestinnän tärkeäksi osaksi työtään. Se, miten he itse näkivät roolinsa viestinnässä, vaihteli haastateltavan aseman mukaan. Johtotehtävissä toimivat tunsivat olevansa enemmän viestijöitä, kun taas muut kokivat olevansa enemmän vastaanottajia. Kuitenkin kummatkin osapuolet myös tiedostivat oman vastuunsa sekä vastaanottajina että lähettäjinä. Toimeksiantajan henkilöstöllä on vahva käsitys omista rooleistaan ja moni kertoi panostavansa viestintään.

4.2 Sisäinen viestintä

Vastaajien yleinen mielipide toimeksiantajan sisäisestä viestinnästä jakautui selkeästi kolmeen ryhmään: hyvä, huono ja parannettu on. Mikään kolmesta ei ollut ylivoimainen muihin nähden. Selkeää oli, että viestintään oltiin sitä tyytymättömämpiä mitä kauempana viestin tai tiedon lähtöpisteestä oltiin. Jokainen vastaaja oli myös sitä mieltä, että sisäinen viestintä on tärkeää työnsä kannalta. Sen onnistuminen nähtiin edellytykseksi työn onnistumisessa. Näin myös sisäistä viestintää tutkineet tutkijat ja alan ammattilaiset ovat sisäisen viestinnän määritelleet. (Honkala ym. 2017, 107).

Kaiken kaikkiaan vastaajat kokivat, että viestinnässä ei tapahdu toistuvia epäonnistumisia samasta asiasta. Yleensä epäonnistumiset ovat olleet kertaluonteisia, palavereita luukuun ottamatta (katso luku 4.4). Epäonnistumisiin kerrottiin puututtavan. Tämä kertoo myöskin siitä, kuinka toimeksiantajalla suhtaudutaan viestintään. Virheitä sallitaan ja niistä opitaan.

Vastaajat kokivat, että sisäisessä viestinnässä oltiin onnistuttu, kun kaikki ketä viesti koski, saivat ja ymmärsivät sen niin kuin se oli tarkoitettukin. Onnistuneeseen viestintään liitettiin myös oikean foorumin käyttö. Onnistumisesta kertoi lisäksi se, että viestit oli lähetetty oikeaan aikaan, eikä esimerkiksi liian myöhään, mikä vaikeutti työtehtävien suorittamista.

Kaikki haastateltavat olivat tyytyväisiä tiimiensä tai työryhmiensä viestintään. Toisaalta myös kokivat, että viestintä alkoi takkuilemaan, kun siirryttiin käsittelemään isompia asioita, esimerkiksi yksikkö- tai konsernitasolla.

Toimeksiantajan sisäisen viestinnän huonoksi puoleksi koettiin, että se ei ole tarpeeksi avointa. Osa vastaajista koki, että tietoa jää kertomatta tai tietoa on, mutta täytyy tietää, keneltä kysyä. Joskus asioita kuultiin sattumalta. Osa vastaajista tosin koki, että tietoa oli helposti saatavilla. Vastaajat kyllä tiesivät, että omalla aktiivisuudella on väliä. Esimerkiksi se, että lukeeko itse palaverin muistiinpanot vai ei, vaikutti tiedon saantiin. Kuitenkin avoimuuden puutteen ja kertomatta jättämisen koettiin vaikeuttavan työtehtäviä. Viestinnän toimivuus on edellytys työtehtävien toiminnalle (Honkala ym. 2013, 183).

Avoimuuden puutteen lisäksi viestintää kommentoitiin sekaiseksi. Haastateltavat antoivat ymmärtää, että mitään virallisia kanavia ei ollut päätetty ja tietoa tuli vähän sieltä täältä. Epäselkeys on helposti todettavissa, sillä monikaan vastaajista ei kokenut, että viestinnälle olisi ollut yhteisiä ohjeita. Toimivan viestinnän perustana onkin juuri hyvä suunnitelma (Juholin 2013, 86).

Avoimuuden puutetta voisi selittää sillä, että toimeksiantajalla viestintä on vielä aika paljon yksisuuntaista tiedottamista. Tämä nousi myöskin haastatteluissa esille. Kun viestintä on yksisuuntaista eikä dialogia moneen suuntaan, voi siitä helposti jäädä pois niitä asioita, joita juuri henkilökunta toivoisi viestinnältä.

Viestinässä koettiin olevan häiriöitä, kun viestit eivät saavuttaneet kaikkia suunniteltuja vastaanottajia. Tämän koettiin johtuvan salailusta ja siitä että selkeää ohjeistusta ei ole. Kaikilla ei myöskään ole samanlaisia mahdollisuuksia käyttää kaikkia kanavia. Wiion häiriöistä tämä viittaisi esteeseen (Åberg 2006, 91).

