

Hajautetun organisaation sisäinen viestintä

Case Finpro ry

Veera Miettinen



Business Administration

Tekijä tai tekijät Veera Miettinen	Ryhmä tai aloitusvuosi 2007
Opinnäytetyön nimi Hajautetun organisaation sisäinen viestintä. Case Finpro ry	Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 3
Ohjaaja tai ohjaajat Anja Rosenström, Seppo Suominen	
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää millainen rooli sisäisellä viestinnällä on hajautetuissa organisaatioissa. Työ on tehty toimeksiantona Finpro ry:lle kesän 2010 ja kevään 2011 välisenä aikana. Työn aiheen valintaan vaikuttivat opinnäytetyön tekijän suuntautumisharjoittelu kohdeorganisaatioissa sekä yritysviestinnän suuntautumisopinnot.</p> <p>Kyseessä on tapaustutkimuksena toteutettava laadullinen opinnäytetyö, jossa asetettuihin tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastauksia tutustumalla sisäisen viestinnän käytäntöihin kohdeorganisaatio Finprossa. Työn menetelmäosuuden tavoitteena on kuvata Finpron sisäisen viestinnän nykytilaa tutustumalla viestinnän suunnitteluun vaikuttaviin tekijöihin, viestinnän periaatteisiin ja sisäisen viestinnän toteutukseen.</p> <p>Sisäisen viestinnän toimivuutta kohdeorganisaatiossa arvioidaan teemahaastatteluiden avulla. Haastatteluista saatujen tulosten perusteella on tarkoitus selvittää myös mahdollisia ongelmakohtia sisäisen viestinnän toimivuudessa, ja tehdä niihin liittyvä kehitysehdotuksia. Työssä tarkastelun ulkopuolelle rajattiin Finpro ry:n jäsenviestintä.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset heijastavat teoriaosuudessa käsiteltyjä sisäisen viestinnän ja hajautetun työskentelyn piirteitä. Työyhteisöjen viestintä ei voi enää olla tiedon ”ruiskuttamista” ylhäältä alas. Nykyorganisaatioiden sisäisessä viestinnässä korostuvat yhteisöllisyyden vahvistaminen, yhdessä oppiminen ja ennen kaikkea vuorovaikutteisuus. Hajautettuun työskentelyyn liittyen haasteellisinta on luottamuksen synnyttäminen yhteistyön perustaksi virtuaalisin keinoin, muutosviestintä sekä organisaatioiden kulttuurillinen ja kielellinen moninaisuus.</p>	
Asiasanat Organisaatioviestintä, sisäinen tiedotus, sähköinen viestintä, asiantuntijaorganisaatiot	

Bachelor of Business Administration

<p>Author or authors Veera Miettinen</p>	<p>Group or year of entry 2007</p>
<p>The title of thesis Internal Communications in a Decentralized Organization Case: Finpro Ry</p>	<p>Number of pages and appendices 44 + 3</p>
<p>Supervisor or supervisors Anja Rosenström, Seppo Suominen</p>	
<p>The primary objective of this study was to examine the role of internal communications in a decentralized organization. The study was conducted as a commission to Finpro ry during the summer 2010 and spring 2011. The topic of this study was selected based on an internship period in the case organization. Also elective professional studies in organizational communication affected the selection of the topic.</p> <p>The study was based on qualitative methods and the aim was to examine the practices of internal communications in the case organization Finpro ry. The empirical section of the study describes the present state of internal communications in the case organization. The objective was to determine the principles of communications and to understand the factors behind the planning of it. Getting to know how internal communications is carried out in practice in the case organization was also one of the main purposes of this study. The functionality of communications is evaluated by conducting theme interviews. Based on the results of these interviews, the aim was to suggest means to improve the detected issues in the current situation.</p> <p>The results of the study reflect to the features suggested in the theoretical section of the study. Communications in today's working communities can no longer be carried out by only injecting information top-down. Internal communications in organizations is all about reinforcing the sense of community, learning together and creating interactive tools for working. The most challenging aspects of working in a decentralized organization involve the building up of trust among colleagues and the communication of changes. Also cultural and linguistic diversity makes working in a decentralized organization challenging.</p>	
<p>Organizational communications, internal communications, virtual communications, professional organizations</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet.....	2
1.2	Kohdeorganisaation esittely	4
2	Yhteisöviestintä	6
2.1	Yhteisöviestinnän tehtävät	6
2.2	Yhteisöviestinnän jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään	8
2.3	Viestinnän ja markkinoinnin integraatio	9
3	Sisäinen viestintä	10
3.1	Työyhteisöviestinnän uusi agenda.....	11
3.2	Sisäisen viestinnän kanavat	12
3.3	Viestintäteknologian muutos ja foorumeilla työskentely	13
3.4	Viestinnän puiteanalyysi	14
4	Hajautettu organisaatio.....	16
4.1	Hajautetun työn erityispiirteitä	17
4.2	Hajautetun työskentelyn haasteet.....	18
4.3	Virtuaalinen viestintä	20
4.4	Virtuaaliset viestintä- ja yhteistyövälineet.....	21
5	Finpron sisäinen viestintä.....	24
5.1	Viestintään vaikuttavat tekijät.....	24
5.1.1	Ympäristötekijät.....	25
5.1.2	Sisäiset puitetekijät.....	26
5.2	Viestinnän periaatteet	28
5.3	Sisäisen viestinnän kanavat	28
6	Teemahaastattelut.....	31
6.1	Sisäisen viestinnän kohderyhmät ja kanavat	32
6.2	Kokemuksia hajautetusta työskentelystä	34
7	Johtopäätökset.....	36
7.1	Menetelmäosuuden yhteenveto ja kehitysehdotukset	37
7.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	40
7.3	Oma oppiminen	42
	Lähteet.....	43

Liitteet.....	45
Liite 1. Tutkimuksen peittomatriisi.....	45
Liite 2. Leif Åbergin puiteanalyysi.....	46
Liite 3. Haastattelurunko.....	47

1 Johdanto

Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneiden suurten muutosten myötä myös työyhteisöviestinnän merkitys on korostunut. Globaalin maailman muutokset vaikuttavat jokaiseen työyhteisöön ja nykypäivänä työtä tehdään erilaisissa verkostoissa, tiimeissä ja projekteissa, jotka ylittävät organisaatorajoja. Työyhteisöt eivät enää ole selkeärajaisia ja suljettuja tiloja, eikä perinteinen ylhäältä alas tiedottaminen enää riitä eikä toimi. Viestintäteknologian kehitys on vaikuttanut siihen, että ihmiset eivät ainoastaan halua olla tietoisia työyhteisönsä ja toimialansa asioista, vaan myös jakaa tätä tietoisuutta. (Juholin 2009b, 140.)

Kansainvälisen kilpailun kiristyessä ja asiakkaiden tarpeiden muuttuessa yritykset voivat saavuttaa kilpailuetua vain jatkuvasti uusiutumalla, oman osaamisensa maksimoinnilla sekä pyrkimällä mukautumaan markkinoiden muutoksiin. Hajautetun työskentelyn katsotaan olevan vastaus tähän globalisaation haasteeseen. Hajautettu organisaatiomalli yleistyy ja korvaa perinteisiä rakenteita yrityksissä niin Suomessa kuin maailmallakin. Huima tieto- ja viestintäteknologioiden kehitys ovat omalta osaltaan edesauttaneet sitä, että yritykset voivat nykyään olla maantieteellisesti entistä lähempänä asiakkaitaan. Näin voidaan hyödyntää monipuolisesti henkilöstön osaaminen toimeksiantojen suorittamisessa työskentelypaikasta riippumatta. (Humala 2007, 5–7.)

Työtä tehdään virtuaalisesti ja täydentävästi, yli aikavyöhykkeiden ja näin ollen huomattavasti aikaa säästäen. Hajautetulla työskentelyllä saavutetaan myös kustannusetua, kun esimerkiksi matkakustannukset pienenevät ja pysyvien toimitilojen tarve vähenee. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 39, 68, 115.) Uuden talouden työyhteisöjen ominaispiirteitä ovat mm. hajautettu toiminta, verkostoituminen, matalat hierarkiat sekä tiimi- ja projektityö (2009a, 44).

Ilmeisten hyötyjensä lisäksi hajautettuun ja virtuaaliseen työskentelyyn liittyy paljon haasteita. Tulevaisuudessa viestintäteknologian yhä kehittyessä sen tuottamaa hyötyä organisaatiolle tulisi kyetä arvioimaan käyttäjälähtöisesti, ryhmätyön toiminnan kannalta sekä ottamalla huomioon inhimillinen muutos- ja kestokyky hajautettuun työhön ja sen kuormittaviin tekijöihin liittyen. (Humala 2007, 12.)

1.1 Opinnäytetyön aihe ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä perehdytään sisäisen viestinnän käytäntöihin hajautetun organisaation näkökulmasta. Työn ensisijaisena tavoitteena on selvittää millainen rooli sisäisellä viestinnällä on hajautetuissa organisaatioissa. Ensisijaiseen tavoitteeseen pääsemiseksi opinnäytetyössä perehdytään seuraaviin kysymyksiin:

- Mitkä ovat sisäisen viestinnän tehtävät?
- Mitä eri kanavia sisäisen viestinnän toteuttamiseen käytetään?
- Mitkä ovat sisäisen viestinnän haasteet hajautetussa organisaatiossa?
- Mitä erityispiirteitä hajautettuun työskentelyyn liittyy?

Työ on tehty toimeksiantona Finpro ry:lle, jossa opinnäytetyön tekijä suoritti suuntautumisharjoittelunsa kevään ja kesän 2010 aikana. Työn aiheen valintaan vaikuttivat myös yritysviestinnän suuntautumisopinnot.

Kyseessä on tapaustutkimuksena toteutettava laadullinen opinnäytetyö. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan vastauksia tutustumalla sisäisen viestinnän käytäntöihin kohdeorganisaatio Finprossa. Opinnäytetyön pääaiheen, sisäisen viestinnän, rinnalle on valittu käsiteltäväksi myös hajautettu organisaatiomalli, sillä kohdeyritys Finpro toimii globaalisti levittäytyneenä asiantuntijaverkostona. Toiminta perustuu suomalaisten yritysten menestymisen ja kilpailukyvyn edistämiseen kansainvälisillä markkinoilla. Työ Finprossa on eripaikkaista, eriaikaista ja hyvin liikkuvaa, joten sisäisen viestinnän käytäntöjäkin on tarkasteltava perinteisestä näkökulmasta poiketen.

Opinnäytetyössä lähdetään liikkeelle teорияosuudella, jossa käydään aluksi läpi yhteisöviestinnän eri ulottuvuudet ja tehtävät. Tämän jälkeen käsitellään organisaation sisäistä viestintää laajemmin. Teoria jatkuu esittelemällä sisäisen viestinnän merkityksen muutosta perinteiseen ajatteluun nähden. Lisäksi kerrotaan erilaisista sisäisen viestinnän kanavista sekä tutustutaan viestinnän suunnittelun lähtökohtiin. Teoriaosuuden viimeinen luku käsittelee hajautettua organisaatiota, sen erityispiirteitä ja kyseiseen organisaatio-

tiomallin liittyviä haasteita. Luvussa käydään läpi myös erilaisia virtuaalisia viestintävälineitä hajautetun organisaation näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön menetelmäosuuden tavoitteena on kuvata Finpron sisäisen viestinnän nykytilaa tutustumalla viestinnän suunnitteluun vaikuttaviin tekijöihin, viestinnän periaatteisiin ja sisäisen viestinnän toteutukseen. Nykytilaa tutkitaan organisaatioviestinnän professori Leif Åbergin (2000, 228–235) luoman yhteisöviestinnän puiteanalyysin pohjalta. Kyseinen analyysi on selkeä tapa määrittää organisaation toimintaympäristöä ja sisäisiä puitetekijöitä, jotka kaikki omalta osaltaan vaikuttavat sisäisen viestinnän suunnitteluun. Menetelmäosuudessa käsiteltävät tiedot on kerätty kohdeorganisaation intranetistä, julkisilta verkkosivuilta ja haastatteleamalla Finpron viestintä- ja markkinointijohtaja Outi Torniaista sekä viestintäkonsultti Eila Saunamäkeä. Myös opinnäytetyön tekijän omia työharjoittelun aikaisia kokemuksia ja havaintoja on käytetty hyödyksi menetelmäosuutta koostettaessa.

Lisätietoja sisäisen viestinnän käytännöistä Finprossa kerättiin teemahaastatteluiden avulla. Haastattelut ovat tässä opinnäytetyössä osa sisäisen viestinnän nykytila-analyysia ja niiden avulla haluttiin selvittää sisäisen viestinnän toimivuutta kohdeorganisaatiossa. Tavoitteeksi otettiin myös mahdollisten ongelmakohtien selvittäminen sisäisen viestinnän toimivuudessa, joiden pohjalta olisi mahdollista tehdä kehitysehdotuksia. Työn tutkimusongelmien, teoria- ja menetelmäosuuden linkittymistä toisiinsa voidaan seurata liitteestä 1 löytyvän tutkimuksen peittomatriisin avulla.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään käsittelemään sisäisen viestinnän käytäntöjä hajautetun organisaation näkökulmasta, joten perinteisiä viestinnän kanavia käsitellään työssä vain pintapuolisesti. Finpro ry:n jäsenviestintä voidaan nähdä osana organisaation sisäistä viestintää, mutta tässä opinnäytetyössä se on rajattu tarkastelun ulkopuolelle. Työssä käsitellään kohdeorganisaation eri jäsenten, yksiköiden ja toimintojen välistä viestintää.