Viestinässä kritisoitiin myös julkaisuajankohtaa. Osa koki, että viestit tulivat liian myöhään. Liian myöhäinen viestin laittaminen aiheuttaa ongelmia vastaanottajalle varsinkin, jos siihen pitäisi reagoida nopeasti (FitzPatrick & Valskov 2014, 49). Tämän myös haastateltavat kertoivat kokeneen.

4.3 Viestien kulku

Haastattelussa kysyttiin, asemasta riippuen, miten hyvin he saivat viestejä ja miten heidän viestinsä saavuttivat hierarkiassa ylempänä olevia. Suurin osa koki, että esimerkiksi esimiehelle vietävät viestit kuultiin ja samoin sieltä saatiin viestejä. Myös esimiesasemassa olevat henkilöt kokivat sekä saavansa tietoa, että lähettävänsä sitä onnistuneesti eteenpäin. Viestien saannin onnistumisen kokemiseen on saattanut vaikuttaa myös se, että vastaajat eivät ole tietoisia siitä, kuinka monta viestiä on jäänyt jonnekin.

Kuitenkin viestien kuljettamisesta hierarkkisesti katsottuna ylöspäin koettiin, että joissakin tapauksissa välissä oli turhaa välikäsiä, joihin viesti saattoi jäädä. Tämä koettiin ongelmalliseksi, varsinkin akuuteimmissa tilanteissa. Lisäksi myös pohdittiin, kuuluuko välikäden välillä edes tietää, minkälaista viestiä oli laittamassa. Toisaalta hierarkkista järjestelmää myös puolestettiin, sillä se selkeytti viestien vastaanottamista.

Palautetta vastaaja kokivat saavansa niukasti ja yleensä saatu palaute oli yleistä. Vastaajat ilmaisivat halua myös henkilökohtaisen palautteen saantiin. Asiaa ilmaistiin, että olisi kiva tietää, missä on onnistunut ja missä ei. Palaute on tärkeää osa viestintää. Se toimii muun muassa henkilöstön kannustamisen välineenä, mutta myös sen avulla pystytään viestimään kehityskohteista. (Juholin 2017, 135-136.)

Yhteistoimikunnan toimintaan oltiin tyytyväisiä. Vastaajat kokivat, että heidän asioitaan ja kysymyksiään otettiin siellä hoidettavaksi. Toisaalta myös koettiin, että kysymyksiä jouduttiin niin sanotusti ”kalastamaan”. Tämä voi johtua aktiivisuuden puutteesta, mitä voisi selittää yksisuuntaisella viestimisellä ja sillä, että vastaajat ovat kokeneet viestiensä jäävän jonnekin välikäteen.

4.4 Kanavat

Toimeksiantajalla eniten käytössä olevat sisäisen viestien kanavat olivat erilaiset palaverit, kuukausi tiedote, sähköposti, puhelut, tekstiviestit, kasvokkain käytävät keskustelut ja WhatsApp-ryhmät. Suurin osa vastaajista oli tyytyväisiä viestintäkanavakattaukseen, vaikka intranet puuttuikin. Kanavien toimiminen jakoi kuitenkin vastaajien mielipiteitä. Yleisesti ottaen mitä rajatumpi ryhmä kanavaa käytti, esimerkiksi WhatsApp-ryhmä, sitä paremmin ne koettiin toimiviksi. Suurin osa toimeksiantajan käytössä olevista foorumeista ovat välillisiä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68).

Eniten vastaajat kehuivat kuukausitiedotetta. Tiedote koettiin myös parannukseksi entisestä. Haasteltavat kertoivat, että kuukausitiedotteesta oli hyvä lukea, mitä oli tapahtunut konsernissa, niin omassa yksikössä kuin toisissakin. Tämän tyylinen viestintä onkin organisaatiota yhdistävää. ”Yksi organisaatio” ajattelu näkyi myös toiveissa, joista myöhemmin lisää luvussa 4.6.

Haastateltavien mielipiteet jakoutuivat palaverista niiden koon mukaan. Osallistujamääriltään pienet palaverit koettiin onnistuneiksi. Kuitenkin osallistujamääriltään suuret palaverit nähtiin epäonnistuneina. Syitä epäonnistumisille oli juurikin suuri koko ja se, että isot palaverit eivät olleet johdonmukaisia. Vastaajista tuntui, että isossa porukassa puheenjohtaja ei ole ollut tarpeeksi jämäkkä järjestyksen ylläpitämiseen, vaan usein palaverit koettiin menevän huutamiseksi. Vastaajat myös kokivat, että usein päätökset jäivät häilyviksi. Lisäksi mietittiin, onko oma läsnäolo pakollinen varsinkin, kun käsiteltiin asioita, jotka eivät liittyneet

haastateltavaan tai hänen tehtäviinsä. Vastaajien ajatukset ja käsitykset palaverista vastaavat hyvin paljon palaverin onnistumiseen liittyviin tekijöihin. Onnistuneessa palaverissa ovat kaikki asioiden koskettamat henkilöt paikalla ja palaverissa on jokin järjestys (Hautamäki 2014).

Vastaajat olivat tyytymättömiä sähköpostiin. Sähköposti koettiin vaikeaksi käyttää, koska sinne tulee paljon postia, joten osa tärkeistä asioista jää huomioimatta. Kun mahdollisuutta kansiointiin ei ole, oli myös aikaisempiin viesteihin palaaminen ongelmallista. Sähköpostin heikkoudeksi koettiin myös se, että koskaan ei tiennyt oliko vastaanottaja jo lukenut sen vai ei. Nämä ovat hyvin tyypillisiä sähköpostin heikkouksia (Juholin 203, 222).

Kanavien heikkoukseksi kerrottiin myös se, ettei kaikilla ole samoja mahdollisuuksia kaikkien kanavien käyttöön. Tämä toi ongelmia, esimerkiksi tilanteissa, joissa kaikille piti tiedottaa jostakin. Asiat monimutkaistuivat, kun piti miettiä useiden kanavien käyttöä ja kenet tavoittaa milläkin. Viestiminen jäi sen takia usein muistin varaan.

4.5 Muutosviestintä

Toimeksiantaja kävi läpi muutoksen tämän opinnäytetyön teon aikana. Muutosviestintä jakoi kuitenkin vastaajien mielipiteitä. Osa vastaajista koki jääneensä ulkopuolelle ja osa tunsensa saaneensa tarpeeksi tietoa tarpeeksi aikaisin.

Haastateltavat kokivat, että salailtiin liikaa. Liika salailu ei ole hyväksi muutostilanteissa, varsinkin, kun henkilöstö miettii mitä itselle tapahtuu. Tästä voi seurata epäluottamusta ja arvottomuuden tunnetta (Österberg 2014, 202). Osa vastanneista sanoikin kokeneensa, että ”porukka jaettiin kahtia, etuoikeutettuihin, jotka tiesivät ja meihin, jotka eivät tieneet”.

4.6 Toiveet

Viestinnän toimivuuden parantamiseksi haastateltavat näkivät ratkaisuksi ennen kaikkea järjestelmällisyyden, selkeyden, avoimuuden, ajoituksen ja yhdessä suunnittelun. Selkeä ja järjestelmällinen ohjeisto, että kuka hoitaa mitäkin ja millä kanavalla. Avoimuudessa toivottiin, että tietoa ei salailtaisi ja pidettäisi viimeiseen hetkeen ennen julkaisua. Pyrittäisiin siihen, että ajateltaisiin myös tiedon tai viestin pidättämistä siltä kannalta, mitä merkitystä sillä on muille ja heidän tehtävilleen. Suunnittelussa tuotiin esille yhteisöllisyyttä, että yhdessä suunniteltaisiin ja ideoitaisiin. Näin voitaisiin myös välttyä virheiltä. Vastauksista voidaan päätellä, että toimeksiantajalla ollaan myöskin kiinnostuneita parantamaan nykyistä viestintää, eikä vain tyydytä kohtaloon, että se nyt vain on huonoa.

Ylivoimaisin toive käyttöön otettavista foorumeista oli intranet. Vastaajista osalla oli kokemusta ja osalla ei. Perusteluissa esiintyi perustoimintojen lisäksi myös sen me-henkeä luova vaikutus. Intranet, varsinkin sosiaalinen, mahdollistaa hyvin me-hengenluontia (Smith 2008,

210). Intranetin koettiin myös tuovan selkeyttä ja helpotusta viestintään, kuten suuren joukon tavoittaminen helposti ilman sähköpostikuormitusta.

Eniten toivottuja toimintoja intranettiin oli kalenteri, ilmoitustaulu, dokumentti- ja sopimuspankki, ohjeita, blogeja, kanava tuoda esille ideoita, työalustat ryhmille, työkaluja ryhmätyöskentelyyn ja personoituja perusnäkyymiä käyttäjän aseman mukaan. Intranetin toivottiin olevan myös selkä ja helppokäyttöinen. Toivotut ominaisuudet vastaavat aika paljon Verkkoseman julkaisua toivotuimmista ominaisuuksista (Sundström 2018).