1.2 Kohdeorganisaation esittely

Finpro on suomalaisten yritysten perustama maailmanlaajuinen asiantuntijaverkosto, jonka tehtävänä on edistää suomalaisten yritysten menestymistä ja kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Vuonna 2009 Finpron jäseninä olivat 560 suomalaista yritystä sekä Elinkeinoelämän keskusliitto ja Suomen Yrittäjät. (Finpro ry 2010c.)

Finpron tarina alkoi jo vuonna 1919, jolloin perustettiin Suomen Vientiyhdistys. Vuosien saatossa yhdistyksen toiminta on laajentunut ja kehittynyt kansainväliseksi konsultointiverkostoksi, jossa vuonna 2009 työskenteli 375 työntekijää. Heistä 125 työskentelee Suomessa ja 250 Suomen ulkopuolella. Finprolaisista 47 % on suomalaisia ja loput 53 % eri kansallisuuksia. Vuonna 2009 Finprolla oli 53 vientikeskusta eri puolilla maailmaa. Lisäksi Finprolla on Suomessa kahdeksan aluetoimistoa. (Finpro ry 2010e.)

Finpron toiminnan perustan luo sen asiakkaiden eli suomalaisyritysten liiketoiminnan syvälinen ymmärtäminen. Markkinoita kartoittamalla pyritään etsimään yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia ympäri maailman. Lisäksi erilaisten Finpron yhteistyöhankkeiden avulla helpotetaan suomalaisten yritysten etabloitumista kansainvälisille markkinoille. Finpro tarjoaa konsultointipalveluita yrityksen kansainvälistymisprosessin eri vaiheissa, eli kansainvälisen kasvun suunnittelussa, markkinoille menon valmistelussa, valituille markkinoille etabloitumisessa sekä markkina-aseman parantamisessa. (Finpro 2010d.)

Finpron toiminnan tavoite on lisätä Suomen tunnettuutta maailmalla, sekä luoda ja vahvistaa siteitä eri maiden paikallisiin yhteistyökumppaneihin. Myös ”foresight”-toiminta eli markkinoiden ja suuntausten ennakointi kuuluu Finpron palvelukonseptiin. (Finpro ry2010b.) Finpron globaalit tiimit on jaettu Suomen keskeisimpien toimialaklustereiden mukaan seitsemään eri toimialaan: energia ja ympäristö, life science, metsäteollisuus, ohjelmistot ja digitaalinen media, palvelut, rakentaminen ja logistiikka sekä valmistava teollisuus (Finpro 2010d).

Jotta Finpron voi toteuttaa perustehtävänsä eli edistää suomalaisyritysten kansainvälistä menestymistä, organisaation sisäisen viestinnän on toimittava ongelmitta. Finpron

toiminta perustuu uusista liiketoimintamahdollisuuksista asiakkaille tiedottamiseen nopeasti ja tarkasti. Ennen informaation päätymistä asiakkaan tietoisuuteen, sen on täytynyt välittyä tehokkaasti sisäisen verkoston läpi. Parhaat tulokset saavutetaan silloin, kun olennainen tieto välittyy tehokkaimman viestintäkanavan kautta oikealle ihmiselle oikeaan aikaan. Toisaalta asiakkaiden palveleminen edellyttää aktiivista globaalia toimintaa ja tekee Finpron organisaatorakenteesta hajautetun. Maantieteellinen etäisyys ja toimiminen eri aikavyöhykkeillä edellyttävät vahvaa ja toimivaa työn ja viestinnän organisoimista. Kaikki nämä piirteet tekevät Finprosta mielenkiintoisen kohdeorganisaation hajautetun työskentelyn ja sisäisen viestinnän tarkastelulle.

2 Yhteisöviestintä

Tässä opinnäytetyössä käytetään käsitteitä *organisaatio* ja *työyhteisö*, jotka Juholin (2009b, 21) määrittelee yrityksiksi tai yhteisöiksi, joilla on tietyt tavoitteet, strategia ja resurssit. Organisaatiot ovat yhteiskunnallisia toimijoita ja yrityskansalaisia, joilla on monenlaisia velvoitteita ja vastuita työntekijöilleen, ja muille sidosryhmilleen ja yhteiskunnalle laajasti (Juholin 2009a, 44).

Åbergin (2000, 96) sanoin ”yhteisöviestintä on työyhteisön viestintätoiminto eli funktio, jossa viestinnän keinoin tuetaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista pitkäjänteisen profiloinnin, tiedotus- ja yhteystoiminnan sekä luotauksen avulla.” Sen on oltava suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa, jotta oikea, selkeä ja vahva yhteisökuva voi rakentua ja jotta avoin ja vuorovaikutteinen tiedonkulku voidaan varmistaa. Yhteisöviestinnän rinnalla käytetään usein käsitettä organisaatioviestintä. Käsitteiden ero kirjallisuudessa määritellään siten, että organisaatioviestintään kuuluu kaikki työyhteisön viestintä ja yhteisöviestintään kuuluu laajasti sisäinen ja ulkoinen tiedotus- ja yhteystoiminta (Juholin, 2009b, 23).

Siukosaari (2002, 12–13) jaottelee yhteisöviestinnän keskeisimmiksi ulottuvuuksiksi yhteys- ja tiedotustoiminnan. Niiden avulla organisaatiot vaalivat yhteisökulttuuriaan ja yhteisöilmettään sekä varmistavat tiedonkulun toimivuuden. Yhteystoiminnalla halutaan lisätä yhteisön ja ihmisten tunnettuutta oman henkilöstön ja yhteistyö- ja kohdeyhmien keskuudessa. Tiedotustoiminnalla on tarkoitus muodostaa tietoisuus yhteisöstä ja sen toiminnasta yhteisölle tärkeiden tahojen tajunnassa. Käytännössä se tarkoittaa tiedottamista yhteisön asioista henkilöstölle sekä ympäröivälle yhteiskunnalle.

2.1 Yhteisöviestinnän tehtävät

Yhteisöviestinnän tehtävät organisaatiossa voidaan määritellä mm. Åbergin (2000, 102) jo vuonna 1985 kehittämän tulosviestinnän pizza-mallin mukaan. Kyseisessä mallissa viestinnällä on organisaatiossa viisi eri ulottuvuutta: perustoimintojen tuki, kiinnittäminen, informointi, profilointi ja sosiaalinen vuorovaikutus. Malli perustuu nimensä mukaisesti siihen, että viestinnän tarkoitus on nimenomaan tukea yhteisön toimintaa ja

omalta osaltaan tuottaa organisaatiolle tulosta. Myös professori ja viestinnän konsultti Elisa Juholin (2009b, 42) luokittelee organisaatioviestinnän tehtävät Åbergin mallin mukaisesti. Hän kuitenkin lisää ulottuvuuksiin yhteiskunnallisen vaikuttamisen, joka on noussut entistä tärkeämmäksi organisaatioiden toiminnassa.

Perustoimintojen tuki on päivittäistä työviestintää. Se on työyhteisön viestinnän tärkein tehtävä ja sitä ilman työnteko ei toimisi. Perustoimintojen tukemiseen tarvitaan sekä ulkoista että sisäistä viestintää. Ulkoiseen viestintään kuuluvat mm. markkinointiviestintä ja tuotannolliset yhteydet, sisäistä viestintää ovat työviestintä ja sisäinen markkinointi. (Åberg 2000, 102.)

Informointi on organisaatiossa suunnitelmallisesti ja tietoisesti hoidettua tiedonvälitystä, joka päivittäisviestintään verrattuna on usein muodollisempaa ja kurinalaisempaa. Siihen kuuluu sisäinen ja ulkoinen luotaus, joiden avulla seurataan yhteisön sisäisiä ja ulkoisia muutoksia sekä heikkoja signaaleja. Informoinnin rooli yhteisöviestinnässä on muuttunut teknologian kehityksen myötä. Viestien välittämisen helpotuttua tiedon ylitarjonta johtaa usein viestinnän tehottomuuteen. Informaatiotulva onkin yksi suurimmista ongelmista organisaatioiden viestinnän toimivuudessa tänä päivänä. (Juholin 2009b, 44.)

Kiinnittämiseen tähtäävä viestintä kohdistuu yhteisön omaan henkilöstöön. Åberg (2000, 103) liittyy kiinnittämiseen pääasiassa työyhteisöön ja työhön perehdyttämisen, mutta Juholin (2009 C, 45–47) lisää tähän muitakin ulottuvuuksia. Yhteisöön sitouttamista haetaan mm. palkitsemisella ja erilaisilla eduilla, jotka voivat liittyä työterveydenhuoltoon, koulutukseen tai vapaa-ajanharrastuksiin. Tavoitteena on luoda yhteisöllisyyden tunnetta. Sitoutumista tavoitellaan oman henkilöstön lisäksi myös suhteessa muihin sidosryhmiin erilaisilla asiakkuusohjelmilla ja niihin liittyvällä viestinnällä.

Profiloinnilla yritys tai yhteisö pyrkii viestinnän keinoin vaikuttamaan kuvaansa ja maineeseensa. Profilointi on tietoista toimintaa, jolla tavoitellaan tietynlaista mielikuvaa organisaation eri sidosryhmien mielissä. Sidoryhmistä puhutaan tässä yhteydessä myös stakeholdereina, joilla on eri odotukset ja intressit organisaatiota kohtaan. Stakeholderajattelua käydään läpi laajemmin luvussa 2.2. Kyse on pitkäjänteisestä tavoitteellisesta

toiminnasta, jossa viestinnän työkaluina ovat esimerkiksi perusviestit tai yritystarina ja visuaalinen ilme. (Juholin 2009b, 47–48.)

Sosiaalinen vuorovaikutus viestinnän ulottuvuutena pitää sisällään työyhteisön jäsenten sisäiset ja ulkoiset lähiverkostot (Åberg 2000, 104). Juholin (2009b, 50–51) käyttää käsitettä spontaani tai vapaamuotoinen viestintä viitattaessaan sosiaalisiin prosesseihin, joita jokaisessa yhteisössä tapahtuu kaiken aikaa. Esimerkiksi työtoverin tai tuttavien kanssa vaihdettavat kuulumiset tai netissä surffaaminen ovat sellaista epävirallista ja suunnittelematonta viestintää, jota yhteisön on vaikeaa tai mahdotonta kontrolloida. Tällainen viestintä, jossa ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja vaihtavat ajatuksia vapaasti tuottaa monesti uusia ideoita työhön ja työyhteisöön.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, perinteisten viestinnän ulottuvuuksien lisäksi nykyään myös yhteiskunnallisesta vaikuttamisesta on tullut tärkeä yhteisöviestinnän tehtävä. Juholin (2009b, 49–50) toteaa, että ”mikään yhteisö ei toimi umpiossa, vaan se on osa ympäröivää yhteiskuntaa ja sen toimia arvioidaan mm. yhteiskuntavastuun tai yrityskansalaisuuden näkökulmasta.”

2.2 Yhteisöviestinnän jako sisäiseen ja ulkoiseen viestintään

Yhteisöviestintä on perinteisesti jaettu ulkoiseen ja sisäiseen viestintään sen mukaan, viestitäänkö henkilöstölle, asiakkaille vai muille yhteistyö- ja sidosryhmille. Tällöin viestinnän kohderyhmät on selvästi jaettu ns. sisä- ja ulkopiiriläisiin. Raja sisä- ja ulkopiiriläisten välillä ei kuitenkaan ole selkeä. On ymmärretty että esimerkiksi osakkaan tai potentiaalisen työntekijän tiedot ja suhtautuminen voivat olla aivan yhtä tärkeitä organisaation toiminnalle kuin se, miten tyytyväinen oma henkilöstö on työhönsä ja työyhteisöönsä. (Juholin 2009b, 40.)

Sen sijaan että jako tehtäisiin perinteisen tarkasti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, on siirrytty yhä enemmän ns. stakeholder- ajatteluun. Tällöin viestinnän suunnittelussa otetaan huomioon organisaatioiden monitahoinen suhde ympäristöön ja yhteiskuntaan. Stakeholdereita ovat kaikki ne osapuolet, joilla on valvottavanaan organisaation toimintaan liittyviä omia intressejä ja joilla on sen vuoksi omasta mielestään oikeus sanoa sa-

nansa organisaation asioissa. (Ollitervo & Korhonen.) Stakeholder- ajattelun mukaan yrityksen tai yhteisön olemassaolon edellytys on, että yhteisö pystyy täyttämään stakeholder- ryhmiensä tarpeet ja vastaamaan niiden odotuksiin. ”Se edellyttää, että yhteisö pystyy saattamaan asiansa – tehtävänsä, tavoitteensa, toimintansa tulokset – tärkeiden ryhmien ja päättäjien tietoisuuteen.” (Juholin 2009b, 42.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuvaamaan organisaatioiden sisäisen viestinnän tehtäviä ja siihen käytettäviä kanavia.