Perusteluja kalenterille ja ilmoitustaululle oli, että siitä näkisi helposti tulevat tapahtumat, kuten vaikka rokotukset. Niiden koettiin myös auttavan osaston omien tapahtumien suunnittelua, milloin vältyttäisiin päällekkäisyyksiltä toisten kanssa.

Nykyinen X-asema koettiin sekaiseksi, mutta jos intranet tulisi, toivottiin X-aseman jäävän, mutta sieltä siirrettäisiin vain käytössä olevat materiaalit intranetin dokumenttipankkiin ja X-asema jäisi arkistoksi. X-asemalla tarkoitetaan verkkolevyasemaa, jonne on mahdollista tallentaa materiaalia. Intranetistä saisi myös helposti kaikki ohjeet ja tarvittavat lomakkeet sekä vaikkapa perehdytysmateriaalin. Ryhmien omat työskentelytilat mahdollistaisivat esimerkiksi dokumenttien jaon niin, ettei ryhmän ulkopuolisilla olisi siihen pääsyä, kuten tällä hetkellä.

Vastaajien toiveista on selkeästi nähtävissä heidän halunsa yhdyntyä yhdeksi porukaksi, vaikka osastoja on monta, sekä halua päästä vaikuttamaan. Tästä hyvänä esimerkkinä blogit, joka antaisi toimeksiantajan eri osastoille mahdollisuuden kertoa toiminnastaan ja tapahtumistaan muulle konsernille. Ideapankin kautta henkilöstö kokisi pääsevänsä mukaan konsernin kehittämiseen tai vaikkapa tapahtumien luontiin.

Eri henkilöstöryhmillä on eri tarpeet. Niinpä intranetiltä toivottiin erilaisia näkyymiä eri henkilöstöryhmille. Tämä lisäisi muun muassa intranetin käytettävyyttä ja selkeyttä (Sundström 2018).

4.7 Johtopäätökset

Tutkimustuloksista ei löytynyt teorian näkökulmasta katsottuna mitään yllättävää. Se, että oliko vastaukset toimeksiantajan kannalta yllättäviä jää heidän päätökseen. Oma näkökantani ulkopuolisena on muodostettu tutkimusaineiston pohjalta.

Juholinin taulukon mukaan (katso luku 2.) voidaan tehdä johtopäätös, että toimeksiantajan viestinnässä on törmäys tila. Henkilöstö vaikuttaa aineiston perusteella olevan kiinnostunut osallistumaan, mutta viestintä on enemmän monologista. Monologisuus ei tue osallistumista (Juholin 2008, 59). Tärkeimmät syyt toimeksiantajan tilaan on arvioitu SWOT-analyysin avulla taulukossa 3. SWOT-analyysissä aihe jaetaan neljään kategoriaan: vahvuudet, heikkoudet,

mahdollisuudet ja uhat. Vahvuudet ja heikkoudet ovat tämänhetkisiä asioita, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat tulevia ja ulkopuolisiakin asioita, jotka vaikuttavat analysoitavaan aiheeseen. (Opetushallitus.) SWOT-analyysin käyttö nähtiin sopivana, sillä saadaan tiivistäen tuotua toimeksiantajan sisäisen viestinnän tila ja kehitysmahdollisuudet esille.

Vahvuudet	Mahdollisuudet
Toisiaan tukevat kanavat Käsitys omasta roolista viestinnässä Halu me-henkeen	Intranet Yhteisöllisyys
Heikkoudet	Uhat
Avoimuuden puute Selkeyden puute Yksisuuntaisuus Viestinnän ongelmat isommissa ryhmissä	Yksisuuntaisuus jatkuu Henkilöstö ei lähde mukaan dialogin luontiin

Taulukko 3: SWOT-analyysi toimeksiantajan sisäisestä viestinnästä

Toimeksiantajan sisäisestä viestinnästä voidaan todeta, että siinä on kehittämisen varaa. Huonnolla pohjalla se ei kuitenkaan ole. Henkilöstöllä on vahva ymmärrys sekä itse sisäisestä viestinnästä että heidän omista rooleistaan siinä. He tietävät, mitä odottaa ja miten toimia. Ongelmia kuitenkin syntyy, kun viestintä siirtyy pienryhmistä isompiin kokonaisuuksiin, missä syyksi voidaan päätellä yksisuuntainen tiedottaminen ja sekavuus. Yksisuuntainen tiedottaminen vaikuttaa paljon myös avoimuuteen, kun annetaan eteenpäin vain mitä halutaan antaa eikä tilaisuutta keskustella ole.

Aineiston pohjalta voidaan todeta myös, että toimeksiantajalla on käytössä paljon toisiaan tukevia kanavia, kuten sähköposti, kokoukset ja WhatsApp-ryhmät. Heikkoutena kuitenkin on selkeyden puute, josta esille nousi, että mitään pääkanavaa ei ollut tiedossa. Myös joidenkin foorumien käytössä on selkeyttämisen varaa, kuten palaverissa.

Toimeksiantajan sisäisessä viestinnässä mahdollisuutena on intranet. Se oli ylivoimaisesti toivottu foorumi olemassa olevien rinnalle. Intranet koettiin haastateltavien keskuudessa viestintää tehostavana ja selkeyttävänä foorumina. Oikeilla intranetin sovelluksilla voidaan luoda myös konserniin yhtenäisyyttä, johon vastaajat osoittivat kiinnostusta. Tämä kävi ilmi muun muassa, miksi he kokivat kuukausi tiedotteen hyväksi.

Mahdollinen uhka toimeksiantajan viestinnän kehitykselle on yksisuuntaisuudessa pysyminen. Yksisuuntaisuus vähentää kaksisuuntaista dialogia, jota toivottiin. Heikkouksilta voidaan kuitenkin välttyä hyvällä suunnitelmalla. On myös mahdollista, että henkilöstö ei lähde mukaan luomaan dialogia ja yhteisöllisyyttä, koska he ovat tottuneet yksisuuntaisuuteen, jolloin uusien kanavien ja tapojen hyödyntäminen voi olla vaikeaa.

5 Kehitysehdotus

Kuten aiemmin todettiin, toimeksiantajan sisäisessä viestinnässä on kehittämisen varaa. Parhaimmaksi näkemäkseni tavaksi lähteä kehittämään sisäistä viestintää sekä avoimempaan että henkilöstöä yhdistävämpään suuntaan on intranet. Se oli myös haastateltavien toive. Intranet on oiva väline viestinnälle, kun halutaan tavoittaa isoja tai pieniä ryhmiä yhtä aikaa, sillä kaikilla on sinne pääsy omilla tunnuksillaan.

Mikäli intranetiin panostetaan ja siitä tulee uusi viestinnän foorumi, on tärkeää tehdä selväksi, mikä sen rooli on. Onko intranet se ensimmäinen ja tärkein kanava, jota sisäisessä viestinnässä käytetään ja mitkä ovat muiden kanavien, esimerkiksi sähköpostin, asema suhteessa siihen. Tämä luo selkeyttä viestinnän kuvaan. Muutenkin viestinnästä kannattaa luoda suunnitelmat tai olemassa olevista käytänteistä on hyvä tiedottaa uudelleen. Tämä siksi, että moni koki viestinnän sekalaiseksi.

Intranetissä olisi ehdottomasti oltava perustoimintoja tukemaan arjen viestintää. Tällaisia toimintoja ovat kalenteri, ilmoitustaulu, dokumenttipankki ja työskentelyalustat ryhmille. Kalenterista on helposti nähtävissä, milloin mitäkin tapahtuu ja missä. Tämä auttaa myös tapahtumien suunnittelussa. Ilmoitustaulu toimii hyvänä välineenä välittää viestejä kaikkia tai suuria ryhmiä koskevista asioista. Se myös tukee palavereissa esille tuotujen asioiden muistamista, kun niiden aika on, esimerkiksi rokotusten saamisesta. Ilmoitustaulun tiedotteiden ei aina tarvitse olla vain virallisista asioista, vaan vaikkapa yksikössä tapahtuvasta tapahtumasta, jonne muutkin ovat tervetulleita. Dokumenttipankista löytyy tietenkin henkilöstölle tärkeät lomakkeet ja ohjeet sekä materiaali, jota he tarvitsevat työssään. Tämä helpottaa niiden löytämistä ja käyttöä, kun ne ovat yhdessä paikassa. Liikaa materiaalia ei kuitenkaan intranetiin kannata siirtää, esimerkiksi kymmenen vuotta vanhoja asiakirjoja, joita ei enää tarvita. Ryhmätyöskentelyä varten tarvitaan työtilat, joihin vain ryhmän jäsenillä on pääsy. Tällöin ryhmän ei tarvitse pelätä, että jotain arkaluontoista tai ei vielä julkaisukelpoista pääsee leviämään. Työtilassa on myös helppo kommunikoida vain työstettävästä asiasta ilman, että se hukkuu muiden viestien sekaan.