2.3 Viestinnän ja markkinoinnin integraatio

Ero markkinoinnin ja yhteisöviestinnän välillä on tehty niin, että markkinoinnin tehtävänä on ansaita rahaa lisäämällä organisaation tuotteiden ja palveluiden kysyntää. Yhteisöviestinnän avulla puolestaan halutaan säästää rahaa ja turvata organisaation toiminnan edellytykset tukemalla myönteisiä suhteita eri osapuolten kanssa. 2000-luvulla markkinoinnin ja viestinnän integraatio on kuitenkin käynnissä niin kansallisesti kuin globaalistikin toimivissa organisaatioissa ja toimintojen väliset ammatilliset reviiritasot alkavat olla historiaa. Yhteisöviestinnällä ja markkinoinnilla on monia päällekkäisiä toimintoja, ja nykyisin on alettu ymmärtää, etteivät ne kilpaile keskenään vaan paremminkin täydentävät toisiaan organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Juholin 2009b, 213.)

Markkinoinnin ja viestinnän integraatio koskettaa läheisesti myös tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatiota, jossa toiminnot yhdistettiin vuoden 2009 aikana. Vaikka markkinointi ja viestintä toimivat kohdeorganisaatiossa tänä päivänä tiiviissä yhteistyössä, tässä opinnäytetyössä keskitytään sisäisen viestinnän tutkimiseen ja markkinoinnin prosessit jäävät tarkastelun ulkopuolelle.

3 Sisäinen viestintä

Yritysten ja yhteisöjen sisäistä viestintää on alan sanastossa perinteisesti kutsuttu tiedottamiseksi tai tiedotukseksi, jonka kohderyhmänä on oma henkilöstö. Siukosaari (2002, 65) jakaa sisäisen viestinnän sisäiseen yhteystoimintaan ja sisäiseen tiedotukseen. Yhteystoiminnalla hän tarkoittaa kaikkea sellaista yhteisön sisäiseen viestintään kuuluvaa toimintaa, jossa ei varsinaisesti välitetä tietoa. Sisäisellä tiedotuksella puolestaan huolehditaan siitä, että henkilöstö pysyy tietoisena ajankohtaisista asioista organisaatiossa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi kehitys, toiminta, tulokset, tuotteet, tavoitteet sekä keinot, joilla tavoitteisiin pyritään. Åberg (2000, 171) puolestaan puhuu sisäisestä informoinnista, jolla välitetään työyhteisön jäsenille tietoa työyhteisön tapahtumista.

Tiedon on siis ajateltu olevan neutraali asia ja viestintä on tiedon siirtämistä paikasta toiseen, lähettäjältä vastaanottajalle. Työyhteisöissä tietoa ”valutettiin” ylhäältä alas johdolta työntekijöille. Perinteisen yksisuuntaisen tiedottamisen tai ”lääkeruiskumallin” sijaan nykyisessä organisaatioviestinnässä korostuu vuorovaikutus ja tiedon vaihdanta. Viestinnän kohderyhmistä eli objekteista on tullut subjekteja, jotka omien tehtäviensä kautta osallistuvat työyhteisössä käytävään vuoropuheluun sekä tiedon ja kokemusten vaihdantaan. Juholin (2009a, 141) toteaaakin, että *työyhteisöviestintä* on tänä päivänä sisäistä viestintää tai tiedotusta kuvaavampi käsite. Hän myös korostaa, että 2000-luvulla sisäisessä informoinnissa vastaanottajanäkökulma korostuu ja viestintä nousee strategiseksi voimavaraksi.

Aula & Hakala (2000, 187–188, 206) kuvaavat sisäistä viestintää aineettomana sosiaalisena pääomana, johon täytyy investoida aivan kuten muihinkin organisaation voimavaroihin. Aineetonta viestintäpääomaa ei voida liikutella pääomamarkkinoilla, eikä sille voida laskea tuottoa yhtä suoraviivaisesti kuin muulle taloudelliselle pääomalle. Organisaatiot kuitenkin tarvitsevat sosiaalista pääomaa toimiakseen, ja parhaimmillaan se vaikuttaa myönteisesti myös aineelliseen tulokseen. Paras tulos syntyy silloin kun organisaatiossa on toimivat kommunikoinnin mahdollistavat viestintävälineet, henkilöstöllä on tarvittava ammatillinen ja kommunikatiivinen osaaminen ja organisaatiossa vallitsee yhtenäinen kulttuuri. Yhdenkin osatekijän laiminlyönti voi nollata tuloksen. Esimerkiksi

modernit teknologiset viestintävälineet ovat hyödyttömiä, ellei vallitseva organisaatiokulttuuri tue yhteistoiminnallisuutta.

Onnistuneen sisäisen viestinnän myötä ihmiset työskentelevät paremmin organisaation yhteisten tavoitteiden eteen. Viestintä myös yhdistää työyhteisön jäsenet toisiinsa ja tekee asioista yhteisiä. Viestintä vaikuttaa työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, motivoimiseen, työssä viihtymiseen ja itse työsuoritukseen. (Humala 2007, 94.) Sisäisten vuorovaikutussuhteiden ylläpidon lisäksi sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa organisaation identiteettiin ja kulttuuriin. Sisäisen viestinnän tila vaikuttaa organisaation ulkopuolisten sidosryhmien mielikuviin ja suhtautumiseen.

3.1 Työyhteisöviestinnän uusi agenda

Elisa Juholinin (2009a, 62–63) kehittämä työyhteisöviestinnän uusi agenda haastaa vanhat viestinnän mallit. Sen avainsanoja ovat vuorovaikutus ja vastavuoroisuus, keskinäinen arvostus sekä viestinnän tuleminen osaksi jokaisen työtä ja elämää. Viestinnän tarkoitus on hänen mukaansa ”työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteinen oppiminen, joka tapahtuu dialogisten ja vastuullisten vuorovaikutusten kautta.” Uusi agenda korostaa myös sitä, kuinka jokainen työyhteisön jäsen omalla työllään ja viestinnällään muokkaa organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan ja heijastaa sitä takaisin työyhteisöön.

Juholinin työyhteisöviestinnän uusi agenda koostuu 6+1 osatekijästä, jotka ovat työyhteisön toiminnan peruspilareita.

1. *Isoja ja merkityksellisiä* asioita käsitellään vuorovaikutteisesti, niistä keskustellaan ja varmistetaan ymmärrys. Se ei aina tarkoita, että asioista ollaan samaa mieltä ja että ne hyväksytään. Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa.
2. *Ajantasainen tieto* on koko ajan sitä tarvitsevien ja hyödyntävien saatavilla, ja jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa sen tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa.
3. *Tunnelma* on rento ja vapaamuotoinen, jokainen uskaltaa puhua ja esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan, kysyä ja kyseenalaistaa.
4. *Osallistuminen ja vaikuttaminen* työyhteisössä on mahdollista jokaiselle. Vaikuttaminen voi kohdistua lähipiiriin ja koko organisaation asioihin, pieniin ja isoihin.

5. *Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen* tukevat yksilöitä ja koko yhteisöä; se mahdollistuu mutkattoman viestinnän kautta. Tähän sisältyy monisuuntainen ja jatkuva palaute.
6. *Työnantajamaine* on osa jokaisen työtä. Jokainen tuottaa mainetta omalla toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Samoin organisaation maine heijastuu takaisin yksilöiden identiteetteihin eli minäkuvaan.
+ 1, eli edellisiä yhdistävä tekijä *foorumit*. Toiminta ja viestintä tapahtuu foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. Foorumit yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön.

3.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Åberg (2002, 173) lajittelee sisäisen viestinnän kanavat lähi- ja kaukokanaviin. Niiden välityksellä viestintää toteutetaan sekä suoraan että välitettynä. Lähikanavia käytetään yksittäisten työyhteisön jäsenten tai yksikköjen väliseen viestintään. Suora keskinäisviestintä perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ja sen kanavia ovat esimerkiksi lähin esimies, osastokokoukset, työyhteisön vapaamuotoiset kohtaamis- ja kommunikointipaikat sekä työtoverit. Välitetyn lähiviestinnän kautta viestitään koko organisaatiota koskevista asioista esimerkiksi ilmoitustaulun, tiedotteen tai henkilöstölehden kautta. Kaukokanavat välittävät sanomia koko työyhteisölle ja sen kanavat ovat pääasiassa pienjoukko- ja verkkoviestimiä. Tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito sekä työtoverit muissa yksiköissä ovat kaikki suoria kaukokanavia. Myös mm. toimintakertomus, tietokannat verkossa sekä ylimmän johdon palstat ja blogit sekä poikkeustilanteissa joukkoviestimet ovat Åbergin jaottelun mukaisesti sisäisen viestinnän välitettyjä kaukokanavia.

Siukosaari (2002, 91–92) puolestaan jakaa sisäisen viestinnän keinot välittömiin ja välilisiin sen mukaan, saavutetaanko niillä välitöntä vuorovaikutusta vai ei. Välittömiä kanavia ovat esimiesviestintä, perehdyttäminen, palaverit ja kokoukset, työtoverit, puskaradio, "ahaa-aukiot", tiedotustilaisuudet sekä luottamusmiehet ja yhteistyöelimet. Välillisiä kanavia puolestaan ovat sisäinen puhelinluettelo, sisäiset tiedotteet, ilmoitustaulut, henkilöstölehdet, henkilöstöraportit, sisäinen radio ja tv sekä näyttöpäätte.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään hajautetun organisaation käyttämiä sisäisen viestinnän kanavia, jotka ovat pääasiassa virtuaalisia. Kanaviin perehdytään luvussa 4.3.1.

3.3 Viestintäteknologian muutos ja foorumeilla työskentely

Organisaation jäsenet voivat kommunikoida keskenään yhä monipuolisempien sähköisten välineiden avulla. Viestintäteknologian, eli mm. internetin, sähköpostin, erilaisten pikaviestimien, intranetin, blogien ja mobiilien viestintäverkkojen huiman kehityksen myötä työn tekeminen organisaatioissa on muuttunut perinpohjaisesti. Organisaatioissa on kehittynyt uudenlainen toiminta- ja viestintäkulttuuri, jossa korostuvat keskustelu- vuus ja kaikkien ottaminen mukaan yhteisten asioiden käsittelyssä. Tämän päivän työnte- ko edellyttää yhteisöllisyyttä, jonka pitää toteutua ilman että ihmiset ovat fyysisesti lähekkäin ja vuorovaikutuksessa keskenään. Vuorovaikutteisia viestintäkanavia kutsu- taan yleisesti foorumeiksi. (Juholin 2009a, 73–74.)

Juholin (2009a, 72–73) kuvaa foorumia vuorovaikutteiseksi fyysiseksi tai virtuaaliseksi tilaksi, johon yhteisön jäsenet tulevat keskustelemaan ja käsittelemään tärkeitä ja vä- hemmän tärkeitä asioita. Foorumit ovat toisaalta organisaation sisäisiä tiedon, mieliku- vien ja tunnelman välityksen kanavia, mutta ne myös yhdistävät organisaation ulkomaailmaan. Oleellisinta viestinnän foorumi-ajattelussa on vuorovaikutteisuus sekä se, että toiminta on oma-aloitteista ja itseohjautuvaa.

”Foorumit jakautuvat seuraaviin pääluokkiin: työfoorumit, hybridifoorumit, sisäiset ja ulkoiset verkostot ja niiden laajentuma sosiaaliseen mediaan, puoliviralliset foorumit ja viralliset foorumit” (Juholin 2009a, 73). Työfoorumit voivat olla joko fyysisiä tai virtu- aalisia tiloja ja niissä tehdään työtä, vaihdetaan tietoa ja kokemuksia, kehitetään uutta ja opitaan yhdessä. Hybridifoorumit ovat yhdistelmiä eri kommunikaatiomuodoista, ja niissä oleellista on digitaalisen viestinnän kietoutuminen kaikkeen tekemiseen. Virallisil- la foorumeilla jaetaan tietoa siitä mitä organisaatiossa on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä tapahtuu tulevaisuudessa. Virallinen tieto välitetään organisaatiossa kaikille sa- massa muodossa samaan aikaan. Esimerkiksi säännölliset palaverit ja tuloksenjulkista- mistilaisuudet kuuluvat virallisiin foorumeihin. (Juholin 2009a, 74–79.)