Virallisempaa kahdensuuntaista dialogia voi intranetin avulla lisätä viestittelytoiminnolla, palaute- ja kommenttikentillä. Viestittelytoiminto vähentäisi selvästi sähköpostin viestitulvaa, joita jotkut vastaajista kokivat. Palaute- ja kommenttikentillä henkilöstöllä on mahdollisuus ilmaista omia ajatuksiaan ja huomioitaan. Ideoiden keräämiseen voidaan luoda myös erillinen ideaalaatikko, jonne henkilöstö voi käydä ideansa jättämässä konserniin tai vaikkapa johonkin tapahtumaan liittyen. Näin annetaan henkilöstölle mahdollisuus päästä vaikuttamaan ja osallistumaan sekä omaan työkuvaa että mahdollisesti koko konsernia kehitykseen.

Intranet mahdollistaa myös yhteisöllistymistä. Jokaisella yksiköllä voisi olla käytössään oma blogi, johon he päivittelisivät yksiköidensä toiminnasta. Tai vaihtoehtoisesti, käytössä voi olla

vain yksi blogi, mihin kaikki laittavat blogikirjoituksensa. Haastateltavat toivatkin esille kiinnostusta muiden yksikköjen toiminnasta ja tapahtumista. Blogin yhteydessä kannattaa kuitenkin miettiä, kenellä on siihen käyttäjäoikeudet. Pääsevätkö kaikki julkaisemaan milloin vain vai onko julkaisuoikeudet vain tietyillä henkilöillä, joille julkaistava materiaali toimitetaan. Blogin yhteyteen voisi lisätä myös keskustelu- tai kommenttipalstan, jossa eri yksiköiden henkilöstöllä olisi mahdollisuus keskusteluun keskenään.

Intranetin käytössä on kuitenkin hyvä muistaa selkeys, ja selkeällä ulkoasulla päästään jo pitkälle. Selkeyttä luotaisiin myös sillä, että jokaiselle henkilöstöryhmälle tehtäisiin oma työpöytä näkymät. Tämä siksi, että eri ryhmillä on erilaiset tarpeet. Myös käyttäjän oman työpöydän muokkaamismahdollisuus lisäisi intranetin tehokkuutta.

Ulkoasun lisäksi tarvitaan selkeä ohjeistus. Tietenkin tarvitaan ohjeistus siitä, miten intranetiä käytetään ja missä on mitään. Sen lisäksi on myös tehtävä jonkinlaiset säännöt ja ohjeistus siitä, mitä intranetissä saa julkaista ja mitä kanavaa pitkin. Henkilöstölle on ilmoitettava heidän vastuunsa, mikäli heille sellaisia tulee. Parhaaksi tavaksi intranetin esittelylle näen kasvokkain tapahtuvan koulutuksen tai vastaavan tapahtuman. Tällöin henkilöstöllä olisi mahdollisuus nähdä ja kysyä suoraan henkilöiltä, joilla on intranetistä jo syvempi käsitys. Tietenkin ohjeistus on myöhemmin löydettävistä intranetistä.

Intranetiä koskevista asioista kannattaa kääntyä sitä tarjoavien tahojen puoleen. Heillä on ajantasainen tieto ja kokemus siitä, miten intranet rakennetaan.

Hyvä on kuitenkin muistaa, että vaikka kehitettäisiin, ei henkilöstö välttämättä lähde käyttämään tai hyödyntämään kaikkea tarjottua. He eivät välttämättä osaa tai uskalla. Tällöin esimiehillä ja muilla johtotehtävissä toimivilla henkilöillä on tärkeä rooli näyttää esimerkkiä ja kannustaa henkilöstöä käyttämään ja vaikuttamaan. Näin luodaan henkilöstölle kuva siitä, että tällainen toiminta on turvallista ja suotavaa, jolloin heidän osallistumisalttuitensa nousee.

Henkilöstöä voi ottaa mukaan myös intranetin ulkopuolella. Hyviä keinoja saada henkilöstö mukaan ratkaisemaan konsernin ongelmia ja ideoimaan on luoda ideapalavereita ongelman ympärille, mihin halukkaat saavat osallistua. Palavereissa käsiteltäisiin ongelmaa tai ideaa, ja syntyneet tulokset ja ratkaisut vietäisiin sitten niitä hyväksyvälle taholle. Aina ei välttämättä ratkaisuja löydy, mutta asioihin voidaan saada myös henkilöstön näkökulma.