Puolivirallisilla foorumeilla, kuten kahvitteluilla tai erilaisissa tilaisuuksissa ja tapahtu- missa, käsitellään työyhteisön asioita vapaamuotoisemmin. Vapaamuotoiset foorumit ovat sekä yhteisön sisäistä että ulkoista verkostoitumista, ideointia, ilonpitoa ja yhteisöl-

lisyttä varten. Nykyorganisaatioissa ymmärretään aiempaa paremmin, että verkostoitumisesta on koko työyhteisölle hyötyä eikä sen tarkoituksena ole epäilyttävien tai salamylhäisten asioiden levittäminen ns. puskaradion tavoin. (Juholin 2009a, 75–78.) Sosiaaliset mediat ovat esimerkki virtuaalisesta ja vapaamuotoisesta sisäisen viestinnän tavasta. Aihetta käsitellään laajemmin luvussa 4.4.

3.4 Viestinnän puiteanalyysi

Viestintä on organisaation resurssi. Sitä on suunniteltava, johdettava ja valvottava aivan kuten muitakin käytössä olevia voimavaroja. Viestinnän strateginen suunnittelu on sitä, että viestinnällisiä toimenpiteitä suunnitellaan pitkällä tähtäimellä. Tavoitteena on yhteisön menestys nyt ja tulevaisuudessa. Leif Åberg kehitti jo vuonna 1980 yhteisöviestinnän puiteanalyysin strategisen suunnittelun malliksi. Puiteanalyysin perusajatus on, että työyhteisöjen kaikkeen toimintaan, ja siten myös sen viestintään, vaikuttavat tietyt sisäiset ja ulkoiset tekijät. Viestintää suunniteltaessa on otettava huomioon kaikki nämä ulkoiset ja sisäiset tilannetekijät, ja pohdittava minkälaisia toimenpiteitä ne edellyttävät työyhteisöiltä. Puiteanalyysin avulla voidaan jäsentää niitä viestintään sidoksissa olevia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka työyhteisön on otettava huomioon viestintänsä suunnittelussa, organisoinnissa ja käytännön toteutuksessa. (Åberg 2000, 225–228.)

Puiteanalyysissa työyhteisön viestintään vaikuttavat tekijät jaetaan ympäristötekijöihin ja työyhteisön sisäisiin puitetekijöihin. Ympäristötekijät muodostuvat työyhteisön toimintaympäristöstä, eli mm. asiakkaista ja yhteistyökumppaneista, sekä arvoympäristöstä eli niistä odotuksista, joita toimintaympäristö asettaa työyhteisölle. Työyhteisön sisäisistä puitetekijöistä ensimmäinen on organisaation perusrakenne eli se miten eri yksiköt ja organisaatiotasot on jaettu ja millainen maantieteellinen hajautuneisuus työyhteisössä vallitsee. Ohjaustekijät ovat työyhteisössä käytössä olevat johtamistekniikat, joita käytämällä tavoitteet pyritään saavuttamaan. Koska työyhteisöt toimivat vain ihmisten kautta, on tärkeää ymmärtää, millaisia yksilöllisiä ominaisuuksia työyhteisön jäsenillä on. Lisäksi erilaiset suhdetekijät, kuten henkilökohtaisten suhteiden kautta muodostuneet epäviralliset verkostot ja rooli- ja otat on tärkeää ottaa huomioon. Muita viestinnän suunnitteluun vaikuttavia tekijöitä ovat käytettävissä olevat taloudelliset ja tekniset voimavarat. (Åberg 2000, 230–233.)

Analyysin jälkeen organisaation on peilattava visiotaan sekä asetettuja strategisia tavoitteitaan eri ympäristö- ja puitetekijöitä vastaan. Strategian ja puiteanalyysin peilauksen pohjalta suunnitellaan viestinnän käytännön järjestely organisaatiossa. Myös viestinnän toimivuuden arvioiminen tulee muistaa osana suunnitteluprosessia. (Åberg 2000, 228, 233–234.)

Åbergin puiteanalyysi (2000, 229) valittiin pohjaksi kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilakartoitukselle, sillä kyseisen mallin avulla on helppo hahmottaa työyhteisön sekä sen toimintaympäristön ominaispiirteitä. Analyysissa käydään läpi mitkä eri tekijät vaikuttavat kohdeorganisaation viestinnän suunnitteluun. Tämän jälkeen esitetään ratkaisut, joilla kohdeorganisaatio vastaa sille asetettuihin viestinnällisiin vaatimuksiin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuvaamaan kohdeorganisaation sisäisen viestinnän tilaa, joten menetelmäosuuden puiteanalyysissä pääpaino on sisäisten puitetekijöiden kuvaamisessa. Ympäristötekijät käydään läpi pintapuolisemmin. Puiteanalyysin pohja sisältöineen löytyy liitteestä 2.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, viestinnän toimivuuden arvioiminen on tärkeä osa suunnitteluprosessia. Åberg (2000, 229) luettelee arvioinnin työkaluiksi viestinnän vaikuttavuus-, laatu- ja resurssitehomittarit. Tässä opinnäytetyössä kohdeorganisaation sisäisen viestinnän toimivuutta käsitellään teemahaastatteluiden avulla luvussa 6.

4 Hajautettu organisaatio

Hajautettua organisaatiomallia pidetään vastauksena globalisaation haasteeseen, sillä yritykset voivat olla maantieteellisesti yhä lähempänä asiakkaitaan. Nykyisen viestintä- ja tietotekniikan avulla työskentely on entistä tuottavampaa mm. siksi, että henkilöstön osaaminen voidaan hyödyntää tehokkaasti työskentelypaikasta riippumatta. Monissa kansainvälisissä yrityksissä jotkut toiminta-alueet toimivat lähes kokonaan verkossa ja yrityksillä ja organisaatioilla on yhteisiä verkostohankkeita. Asiantuntijoiden työkenttänä toimii usein koko maailma. (Humala 2007, 5–7.)

Vartiainen ym. (2004, 19) tekemän määritelmän mukaan ”hajautettu organisaatio on määräaikainen tai pysyvä organisaatio, jonka henkilöstö työskentelee yhteisen toimeksianton toteuttamiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi eri paikoissa käyttäen apunaan tieto- ja viestintäteknologiaa.” Hajautettuun työskentelyyn liittyy monta muutakin lähes samaa asiaa tarkoittavaa käsitettä. Perinteisen etätöyön lisäksi puhutaan virtuaalityöstä, monipaikkaisesta työstä, mobiilityöstä, e-työstä, verkosto-organisaatioista sekä monipaikkaisista työntekijöistä. Virtuaalisen organisaation ja virtuaalitiimin määritelmä on lähes sama kuin hajautetun organisaation. (Humala 2007, 7–9.)

Hajautetut organisaatiot jaetaan yleisesti kolmeen tyyppiin niiden ominaisuuksien mukaan. Ensinnäkin on maantieteellisesti hajautuneita organisaatioita, jolla on globaali toimeksianto ja tehtävä. On myös ajallisesti hajautuneita organisaatioita, joilla järjestetty globaali vuorotyö. Verkosto-organisaatioiden jäsenet kuuluvat itsenäisiin yrityksiin, jotka työskentelevät yhdessä ja joiden yhteinen toiminta voi olla jatkuvaa tai määräaikaista. Hajautettuja organisaatioita määrittää usein työskentely eri aikoina sekä työntekijöiden moninaisuus, kuten erilainen kulttuurillinen ja kielellinen tausta. Lisäksi vuorovaikutuksen tapa eli se, kommunikoidaanko kasvokkain vai välittyneesti eri teknologisten järjestelmien kautta, määrittää organisaation hajautuneisuuden astetta. (Vartiainen ym. 2004, 21, 61–62.)

4.1 Hajautetun työn erityispiirteitä

Asiantuntijatyö on olennainen hajautetun organisaation piirre. Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät ovat tasavertaisia ja he tuottavat, jalostavat ja vaihtavat tietoa itseohjautuvasti. Viestinnän tehtävät tällaisessa organisaatiossa kiteytyvät erityisesti toinen toiseltaan oppimiseen, ajan tasalla pysymiseen ja sitä kautta päällekkäisyyksien ja turhan työn välttämiseen. (Juholin 2009a, 62.) Asiantuntijoista puhutaan tänä päivänä tietotyöläisinä, joiden työ on usein itsenäistä suunnittelua alan asiantuntemuksen ja soveltamistaitojen pohjalta. Luovuus ja valmius informaatioteknologian käyttöön työnteossa ovat myös olennaisia asiantuntijatyön piirteitä. (Juholin 2009a, 27.)

Hajautetut organisaatiot ovat usein myös matriisirakenteisia, eli organisaatio on jaettu funktionaalisiin (esim. markkinointi, myynti, tuotanto) ja tuote- tai palvelukokonaisuuksiin. Perinteiseen ”linjaorganisaatioon” verrattuna matriisirakenteessa on pystyrakenteen rinnalla vaakarakenne. Matriisirakenteen katsotaan lisäävän innovatiivisuutta ja sen avulla organisaation erikoistuminen voidaan keskittää tehokkaasti. Kyseisessä organisaatiomallissa vastuu on jaettu eri toimintojen kesken, jonka vuoksi työntekijällä on monesti useampi esimies. Matriisirakenne koetaan joskus monimutkaiseksi ja tällaisessa organisaatiossa töiden koordinointi sekä vastuunjako voivat aiheuttaa ongelmia. (Mettäpelto 2010, 10–11.)

Vartiainen ym. (2004, 58, 154) toteavat, että hajautetut organisaatiot, kuten muutkin organisaatiot, perustuvat ihmisten välisiin vuorovaikutus- ja kommunikaatiosuhteisiin. Paras tulos voidaan saavuttaa silloin, kun työyhteisö tuntee kuuluvansa yhteen ja puhalttaa yhteiseen hiileen. Me-henki ja yhteisöllisyyden tunne puolestaan syntyvät yhdessä tekemisen ja siihen liittyvän viestinnän kautta. Hajautetussa yhteisyydessä korostuu yhteydenpidon ja viestinnän toimivuus organisaation jäsenten välillä. Viestinnän täytyykin olla vahvistettua ja jopa ylikorostunutta, tietoista ja säännöllistä. Viestinnän toimivuuden kannalta on tärkeää, että eri viestintävälineitä osataan yhdistää taitavasti. (Humala 2007, 99.)

Hajautetun työn johtamisessa korostuu luottamus työntekijöiden ammattitaitoon ja työmoraaliin. Kontrolloituun johtamiseen sijasta hajautettujen tiimien johtamisessa tärke-

ää on kokonaisvaltainen ja aktiivinen tukeminen, viestintä ja tiedonjako. Yhteistä ymmärrystä ja tavoitemielikuvaa on hajautetussa työskentelyssä varmistettava huomattavasti useammin kuin perinteisessä paikallisessa yhteistyössä. (Vartiainen ym. 2004, 84–85.)

4.2 Hajautetun työskentelyn haasteet

Kuten jo edellisessä luvussa todettiin, luottamus ja siihen perustuva johtamiskulttuuri ovat hajautettujen ryhmien yhteistyön edellytys. Virtuaaliryhmän johtaja ja sen jäsenet joutuvat luottamaan siihen, että kaikki ryhmässä tekevät oman osansa, pitävät lupauksensa eivätkä käytä asemaansa väärin. Virtuaalisen luottamuksen muodostuminen poikkeaa selvästi perinteisestä kasvokkain syntyvästä luottamuksesta. Se tapahtuu yleensä vähitellen jatkuvana ja johdonmukaisena prosessina, mutta voi syntyä myös nopeasti. Tällöin puhutaan ns. pikaluottamuksesta. (Humala 2007, 51–52.) Vartiainen ym. (2004, 136) selittävät pikaluottamuksen syntyä seuraavasti: ”Kun yksilöillä ei ole mahdollisuutta tutustua toisiinsa, mutta yhteisen tehtävän suorittaminen vaatii luottamusta, luottamus rakentuu rooli-odotusten, kuten asiantuntijuuden ja ammattimaisen toiminnan vaaraan.”

Tämän päivän työyhteisöt muuttuvat nopeasti ja jatkuva muutos nähdäänkin normaali-olotilana. Muutosviestinnällä kuvataan ja toteutetaan muutos työyhteisössä. Sen suurin haaste on muutosvastarinnan vähentäminen. Muutosprosessin hallinta hajautuneessa organisaatiossa on erityisen haasteellista. Virtuaalisten viestintävälineiden avulla välitetty muutosviestintä asettaa rajoja ihmisiin vaikuttamiselle, mutta antaa myös uusia mahdollisuuksia ihmisten osallistumiselle. Hajautetuissa ryhmissä luottamuksen, sitoutumisen ja jaetun ymmärryksen rakentaminen on vaikeampaa kuin kasvokkain toimivissa ryhmissä. Tämä tekee niistä erityisen alttiita muutosten kielteisille seurauksille. Onnistunut muutosviestintä edellyttää riittävää, oikea-aikaista tai jopa ennakoivaa tiedottamista ja henkilöstön osallistumista muutosprosessin eri vaiheissa. (Humala 2007, 129–130.)

Tutkimuksissa etäisyyden vaikutuksesta kommunikaation määrään on todettu, että etäisyyden kasvaessa yhteydenpito muihin ihmisiin vähenee. Etäisyys voi aiheuttaa eristäy-

tymistä, etenkin jos paikallista ryhmää ei ole olemassa. Toisaalta yksi hajautetun työskentelyn kiistattomista eduista on läheinen yhteistyö asiakkaan kanssa.

Hajautetuissa työryhmissä organisaation osaaminen voidaan yhdistää monipuolisesti paikasta riippumatta. Etäisyyden kasvaessa työtä voidaan tehdä joustavasti ja toisten työtä täydentävästi yli aikavyöhykkeiden. Tiimin jäsenten liikkua paikasta toiseen tieto ja osaaminen organisaation eri osien välillä leviävät tehokkaammin. Liikkuvuus tarkoittaa luonnollisesti myös työskentelypaikkojen lisääntymistä ja sitä, että erilaisia ihmisiä kohdataan todennäköisesti enemmän. Toisaalta liikkuvuuden riskinä on, että tieto jää pinnalliseksi ja sitoutumattomaksi eikä sosiaalisiin kumppaneihin ehditä tutustua syvällisesti. (Vartiainen ym. 2004, 38–39.)

Myös se, kuinka korvata tietoisuuden ja läsnäolon tunne, joka perinteisen ryhmätyöskentelyn yhteydessä syntyy, on yksi hajautetun työskentelyn suurimmista haasteista. Fyysinen työtila on rikas henkilökohtaisen vuorovaikutuksen foorumi, jossa eri aistein saadaan tietoa ja palautetta muilta tiimin jäseniltä. Monipuolisen viestintäteknologian avulla voidaan kohtalaisen hyvin synnyttää yhteistä tietoisuutta ja läsnäolon tunnetta etäällä toisistaan työskentelevien kesken. (Vartiainen ym. 2004, 42–43.)

Vartiainen ym. (2004, 154) toteavat, että suurin osa organisaation tiedosta on työntekijöiden ns. hiljaista tietoa ja osaamista, joka leviää vain läheisessä yhteistyössä. Kahdenkeskiset keskustelut ja pienryhmäpalaverit sekä käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut ovat rikkaita viestintäkanavia ja ne vahvistavat organisaation sisäisiä verkostoja. (Humala 2007, 95.) Myös kulttuuri, me-henki ja sisäpiirivitsit ovat sellaisia asioita, joita on vaikea omaksua ilman kontaktia paikalliseen toimintaan. Interaktiivisilla kommunikaatioavulla voidaan korvata hiljaisen tiedon välittymistä joiltain osin. Silti hajautetun työyhteisön jäsenten on tärkeää tavata toisensa myös kasvokkain, sillä kasvokkaistapaamisten yhteydessä tutustutaan työtovereihin ja luottamussuhde yhdessä työskentelylle muodostuu. Kun ihmiset tuntevat toisensa, myöhempi yhteistyö virtuaalisten välineiden välityksellä helpottuu huomattavasti. (Vartiainen ym. 2004, 131–132.)

Globaalin hajautetun organisaation työhön liittyy olennaisesti työskentely eriaikaisesti, jolloin mm. yhteisten kokousten järjestäminen voi olla hankalaa. Esimerkiksi tuotekehitystyöryhmissä eriaikaisuudesta on kuitenkin hyötyä, sillä työtä voidaan kierrättää yksi-

köiden välillä maasta toiseen. Myös määräaikainen projektityöskentely tuo lisähaastetta hajautettuun työntekoon. Tietyn toimeksiannon suorittamisen jälkeen projektiryhmä usein hajoaa ja uusi projekti alkaa kenties täysin uudella kokoonpanolla. Tavallisesti ollaan myös mukana useassa projektissa samanaikaisesti, eikä me-henkeä synny helposti kun tiedetään että yhteistyö jatkuu vain lyhyen aikaa. Toisaalta jatkuvasti yhdessä työskentelevissä työryhmissä rutinoituminen ja tiukka ryhmäajattelu voivat estää luovuutta ja uusien ideoiden syntymistä. (Vartiainen ym. 2004, 45–46.)

Kulttuurillinen moninaisuus on yksi tärkeä globaalin hajautetun organisaation ominaisuuksista. Globaalin tiimin jäsenet puhuvat äidinkielenään eri kieliä. Heillä on erilaiset elämäkokemukset, arvot, uskomukset ja normit. Myös ikä, sukupuoli, koulutus ja työkokemus tuovat haasteita ja moninaisuutta työyhteisöön. Moninaisuuden etuna on luovuuden ja innovatiivisuuden kasvu, kun ihmiset jakavat omia näkökulmiaan yhteisistä asioista. Työskentelyä rikastuttavan ominaisuutensa lisäksi monikulttuurisuus tuo mukanaan haasteita yhdessä työskentelyyn. Ristiriitoja saattaa syntyä mm. tiimin jäsenten erilaisista odotuksista ryhmäkäyttäytymiseen tai viestintätyyleihin, kulttuurillisesti eroavista johtamistyyleistä tai kielen aiheuttamina väärinymmärryksinä. (Vartiainen ym. 2004, 46; Humala, 2007, 144.)

4.3 Virtuaalinen viestintä

Kuten jo aiemmin todettiin organisaatioiden sisäisen viestinnän kanavia määriteltessä, viestintäteknologian kehittyminen on muuttanut työntekoa perinpohjaisesti. Juuri tämä sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden kehitys on mahdollistanut hajautetun työskentelyn ja tehostanut organisaatioiden viestintäprosesseja. Työtä tehdään siellä, missä on sopivin tilaisuus ja mobiilien laitteiden avulla voidaan olla ajantasaisesti ja välittömästi yhteydessä toisten ihmisten ja tietolähteiden kanssa. Ihmisten kytkeytyminen verkostoihin uudella tavalla teknologisesti, ammatillisesti ja sosiaalisesti antaa entistä enemmän mahdollisuuksia uudelle luovuudelle. (Humala 2007, 7–8.)

Virtuaalityöskentelyllä on toisaalta omat haasteensa, jotka koskevat pääasiassa keskinäistä ymmärrystä, asioiden tulkintaa ja tiimihenkeä. Me-hengen ja tunnelman luominen on vaikeaa, jos ei koskaan tavata ja väärinkäsityksiä syntyy helposti välitetyn vies-

tinnän vuoksi. (Juholin 2009b, 216.) Humala (2007, 95) muistuttaakin, että se mikä toimii kasvokkain tehtävässä työssä, ei välttämättä toimi virtuaaliympäristössä ja päinvastoin. Virtuaalityön haasteena on juuri virtuaalinen ympäristö, jossa ei ole eteiskäytäviä, kahvitilaa tai yleistiloja keskustelujen käyntiin. Käytettävän teknologian tärkein tehtävä on tukea organisaation jäsenten välistä vuorovaikutusta, viestintää ja yhteistyötä sekä taata pääsy yhteisiin tietokantoihin. Viestintäteknologialla pyritään mahdollisimman luonnollisiin viestintätilanteisiin erilaisten vuorovaikutteisten yhteistyövälineiden avulla. (Vartiainen ym. 2004, 107.)

4.4 Virtuaaliset viestintä- ja yhteistyövälineet

Viestintä- ja yhteistyövälineitä valitessa täytyy ensin tunnistaa ne toiminnot, joita halutaan tukea, sillä tarpeet vaihtelevat sen mukaan, minkälaisesta työstä on kysymys. Sopivimpien yhteistyövälineiden valintaan vaikuttaa se, minkä tyyppisestä prosessista on kyse. Vartiainen ym. (2004, 107–108) mukaan hajautetun työn prosessit ovat ihmisten väliset vuorovaikutusprosessit, tehtävään liittyvät prosessit sekä ryhmätyöhön liittyvät prosessit. Käytössä olevat tietojärjestelmät puolestaan voidaan jakaa viestintään tarkoitettuihin ja yhteistyöhön tarkoitettuihin järjestelmiin. Viestintävälineitä käytetään vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin tukena. Yhteistyövälineiden avulla työskennellään yhteisen kohteen parissa sekä varastoidaan tietoa. (Vartiainen ym. 2004, 209.)

Yksi monipuolisimmista virtuaalityön välineistä on video- tai webkonferenssi. Osallistujat näkevät muiden kasvot ja kuulevat heidän äänensä. Lisäksi yhteisten dokumenttien käsittely- ja jakojärjestelmän kautta kokouksen osallistujat voivat yhdessä visualisoida ajatuksiaan sähköiselle kaikkien näkemälle taululle. Videokonferenssi on tehokas henkilökohtaisen vuorovaikutuksen väylä. Sen avulla voidaan luoda vahva etäläsnäolon tunne, jolloin ryhmän jäsenet voivat viestiä ja kokea edes osan kasvokkain tapaamisen ja elekielen tarjoamista vivahteista. Videokonferenssien huonoina puolina voidaan pitää niiden muodollisuutta ja konemaisuutta ja vapaamuotoisen viestinnän tai ”small talkin” puuttumista. (Vartiainen ym. 2004, 111, 160.)

Puhelinkokousta tai telekonferenssia käytetään säännöllisempään kokoontumiseen ja siihen voidaan videokonferenssin tavoin yhdistää dokumenttien jakojärjestelmä. Puhe-

linkkokous on helppo järjestää ja sen avulla voidaan nopeasti ja tehokkaasti koordinoida toimintoja. Toisaalta puhelinkokouksella ei saada aikaan kovin tehokasta vuorovaikutuksen tilaa mm. kuvan puuttumisen vuoksi ja osallistujan ajatus lähtee helposti harhailemaan puheenvuorojen välissä. (Vartiainen ym. 2004, 110–112.)

Myös hajautetuissa organisaatioissa puhelin on edelleen yksi käytetyimmistä sisäisistä kommunikointivälineistä. Mobiilin teknologian kehittyessä puhelinta voidaan nykyään käyttää paljon muuhunkin kuin pelkän puheviestinnän välitykseen. Puhelun avulla hoidetaan yleisesti kiireellisiä asioita ja varmistetaan muilla keinoin, kuten sähköpostitse, lähetetyn tiedon tai pyynnön perille meno. (Vartiainen ym. 2004, 112.)

Pikaviestinnän käyttö on levinnyt kotitietokoneilta myös organisaatioiden käyttöön ja sitä käytetään pääosin epäviralliseen viestintään työyhteisön sisällä. Pikaviestinnän voidaan korvata sähköpostiviestejä ja puheluita silloin kun kollegalta halutaan nopea kommentti tai mielipide johonkin asiaan. Pikaviestintäsovelluksesta on nähtävissä kollegoiden läsnäolotieto, joka osaltaan luo läsnäolon tunteen etäällä toisistaan työskentelevien ihmisten välille.

Sähköposti sopii parhaiten lyhyiden asiapitoisten tai teknisten kommenttien tai kysymysten vaihtoon. Sähköpostin välityksellä jaetaan asiakirjoja ja muita liitteitä, ja sen vahvuutena pidetäänkin juuri sitä, että viesti säilyy ja se voidaan arkistoida myöhempää harkintaa tai toimintaa varten. (Vartiainen ym. 2004, 113.) Suurimmat haitat sähköpostin käytössä ovat viestien suuri määrä ja roskaposti, jolloin tärkeät viestit yhä helpommin hukkuvat muuhun viestitulvaan. Organisaation sisällä on tärkeää luoda selvät pelisäännöt sähköpostin käytölle, jolloin jokainen tietää missä tilanteessa ja miten tätä viestintäkanavaa käytetään. (Humala 2007, 100.)

Intranet tai intra on organisaation henkilöstön yhteinen portaali tietovarastoihin, työkaluihin, järjestelmiin ja palveluihin ajasta tai paikasta riippumatta. Intrasta löytyy työssä päivittäin tarvittavia tietoja, ohjeita ja työvälineitä sekä organisaation jäsenten ja yhteisöjen yhteistiedot. (Lehmuskallio.) Intra on myös oppimisympäristö ja ns. leirinuotio, jonka äärellä ollaan vuorovaikutuksessa muiden organisaation jäsenten kanssa (Siukosaari 2002, 209). Nykyisin intrasta löytyy tavallisesti henkilöstön tehtävä- ja osaamisku-

vaukset ja sen kautta välitetään webcasteja. Webcast on televisiolähetyksen kaltainen informaation välityksen kanava, jota voidaan käyttää mm. koulutustarkoituksiin, tulospalkistuksiin tai henkilöstöinfoihin.

Intranetin sosiaaliset mediat ovat osa tämän päivän sisäistä viestintää organisaatioissa. Blogit ja wikit ovat esimerkkejä sosiaalisista medioista, joiden avulla saadaan aikaan avoin ja vuorovaikutteinen sisäisen viestinnän ilmapiiri. Wikit ovat toisiinsa linkittyneitä sivustoja, joiden sisältöjä kuka tahansa organisaation jäsen pääsee muokkaamaan. Blogit puolestaan ovat verkkoalustoja, joissa työntekijät voivat julkaista kirjoituksia tiettyyn aiheeseen liittyen ja muut voivat kommentoida kirjoituksia. Sosiaaliset mediat ovat vapaamuotoisia foorumeita, joiden avulla organisaation sisäistä tiedonjakoa ja oppimista voidaan helpottaa huomattavasti. Sosiaalisen median tärkein piirre on juuri vapaa osallistuvuus. (Kosonen 2010, 5.)