6 Opinnäytetyön ja sen toteutuksen arviointi

Opinnäytetyön tuloksia voidaan pitää luotettavina. Luotettavuutta tukee aiheeseen sopiva tutkimusmenetelmän käyttö ja aineistonkeruumenetelmä. Nämä tukevat opinnäytetyön tarkoitusta, sillä tärkeää oli juurikin saada syitä ja perusteluja eikä määrällisiä tuloksia. Aineistoa voidaan pitää haastateltavien omina näkemyksinä, sillä sitä tukeviin asioihin panostettiin.

Haastattelut toteutettiin ulkopuolisilta suljetusta tilassa, milloin haastateltavien ei tarvinnut pelätä, että joku kuulee heidän vastauksensa. Haastateltaville painotettiin, että oikeaa tai väärää vastausta ei ole ja että tärkeintä ovat he itse. Myös oikeuksien noudattaminen, kuten tallentamisen keskeyttäminen, lisäsi haastattelun turvallisuutta. Haastattelutilanteiden turvallisuuden koettiin helpottavan vastaamista.

Koen onnistuneeni opinnäytetyössä luomaan toimeksiantajalle heitä tyydyttävän tuloksen. Tarkoituksena oli kartoittaa nykytila ja miten sitä voitaisiin kehittää heidän toivomiin suuntiin. Myös teoriaosuus rakentui siten, että se tukee kerättyä aineistoa ja siitä tehtyjä johtopäätöksiä.

Vaikka haastatteluista tulikin juurikin suunniteltua aineistoa, koen, etten onnistunut itse haastatteluissa ihan yhtä hyvin. Haastattelujen pitämisestä ei ole paljon kokemusta, ja mielestäni se näkyi haastattelutilanteissa. Koin, että olin aika robottimainen luontevan liikkumisen sijaan. Tähän saattoi myös vaikuttaa tarkkojen muistiinpanojen teko, mikä välillä esti sujuvuutta. Parempi olisi ehkä ollut käyttää äänitystä päätalennuskeinona. Aineistoon en tällä usko kuitenkaan olevan vaikutusta. Haastatteluprosessi oli kuitenkin hyvää harjoitusta.

Toinen opinnäytetyössä kohdattu ongelma oli haastateltavien saaminen. Suurimman osan tavoittaminen oli työn takana. Määrällisesti olisin halunnut enemmänkin, mutta aikataulu huomioon ottaen ja se, kuinka monta kertaa haastateltavia oltiin jo lähestytty, raja oli vedettävä johonkin. 15 haastateltavaa on kuitenkin jo paljon ja heiltä saamasta aineistosta sai hyvin työstettyä tutkimusta. Haastattelujen nihkeällä saannilla oli myös kielteisiä vaikutuksia omaan työskentelymotivaatiooni ja ajoittain koinkin, että ”kun ketään ei kiinnosta, niin ei kiinnosta minuakaan”. Kuitenkin, kun asiat lähtivät liikkumaan eteenpäin, alkoi motivaatiokin taas kasvaa.

Kokonaisuutena opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen kokemus. Ei ainoastaan tiedollisesti, mutta myös menetelmällisesti opin paljon. Opinnäytetyön teemasta olen saanut syvemmän katsauksen organisaation sisäisen viestinnän toteuttamisesta ja miten paljon eri ulottuvuuksia siinä on, kuten foorumit, häiriöt, strategia ja tyypit. Myös se, että itse olen päässyt kehittämään, on ollut palkitseva kokemus. Koen, että tulevaisuudessa pystyn hyödyntämään saamiani tietoja ja taitoja urallani.

Lähteet

Painetut

FitzPatrick & Valskov, K. 2014. Internal Communications A manual for practitioners. Croydon: CPI Group (UK) Ltd.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S, Rosenström A & Siira-Jokinen S. 2013. Linkki Työyhteisön viestintä. 4. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S, Rosenström A & Siira-Jokinen S. 2017. Linkki Työyhteisön viestintä. 6. uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing Oy.

Hyvänen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.). 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Kaihovirta-Rapo, M. & Lohtaja, S. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: WSOYpro

Kortetjärvi-Nurmi S. & Murtola, K. 2015. Areena Yritysviestinnän käsikirja. Kerava: Otava Kirja-paino Oy.

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

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.

Porter, K., Smith, P. & Fagg, R. 2006. Leadership and Management for HR Professionals. Amsterdam: Elsevier.

Smith, L. 2008. Effective Internal Communication. 2. uudistettu painos. Lontoo: Kogan Page Limited.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5., uudistettu painos. Jyväskylä: Tammi.