Virtuaalisen viestinnän kanavia on paljon ja niiden määrä tulee teknologian kehittyessä yhä kasvamaan. Humala (2007, 102) toteaaakin, että kollaboratiivisten eli yhteistyötä tukevien järjestelmien kasvun on arveltu lähivuosina olevan suurempi kuin muiden ohjelmistotuotteiden keskimäärin. Viestintäkanavan valinnassa onnistumisen lisäksi virtuaalisen viestinnän menestystekijöiksi voidaan määritellä muutama muukin avaintekijä. Viestinnän on oltava proaktiivista eli tietoa saadakseen ei tarvitse kysyä vaan tietoa jaetaan organisaatiossa aktiivisesti. Myös jämäkkyys kokousten järjestämisessä, tiedon ajantasaisuus sekä avoimuus tiedon jakamisessa ovat niin ikään tärkeitä onnistuneen virtuaalisen viestinnän saavuttamiseksi. (Vartiainen ym. 2004, 114.)

5 Finpron sisäinen viestintä

Tässä luvussa siirrytään käsittelemään opinnäytetyön aihetta kohdeorganisaatio Finpron näkökulmasta. Finpron esimerkin avulla on tarkoitus saada vastaus opinnäytetyön pääkysymykseen, eli siihen millainen rooli sisäisellä viestinnällä on hajautetussa organisaatiossa. Kysymykseen haetaan vastausta perehtymällä kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytilaan. Nykytila-analyysin pohjaksi valittiin Leif Åbergin (2000, 228–235) yhteisöviestinnän puiteanalyysi, jonka avulla tutustutaan Finpron viestintään vaikuttaviin ympäristö- ja puitetekijöihin (luvut 5.1.1 ja 5.2.2) Viestinnän käytännön järjestelyä käydään läpi Finpron sisäisen viestinnän periaatteiden ja käytössä olevien sisäisen viestinnän kanavien osalta (luvut 5.2 ja 5.3). Sisäisen viestinnän toimivuutta arvioidaan teemahaastatteluiden pohjalta tämän opinnäytetyön luvussa 6.

Kuten monissa muissakin nykyorganisaatioissa, myös Finprossa markkinoinnin ja viestinnän integroituminen on viime vuosina ollut voimakasta. Vuoden 2009 aikana viestinnän ja markkinoinnin toiminnot yhdistettiin Finprossa yhdeksi yksiköksi. Uusi yksikkö on vastuussa viestintä- ja markkinointistrategian suunnittelusta sekä suunniteltujen toimenpiteiden implementoinnista.

Finpro on hyvä esimerkki hajautetusta organisaatiosta, jossa toiminta on eripaikkaista, eri puolilla maailmaa tapahtuvaa, eriaikaista ja liikkuvaa. Sähköinen vuorovaikutus on Finprossa koko toiminnan edellytys. Työ on myös projektiluontoista, määräaikaista ja näin ollen hyvin vaihtelevaa. (Humala 2007, 44.) Asiantuntijaorganisaationa Finpron sisäisen viestinnän käytännöissä tärkeässä roolissa ovat vuorovaikutteisuus ja toimiva yhteistyö. Työntekijöiden kirjava kulttuurillinen ja kielellinen tausta rikastuttavat työntekoa Finprossa mm. innovatiivisuuden näkökulmasta. Moninaisuus tuo toimintaan myös haasteita, etenkin viestinnän näkökulmasta.

5.1 Viestintään vaikuttavat tekijät

Organisaation kaikkeen toimintaan, ja siten myös sen viestintään, vaikuttavat tietyt sisäiset ja ulkoiset tekijät. Toimintaympäristö, samoin kuin työyhteisön sisäiset tekijät, asettavat omat odotuksensa organisaatiota kohtaan. (Åberg 2000, 228.) Viestinnän toi-

menpiteillä on huolehdittava, että niin asiakkaat, yhteistyökumppanit kuin oma henkilöstökin saavat riittävästi ajankohtaista informaatiota organisaatiosta. Tähän liittyy myös luvussa 2.2 käsitelty ”stakeholder-ajattelu”, eli organisaation on viestinnän suunnittelussa otettava huomioon sen monitahoinen suhde ympäristöön ja yhteiskuntaan. Onnistunut viestintä edellyttää sitä, että organisaatio pystyy täyttämään kaikkien stakeholderryhmiensä viestinnälliset tarpeet ja odotukset. (Juholin 2009b, 42.)

Seuraavaksi käydään läpi, mitkä eri ympäristö- ja puitetekijät vaikuttavat Finpron viestinnän toteuttamiseen. Ympäristötekijät muodostuvat työyhteisön toimintaympäristöstä, eli mm. asiakkaista ja yhteistyökumppaneista, sekä arvoympäristöstä eli niistä odotuksista, joita toimintaympäristö asettaa työyhteisölle. Työyhteisön sisäisistä puitetekijöistä ensimmäinen on organisaation perusrakenne eli se miten eri yksiköt ja organisaatiosot on jaettu ja millainen maantieteellinen hajautuneisuus työyhteisössä vallitsee. Ohjaustekijät ovat työyhteisössä käytössä olevat johtamistekniikat, joita käyttämällä tavoitteet pyritään saavuttamaan. Koska työyhteisöt toimivat vain ihmisten kautta, on tärkeää ymmärtää, millaisia yksilö- ja ryhmätekijöitä työyhteisöön liittyy. (Åberg 2000, 228–235.)

5.1.1 Ympäristötekijät

Finpron laajaan sidosryhmäverkostoon kuuluvat sen 560 suomalaista jäsenyritystä sekä Elinkeinoelämän keskusliitto ja Suomen Yrittäjät. Finpro toimii tiiviissä yhteistyössä myös Suomen ELY-keskusten (elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset), Tekesin, Finnveran sekä Invest in Finlandin kanssa. Lisäksi yhteistyötä on mm. Ulkoasianministeriön edustustoverkon, Sitran, Fintran, Teollisuussijoituksen, Keksintösäätiön, tutkimuslaitosten sekä eräiden pääoma- ja riskirahoittajien kanssa. Finpron rahoituksesta 60 % tulee Suomen valtiolta Työ- ja elinkeinoministeriön, Tekesin ja Finnveran kautta. Loput toiminnasta rahoitetaan asiakkailta perittävien konsultointipalkkioiden kautta. (Saunamäki, E. 2.2.2011.)

Finpron asiakkaita ovat kansainvälisille markkinoille tähtäävät tai jo siellä toimivat suomalaiset yritykset. Finpron tehtävänä on edistää suomalaisten yritysten menestymistä ja kilpailukykyä kansainvälisillä markkinoilla. Näin ollen suuressa mittakaavassa Finp-

ron tavoite on Suomen viennin kasvattaminen. Jo Finpron perustehtävästä ja rahoitusrakenteesta johtuen sillä on tiedotusvelvollisuus kansainvälisten markkinoiden tilasta ja Suomen menestymisestä siellä. Finpron on tuotettava luotettavaa ja ajankohtaista tietoa niin valtion eri tahoille kuin suomalaiselle suurelle yleisölle yleisestikin. Finpro tuottaa suomalaiselle medialle jatkuvasti uutisia ja tiedotteita ajankohtaisista markkinoiden tapahtumista maailmalla. Lisäksi erilaisten tapahtumien ja konferenssien järjestäminen kuuluu olennaisena osana Finpron toimintakenttään. (Torniainen, O. 1.10.2010.)

Myös Finpron arvoympäristö perustuu organisaation perustehtävään, eli suomalaisyritysten kansainvälistymisen edistämiseen. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta tavoite Finpron konsultointipalveluja hyödyntämällä on minimoida uusille markkinoille menon riskejä. Asiakkaat odottavat saavansa Finproilta ajantasaista markkinatietoa ja asiantuntevaa konsultointia kansainvälistymiseen liittyen. Uusista liiketoimintamahdollisuuksista tiedottaminen tarkasti ja nopeasti luovat perustan kaikelle Finpron toiminnalle. Finpron ulkoisia sidosryhmiä ovat mm. paikalliset yritykset ja viranomaiset kohdemaissa. Ulkoiisiin sidosryhmiin kohdistuva viestintä on olennainen osa Finpron jokapäiväistä työtä, mutta aiheeseen ei tässä opinnäytetyössä syvennyttä laajemmin, sillä tarkoitus on keskittyä kohdeyrityksen sisäiseen viestintään.

5.1.2 Sisäiset puitetekijät

Finpro on rakenteeltaan matriisiorganisaatio, jossa viestintä eri toimintayksiköiden välillä tapahtuu horisontaalisesti. Toiminnot on jaettu asiakassuhteisiin ja verkostoihin, joiden neljä tukitoimintoa ovat toimitusjohtajan toimisto, henkilöstöresurssit, talous- ja it-yksikkö sekä viestintä- ja markkinointiyksikkö. Finpron toiminta jaetaan maantieteellisesti seitsemään eri alueeseen: Amerikka, Aasia, Keski- ja Itä-Eurooppa sekä Lähi-itä, Suomi, Intia, Venäjä – Baltia ja IVY-maat sekä Länsi-Eurooppa ja Afrikka. Asiakassuhteiden hoito on jaettu toimialojen mukaan seuraavasti: Energia ja ympäristö, life science, metsäteollisuus, ohjelmistot ja digitaalinen media, palvelut, rakentaminen ja logistiikka sekä valmistava teollisuus. (Torniainen, O. 1.10.2010.)

Kuten jo kohdeorganisaation yleisesittelyssä mainittiin, Finprolla on 53 vientikeskusta yli 40 eri maassa. Lisäksi Suomessa sijaitsee kahdeksan Finpron aluetoimistoa. Vienti-

keskuksissa työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä sekä suomalaisia että muista kansallisuuksista tulevia ihmisiä. Heidän työtehtäviinsä kuuluu mm. kohdemarkkinoiden seuraaminen ja analysointi, yhteydenpito paikallisiin toimijoihin sekä suomalaisyritysten konsultointi kohdemaiden vierailujen aikana. Suomesta käsin hoidetaan asiakassuhteita ja informoidaan suomalaisyrityksiä kohdemarkkinoiden uusista liiketoimintamahdollisuuksista eri puolilla maailmaa työskentelevien konsulttien havaintojen perusteella.

Finprolaisista yli puolet eli 53 % on eri kansallisuuksia, ja noin 2/3 heistä ei puhu lainkaan suomea. Kulttuurillisen ja kielellisen moninaisuutensa takia Finpron sisäisen viestinnän sisältöjen suunnittelussa ja toteutuksessa on omat haasteensa. Koska virallinen sisäinen kieli on englanti, sisäisten viestien on oltava selkeitä ja ytimekkäitä, eikä sisältöjä voida esim. suoraan kääntää suomen kielestä englanniksi.

Hajautetussa globaalissa työssä eri maissa työskentelevien finprolaisten ei ole mahdollista tavata toisiaan kasvotusten usein, joten aiempien projektien tai samassa paikassa työskentelyn aikana muodostuneet henkilökohtaiset suhteet ovat erittäin tärkeitä. Henkilökohtaiset epäviralliset verkostot helpottavat yhteistyötä projekteissa, kun ihmiset tuntevat toisensa paremmin ja luottavat toisiinsa.

Finpron ohjaustekijät perustuvat asiantuntijaorganisaation asettamiin vaatimuksiin. Työn ollessa hyvin itseohjautuvaa, perinteinen tiukan valvova johtamistyyli ei ole toimiva eikä edes järkevä vaihtoehto (Vartiainen ym. 2004, 84–85). Asiantuntijat ympäri maailmaa suorittavat toimeksiantoja usein itsenäisesti. Toisinaan etenkin laajemmat toimeksiannot vaativat hyvinkin tiivistä ja toimivaa yhteistyötä kollegoiden kanssa. Asiantuntijatyössä osaamisen ja tiedon aktiivinen jakaminen ovat hyvien tulosten saavuttamiseksi tärkeitä. Myös luottamus, niin esimiehen luottamus alaistiaan kuin työntekijöiden luottamus toisiinsa, on olennaista Finpron kaltaisen globaalisti hajautetun organisaation työssä.

Viestinnän puiteanalyysiin kuuluu olennaisena osana myös muiden teknisten ja taloudellisten voimavarojen arvioiminen. Finpron käytössä olevia viestintä- ja informaatiojärjestelmiä käsitellään luvussa 5.3.

5.2 Viestinnän periaatteet

Viestinnän suunnittelun lähtökohdaksi tulisi siis ottaa puiteanalyysissa läpikäyty ympäristö- ja puitetekijät ja niiden asettamat vaatimukset organisaatiolle. Viestinnän periaatteet määritellään peilaamalla asetettuja strategisia tavoitteita, visioita ja arvoja organisaation ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä vastaan.

Finpron arvojen pääkohdat ovat asiakkaan menestys, avoimuus ja yhteistyö kaikkien sidosryhmien kanssa toimimisessa (mukaan lukien oma henkilöstö), osaamisen jatkuva kehittäminen sekä työhön ja sen kehittämiseen sitoutuminen. (Finpro ry 2010a.) Myös sisäisen viestinnän tavoitteet johdetaan koko organisaation tavoitteista. Finrossa sisäisellä viestinnällä tavoitellaan organisaation strategiamuutoksen vahvistamista, yhteisöllisyyden lujittamista sekä Finpron brändimielikuvan tukemista. (Saunamäki, E. 2.2.2011.)

Finpron sisäisen viestinnän periaatteista ensimmäinen ja tärkein on yhdenvertaisuus. Jokaisella finprolaisella on oikeus työskentelypaikasta huolimatta saada samansisältöistä tietoa organisaatiosta. Yhdenvertaiseen ja tasa-arvoiseen kohteluun viestinnässä liittyy myös seuraava viestinnän periaate eli samanaikaisuus. Tiedotus Finpron sisällä tapahtuu kaikkialle yhtä aikaa eikä kukaan ole etuoikeutettu saamaan tietoa ennen muita. Periaateisiin kuuluu myös, kuten jo sisäisen viestinnän tavoitteissa mainittiin, yhteisöllisyyden vahvistaminen. Viestinnän keinoin halutaan vahvistaa ns. finprolaista ajattelutapaa. Lisäksi sisäisellä viestinnällä halutaan herättää työn intohimoa ja innostaa Finprolaisia työskentelemään yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Periaatteissa on huomioitu myös se, että sisäisen viestinnän sisältöjä suunniteltaessa pyritään toimimaan ”KISS” – säännön (keep it simple and short) mukaisesti. Etenkin se, että Finpron sisäinen viestintä tapahtuu pääosin sähköisten viestintien kautta, edellyttää hyvin tiivistettyjä ja selkeitä viestien sisältöjä. (Saunamäki, E. 2.2.2011.)

5.3 Sisäisen viestinnän kanavat

Maantieteellisen hajautuneisuuden ja useilla eri aikavyöhykkeillä työskentelyn vuoksi Finpron pääasialliset sisäisen viestinnän kanavat ovat sähköisiä. Kehittyneiden sähköisten työkalujen ansioista virtuaalinen yhteistyö on nopeaa ja tehokasta niin sisäisesti kuin

asiakasyhteistyössäkin. Finprolaiset työskentelevät jatkuvasti erilaisissa virtuaalitiimeissä, joiden jäsenet tapaavat vain harvoin kasvotusten. Dokumentinhallinta, telekonferenssit ja virtuaaliset tapaamiset ovat tavallisia käytäntöjä sisäisessä yhteistyössä ja prosesseissa. Tärkeimpiä virtuaalityön hyötyjä Finpron näkökulmasta ovat kulujen minimointi, verkostoituminen, etäisyydestä riippumaton projekteihin osallistumisen mahdollisuus sekä työnteon monipuolistuminen. (Finpro ry 2010f.)

Finprossa sisäinen viestintä tapahtuu pääosin sellaisilla foorumeilla, jotka ovat eri virtuaalisten kommunikaatiomuotojen yhdistelmiä. Digitaalinen viestintä liittyy lähes kaikkien työnteon ja yhdessä tekemiseen. Käytössä olevat viestinnän välineet ovat pääpiirteittään yhteneväiset luvussa 4.3 esiteltyihin virtuaalisten viestintä- ja yhteistyövälineiden kanssa.

Toimiva intranet on Finpron kaltaisen hajautuneen organisaation tapauksessa yksi työnteon perusedellytyksistä. Se, että jokaisella on yhtäläinen mahdollisuus päästä yhteisiin tietokantoihin ajasta ja paikasta riippumatta, takaa yhteisen työnteon onnistumisen. Intranet toimii ns. sisäisenä kirjastona, josta löytyy Finpron eri toimintojen esittely ja ohjeistukset sekä historia- ja yhteystiedot. Intra toimii pääasiallisena sisäisten ja ulkoisten uutisten välityksen kanavana. Intrasta löytyy myös koko Finpron dokumenttipankki, jonka kautta toimeksiantoja suoritetaan ja sisäistä tietoa vaihdetaan. Toimitusjohtajan blogi, muut keskustelufoorumit sekä ”TrendWiki” ovat esimerkkejä intranetistä löytyvistä sosiaalisista medioista. Intranetin kautta lähetetään myös toimitusjohtajan web cast 2-4 kertaa vuodessa sekä tarvittaessa muitakin web casteja.

Intranet on korvannut Finprossa perinteisen henkilöstölehden. Finprolaisten ”Face-2-Face” haastattelut ja sisäinen CV-pankki auttavat tutustumaan kollegoihin ympäri maailman. ”Success Stories” ja ”Best Practices” osiot jakavat kokemuksia ja tietämystä organisaation sisällä. Myös Finpron asiakas- ja sidosryhmälehti InFront sisältää joiltain osin henkilöstölehden asioita. Neljä kertaa vuodessa julkaistava lehti kertoo, mitä eri maiden markkinoilla tapahtuu ja esittelee meneillään olevia projekteja sekä uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Lisäksi lehdessä esitellään finprolaisen työtä eri maissa ”Kamera kiertää”-osiossa. Lehti julkaistaan tosin vain suomeksi.

Finprossa käydään neuvotteluja sisäisesti sekä asiakkaiden kanssa sähköisesti telekonferensseina. Käytössä olevaan puhelinjärjestelmään yhdistyvät myös dokumenttien jakojärjestelmä sekä pikaviestintäyhteys. Järjestelmän kautta suoritetaan sekä kiinteät että liikkuvat sisäiset ja ulkoiset puhelut. Kyseisen järjestelmän käyttöönoton myötä puheluita voidaan tehdä ympäri maailman pienin kustannuksin.

Sähköisten yhteistyövälineiden kehittyessä ja monipuolistuessa sähköposti on säilyttänyt paikkansa yhtenä käytetyimmistä yhteydenpitovälineistä nykyorganisaatioissa. Myös Finprossa se on edelleen tärkeä sisäisen viestinnän väline. Sähköpostitse välitetään mm. säännöllisiä sisäisiä raportteja ja tärkeitä tiedotteita.

Vaikka työ Finprossa tapahtuukin pääosin virtuaalisten välineiden kautta, tapaavat kollegat toisiaan myös kasvokkain. Eri vientikeskusten sekä aluetoimistojen sisäinen viestintä toimistopalaverineen, käytäväkeskusteluineen ja kahvitteluineen ovat esimerkkejä jatkuvasta kasvokkaisviestinnästä. Finprolaiset tapaavat myös erilaisissa säännöllisissä kokouksissa, joihin eri alueiden tai tietyn toimialan asiantuntijat kokoontuvat käsittelemään ajankohtaisia asioita. Lisäksi koko Finpron henkilöstö tapaa toisensa säännöllisin väliajoin. Tapahtumassa finprolaiset ympäri maailman pääsevät tutustumaan toisiinsa ja vaihtamaan kuulumisia. Tapahtumalla on tärkeä yhteisöllisyyttä lujittava tehtävä. Tapaamisessa esitellään eri yksiköiden toimintaa, käydään läpi ajankohtaisia asioita maailmalta, strategiaan liittyviä linjauksia sekä saatetaan tarkentaa tiettyihin asioihin liittyviä yleisiä ohjeistuksia. (Saunamäki, E. 2.2.2011.)

6 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluiden avulla haluttiin perehtyä Finpron sisäiseen viestintään käytännön näkökulmasta, sillä opinnäytetyön tekijän omakohtainen kokemus aiheesta oli tutkimuksen alku vaiheessa vähäinen. Haastatteluista saatavia tuloksia haluttiin käyttää myös osana kohdeorganisaation sisäisen viestinnän nykytila-analyysia. Viestinnän toimivuuden arviointi liittyy olennaisesti myös tutkimuksen pohjana käytettyyn Åbergin (2000, 229) yhteisöviestinnän puiteanalyysiin. Haastatteluiden tavoitteeksi otettiin myös mahdollisten ongelmakohtien selvittäminen kohdeorganisaation sisäisen viestinnän toimivuudessa. Näiden pohjalta haluttiin lisäksi tehdä kehitysehdotuksia havaittuihin ongelmakohtiin.

Kyseisessä haastattelumenetelmässä teemat muotoillaan etukäteen, mutta mahdollisille haastatteluiden aikana herääville täydentäville kysymyksille annetaan tilaa. Haastattelut olivat muodoltaan avoimia ja keskustelunomaisia, ja niiden tarkoituksena oli käsitellä vapaamuotoisesti ennalta määriteltä aihetta eli Finpron sisäistä viestintää. Haastattelut tehtiin ennakkoon suunnitellun kysymysrunгон pohjalta (liite 3), mutta kysymyksiä käsiteltiin haastatteluissa hieman eri järjestyksessä. Haastattelun pääteemoja olivat *sisäisen viestinnän kohderyhmät ja kanavat* sekä *kokemukset hajautetusta työskentelystä*.

Teemahaastattelut suoritettiin yhtä lukuun ottamatta puhelinhaastatteluina. Haastateltavina oli neljän eri Finpron vientikeskuksen päällikköä hyvin erikokoisista vientikeskuksista (2-16 henkeä) Länsi-Euroopan ja Pohjois-Afrikan alueelta. Lisäksi haastateltiin yhtä vientikeskuksen sihteerä. Kaikki haastateltavat yhtä lukuun ottamatta olivat suomalaisia. Vientikeskusten päälliköiden työtehtäviin kuuluu mm. vientikeskuksen esimiestehtävät, eri asiantuntija- ja aluetiimeissä työskentely sekä toimeksiantoihin osallistuminen asiakkaiden kanssa sekä kohdemaiden ”myynti” suomalaisille yrityksille. Vientikeskuksen sihteerin tehtäviin kuuluu mm. asiakkaiden ja paikallisten yritysten tapaamisten järjestämiseen liittyvät tehtävät, assistentin tehtävät sekä toimiston ylläpitoon liittyvät tehtävät. Haastateltavat henkilöt valittiin henkilökohtaisen suosittelun perusteella.

6.1 Sisäisen viestinnän kohderyhmät ja kanavat

Haastatellut vientikeskusten päälliköt ovat säännöllisimmin yhteydessä ensinnäkin oman toimistonsa henkilökuntaan sekä muihin oman alueensa (Länsi-Eurooppa ja Pohjois-Afrikka) vientikeskusten päälliköihin. Myös muihin Euroopan vientikeskuksiin sekä Suomen myyntihenkilöihin ollaan säännöllisesti yhteydessä. Erilaisiin organisaation sisäisiin toimialoittaisiin virtuaalitiimeihin ja projekteihin kuuluviin ihmisiin ollaan myös paljon yhteydessä. Haastatellut kertoivat henkilökohtaisten suhteiden vaikuttavan olennaisesti projektien sujumiseen ja yhteydenottoihin yleisesti. Kynnys ottaa yhteyttä sellaiseen kollegaan jota ei ennestään tunneta, koetaan huomattavasti suurempana kuin yhteydenottaminen vanhaan tuttuun. Tähän liittyen haastateltavat tiedostivat myös sen, että tiettyjen kollegojen suosiminen yhteydenotoissa saattaa todellisuudessa hidastaa informaation kulkua organisaatioissa. Vanhan tottumuksen perusteella valittu yhteyshenkilö voi asian kannalta olla aivan väärä ihminen ja välikäsien määrän lisääntyessä informaation eteenpäin saanti hidastuu.

Haastatellut henkilöt kertoivat käyttävänsä sisäisen viestinnän välineistä ylivoimaisesti eniten puhelinta eli Telepo järjestelmää. Vuonna 2009 käyttöön otetun järjestelmän koettiin helpottaneen ja tehostaneen yhteydenpitoa kollegoihin huomattavasti, sillä kustannukset eivät enää estä puheluita ympäri maailman. Tiukan aikataulun vuoksi puheluita pidettiin sähköpostia parempana viestinnän väylänä, sillä puhelulla akuutin asian saa varmemmin saman tien hoidetuksi. Haastatellut kertoivat hoitavansa puheluiden välityksellä asioita pääasiassa sellaisten kollegojen kanssa, jotka he tunsivat entuudestaan. Jos kontaktoitava henkilö on tuntematon, häneen otetaan helpommin yhteyttä sähköpostitse. Silloin kun projektissa työskentelee paljon ihmisiä eri puolilta maailmaa, sähköpostia pidettiin puhelinta parempana informatiiväylänä.

Haastatteluissa kommentoitiin myös puhelinjärjestelmään kuuluvaa pikaviestintäohjelmaa. Ohjelman olemassaolo tiedostetaan, mutta sen ei koeta korvaavan puhelua tai sähköpostia. Pikaviestintä toimii hyvin lyhyiden ja vapaamuotoisempien asioiden viestimiseen suurempien vientikeskusten sisäisesti sekä telekonferenssien aikana osallistujien kesken. Pikaviestintää käytetään silloin, kun asia on pikainen, tai juuri telekonferensseissa, jolloin voidaan viestitellä tiettyjen osallistujien kanssa kuitenkin kokouksen

kulkua häiritsemättä. Yleisesti oltiin kuitenkin sitä mieltä, että vientikeskusten välisesti pikaviestintä ei ole toimiva viestintäväline. Otettaessa yhteyttä toisessa maassa työskentelevään kollegaan, asian katsottiin useimmiten vaativan tarkempaa selvennystä.