Tuomi, J. 2007. Tutki ja lue. Jyväskylä: Tammi.

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

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 4., uudistettu painos. Viro: Meedia Zone Oy.

Sähköiset

Ahlroth, A. 2018. Kun viestintä ei toimi, jokainen meistä on osa ongelmaa ja sen ratkaisua. Duunitori. Viitattu 1.11.2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/viestinta-ei-toimi/amp/>

Hautamäki, T. 2014. Loppu huonoille kokouksille!. Talouselämä. Viitattu 21.11.2018. <https://www.talouselama.fi/uutiset/loppu-huonoille-kokouksille/92cbffe4-14d3-3784-9e76-a9e57dfc9a67>

Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 13.10.2018. <http://www.tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanto>

Häkkinen, T. 2014. Kokous, palaveri vai neuvottelu? Rakkaalla lapsella on monta nimeä. Bisnes Energia. Viitattu 21.11.2018. <http://www.bisnesenergia.fi/kokous-palaveri-vai-neuvottelu-rakkaalla-lapsella-on-monta-nimea/>

Järvinen, P. 2018. Sisäinen ja ulkoinen markkinointi. Balentor. Viitattu 1.12.2018. <https://www.balentor.fi/sisainen-ja-ulkoinen-markkinointi>

Kankkunen, P. 2012. Mistä sosiaalinen intranet on rakennettu. Sulava. Viitattu 22.11.2018. <https://www.sulava.com/mista-on-sosiaalinen-intranet-rakennettu/>

L344/2007. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Viitattu 15.11.2018. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>

Nielsen Norman Group. 2018. Best Intranet Design Trends of 2018. Viitattu 21.1.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=60blN4wOej0>

Opetushallitus. SWOT-Analyysi. Viitattu 3.12.2018. https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi

Pirinen, H. 2014-. Esimies muutoksen johtajana. Talentum Media. Viitattu 17.11.2018. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAXBBXAUCGBJXAB>

Sundström, J. 2018. Intranetin TOP 10 sovellukset. Verkkoasema Oy. Viitattu 21.11.2018. <https://www.verkkoasema.fi/blogiarkisto/intranetin-top-10-sovellukset/>

Suojanen, J. 2017. Arvolupaus, verkkosivusi tärkein elementti?. Suomen digimarkkinointi. Viitattu 2.12.2018. <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/arvolupaus-verkkosivusi-tarkein-elementti>

Tower Watson. 2013. 2013 - 2014 Change and Communication ROI Study The 10th Anniversary Report. Lontoo. Viitattu 18.11.2018. <https://www.towerswatson.com/en-IE/Insights/IC-Types/Survey-Research-Results/2013/12/2013-2014-change-and-communication-roi-study>

Kuviot

Kuvio 1: Kubler-Rossin muutoskuvaaja ja muutosviestintä (FitzPatrick & Valskov 2014, 171.).
13

Taulukot

Taulukko 1: Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailu (Juholin 2008, 59.) ...8

Taulukko 2: Sosiaalisen median palvelut (Juholin 2013, 217-218 mukaillen.) 20

Taulukko 3: SWOT-analyysi toimeksiantajan sisäisestä viestinnästä 36

Liitteet	
Liite 1: Teemahaastattelun runko	45

Liite 1: Teemahaastattelun runko

Haastateltava

1. Minkälaiseksi kuvailisit tämän hetkistä sisäisen viestinnän tilaa?

- Mikä on käsityksesi siitä, mitä sisäinen viestintä on?

2. Kuinka tärkeä osa sisäisellä viestinnällä on työssäsi?

3. Yleisimmät sisäisen viestinnän kanavat/tavat mitä käytät?

- Mikä on roolisi sisäisessä viestinnässä?

- Toimivatko? Kehitettävää?

Sisäisen viestinnän toimivuus

4. Millaisissa tilanteissa sisäinen viestintä on onnistunut?

5. Millaisissa tilanteissa sisäinen viestintä ei ole onnistunut?

- Onko jokin toistuvaa?

6. Miten epäonnistuneesta sisäisestä viestinnästä oltaisiin voitu välttyä?

7. Miten hyvin esim. palaute/viestit tulevat henkilöstöltä perille / saavuttavat johdon?

Toiveet

8. Minkälaisia sisäisen viestinnän kanavia toivoisit?

- Miksi?

9. Jos olisi intranet käytössä, millaisia toimintoja odottaisit?

- Oletko käyttänyt ennen?

- Mihin käyttäisi?