Telekonferensseihin ja niiden käytäntöihin liittyen haastatelluilla henkilöillä oli hieman eriäviä mielipiteitä. Itse järjestelmään ja sen toimintaan oltiin tyytyväisiä, eikä kuvan puuttumisen koettu vaikuttavan olennaisesti telekonferenssien onnistumiseen. Jotkut vastaajista olivat kuitenkin sitä mieltä, että ”telkoja” järjestetään liian usein. Tällöin koettiin, että kokousten innostavuus vähenee eikä niihin ajanpuutteen vuoksi ehditä valmistautua riittävän hyvin. Projektin vaatiessa paljon yhteistä ideointia, ”brain stormingia”, sähköistä vuorovaikutusta ei pidetty parhaana yhteistyökanavana. Tällöin katsottiin että työryhmän on tärkeää tavata osana projektia myös kasvotusten.

Kasvokkaisviestintä koettiin tärkeäksi osaksi Finpron sisäistä viestintää. Haastateltujen mukaan tärkeys korostuu projektien hallintaan liittyen sekä henkilösuhteiden luomisessa ja niiden ylläpitämisessä. Säännölliset henkilökohtaiset tapaamiset katsottiin tärkeiksi, sillä ihmiset liikkuvat paljon työssään eikä tapaamisia ole helppo sopia spontaanisti. Vientikeskusten omat viikko- ja kuukausipalaverit ovat säännöllisiä kasvokkaisviestintän kanavia Finprossa, mutta myös koko organisaation henkilöstön yhteisiä kokoontumisia pidettiin tärkeinä. Tapahtumissa finprolaiset voivat tutustua ympäri maailman työskenteleviin kollegoihinsa ja luoda pohjaa mahdolliselle tulevalle yhteistyölle. Tähän liittyen todettiin että henkilökohtaisen tapaamisen jälkeen yhteistyö virtuaalisten välineiden kautta oli huomattavasti helpompaa. Myös olemassa olevien henkilösuhteiden ylläpitämistä yhteistapahtumissa pidettiin tärkeänä. Yhteisten tapaamisten aikana koettiin myös saatavan parhaiten ajankohtaista tietoa organisaation tilanteesta. Erityisesti uusien työntekijöiden näkökulmasta koko organisaation kokoontumisten uskottiin olevan tärkeitä työyhteisön kulttuurin sisäistämiseksi.

Haastatteluista kävi ilmi, että sähköisten foorumien lisäksi myös painettuja julkaisuja pidetään tärkeinä organisaatiokulttuurin vahvistamisen näkökulmasta. Asiakas- ja sidosryhmälehti InFrontin koettiin osittain korvaavan henkilöstölehden, jonka painamisesta Finprossa on luovuttu. InFront nähdään virkistävänä poikkeuksena sekä irtiottona muuten hyvin virtuaalipainotteiseen työskentelyyn. Paljon liikkuvassa työssä lehti on

kätevä ottaa mukaan matkalle tai lounaalle, jolloin sen voi lukea itse valitsemanaan ajankohtana. Hektisestä työtahdista johtuen verkossa ”surffailulle” tai vapaamuotoisempien asioiden lukemiselle intranetistä ei haastateltujen mukaan jää paljoakaan aikaa.

Intranetiä pidettiin pääosin informaatiopankkina ja ns. ilmoitustauluna, josta etsitään ja tarkistetaan tietoja. Haastatellut kertoivat seuraavansa etenkin intran etusivua aktiivisesti. Uutisten ja linkkien ollessa ”tarpeeksi kiinnostavia”, niiden perässä jatkettiin eteenpäin intrassa. Yleinen mielipide haastateltujen keskuudessa kuitenkin oli, että tietoa on niin paljon, että haluttua tietoa on intranetistä usein hankalaa löytää. Intran sisältöä pidettiin yleisesti selkeänä ja monipuolisena. Esimerkkinä hyvistä uusista intran ominaisuuksista mainittiin web castit, joita jokainen voi ajasta ja paikasta riippumatta seurata.

Suljettu intraverkko eli intraan pääseminen vain toimiston verkkoon kytketyltä tietokoneelta koettiin osittain työskentelyä hankaloittavana tekijänä. Kuten aikaisemmin on mainittu, finprolaisten työ on erittäin liikkuvaa ja toimistolta saatetaan joutua olemaan poissa useitakin viikkoja peräkkäin. Tällöin osa poissaoloaikana tiedotetuista organisaatiota koskevista asioista saattaa jäädä huomioimatta. Edellä mainituista syistä sähköpostia pidettiinkin intraa varmempana tietoväylänä etenkin silloin, kun on kyse tärkeistä koko organisaatiota koskevista asioista. Toisaalta sähköpostin tulvaan uskottiin hukuttavan olennaista tietoa. Haastateltavat kertoivatkin usein varmistavansa sähköpostilla jaettavat tiedon perille menon puhelulla jälkikäteen.

6.2 Kokemuksia hajautetusta työskentelystä

Tehokkuuteen pakottava työskentelymalli koettiin yhtenä positiivisista hajautetun työskentelyn piirteistä. Hajautetussa organisaatiossa vastuu työn laadusta ja toiminnan tuloksista on tekijällä itsellään, ja haastatellut pitivät työskentelyä vaihtelevana ja innovatiivisuuden näkökulmasta kannustavana. Myös työn vapaus ja luottamukseen perustuva johtamistyyli koettiin erityisen positiiviseksi tekijöiksi hajautetussa työskentelyssä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että erityisesti viime vuosien organisaatiomuutokset ja niihin liittyvä viestintä on koettu haasteelliseksi hajautetussa työskentelyssä. Ongelmalliseksi rakenneuudistuksissa koettiin se, että tapahtuneita muutoksia ei toisinaan ymmärretä ja

että ”muutosten perässä ei pysytä.” Rakennemuutosten myötä organisaation eri toimintojen katsottiin vieraantuneen toisistaan niin, ettei enää ole selkeää kuvaa siitä, mitä eri yksiköt maailmalla tekevät ja keitä niissä työskentelee. Organisaatiomuutosten myötä etenkin Suomen toiminnoissa tapahtuneista uudistuksista oltiin epätietoisia. Kun organisaation eri toimintojen toimenkuvat muuttuvat ja henkilöstön vaihtuvuus on suuri, työntekijät etäännyvät helposti toisistaan. Juuri näistä syistä koko organisaation henkilöstön yhteisiä kokoontumisia pidettiin tärkeinä. Haastatellut eivät pitäneet yhteisistä kokoontumisista karsimista kustannussyistä perusteltuna.

Kustannusten karsiminen ja viime vuosien talouden taantuma yleisesti ovat tuoneet haasteita myös Finpron sisäiseen viestintään. Kustannussäästöjen koettiin pahimmassa tapauksessa luovan epävarmuuden ilmapiiriä, kun tulevaisuuden toimenpiteet ovat henkilöstölle epäselviä. Epävarmuuden siitä, aiheuttavatko toimenpiteet muutoksia omaan työhön tai lähipiiriin, katsottiin vaikuttavan negatiivisesti työilmapiiriin. Huolestuneiden työntekijöiden välittämänä huhut leviävät nopeasti eri toimipisteiden välillä. Alkuperäiset viestit kokevat helposti rikkinäinen puhelin- efektin ja niiden sisällöt muuttavat jokaisen kertojan kohdalla hieman muotoaan. Perinteisessä organisaatiossa johtajat voivat kommentoida asioita ja rauhoitella työntekijöitä toimipaikoilla. Tällaisen ”käytäväviestinnän” puuttumisen hajautetussa työssä koettiin omalta osaltaan ruokkivan epävarmuutta ja huhujen leviämistä.

7 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää millainen rooli sisäisellä viestinnällä on hajautetuissa organisaatioissa. Tähän työn pääkysymykseen pyrittiin hakemaan vastausta perehtymällä sisäisen viestinnän tehtäviin ja sen toteuttamiseen käytettäviin kanaviin hajautetussa organisaatiossa. Lisäksi haluttiin selvittää mitkä ovat sisäisen viestinnän haasteet hajautetussa organisaatiossa sekä mitä erityispiirteitä hajautettuun työskentelyyn liittyy.

Työn teoriaosuudessa käsiteltiin organisaatioiden sisäisen viestinnän tehtäviä, kanavia ja suunnittelua. Lisäksi määriteltiin hajautetun organisaatiomallin piirteitä, virtuaalisia viestintä- ja yhteistyövälineitä sekä hajautetun työskentelyn haasteita. Opinnäytetyön menetelmäosuudessa tutustuttiin kohdeorganisaatio Finpron sisäiseen viestintään vaikuttaviin tekijöihin, sisäisen viestinnän periaatteisiin sekä käytössä oleviin kanaviin. Sisäisen viestinnän toimivuutta kohdeorganisaatiossa arvioitiin teemahaastatteluiden avulla.

Asetettuihin tutkimuskysymyksiin saatiin menetelmäosuudessa vastauksia, joten opinnäytetyön tavoitteet voidaan katsoa saavutetuiksi. Teoriaosuudessa esitetyt sisäisen viestinnän ja hajautetun organisaation piirteet toistuivat suurelta osin kohdeorganisaation käytännöissä. Juholinin (2009b, 62–63) työyhteisöviestinnän uuden agendan periaatteet näkyivät myös kohdeorganisaation sisäisessä viestinnässä. Organisaation asioita ei enää ”ruiskuteta” ylhäältä alas, vaan sisäisessä viestinnässä korostuvat yhteisöllisyyden vahvistaminen, yhdessä oppiminen ja ennen kaikkea vuorovaikutteisuus.

Myös teoriaosuudessa käsitellyt hajautetun työskentelyn erityispiirteet ja haasteet peilautuivat kohdeorganisaation toiminnassa. Haasteellisinta on luottamuksen synnyttäminen hajautetun yhteistyön perustaksi virtuaalisin keinoin, muutosten johtaminen ja viestintä sekä kulttuurillinen ja kielellinen moninaisuus. Saadut tulokset olivat siis hyvin pitkälti sellaisia kuin teoria ennustaa, joten voidaan todeta että yleiset hajautetun organisaation sisäisen viestinnän haasteet pätevät myös tämän opinnäytetyön kohdeorganisaation kohdalla.

7.1 Menetelmäosuuden yhteenveto ja kehitysehdotukset

Puhelin oli haastattelujen perusteella ylivoimaisesti käytetyin sisäisen yhteydenpidon kanava Finprossa. Se koettiin varmemmaksi ja nopeammaksi kuin sähköposti. Telekonferensseihin osallistutaan säännöllisesti ja niiden koetaan olevan toimivia. Toisaalta ”telkojen” runsas määrä oli toisinaan vienyt kokouksilta innostavuuden eikä niihin ehditty valmistautua riittävästi. Telekonferenssien järjestäminen nykytekniikalla on hyvin helppoa, mutta niiden onnistuminen vaatii sen että kokoukselle on etukäteen asetettu selvät tavoitteet ja jokainen kokoukseen osallistuja on tutustunut kokousmateriaaliin etukäteen. (Vartiainen ym. 2004, 110–111.) Säännöllisiin ”telkoihin” osallistuvan ryhmän voisi olla hyvä kokoontua yhdessä pohtimaan kokouskäytäntöjen onnistumista ja keskustelemaan kokousten tavoitteista. Ryhmä yhdessä voi päivittää kokouksiin liittyvien prosessien käytäntöjä ja päättää myös siitä, voitaisiinko kokousten määrää vähentää.

Intranet on osa jokapäiväistä työntekoa Finprossa ja paljon käytetty sisäisen viestinnän kanava. Haastateltujen mukaan erityisesti sen etusivua seurataan aktiivisesti. Hektisen työtahdin ja ajan puutteen vuoksi ylimääräiseen ”surffailuun” intrassa ei haastateltujen mukaan ole juurikaan aikaa. Tähän liittyen oltiinkin sitä mieltä, että intran etusivulla hyvin ”markkinoitu” juttu tai uutinen houkuttaa klikkaamaan eteenpäin aiheen perässä.

Intrasta löytyvien foorumien olemassa olo sinänsä tiedostetaan, mutta niiden käyttöä ei vielä tunneta omaksi. Lisäksi foorumien sisältöihin kaivattiin dynaamisuutta, jotta niiden seuraaminen olisi kiinnostavaa ja tarjoaisi ajankohtaista uutta tietoa. Sosiaalisten medioiden kuten blogien ja muiden intran vuorovaikutteisten foorumien tunnettuutta voitaisiin lisätä huomiota herättävämällä sisäisellä markkinoinnilla.

Ajoittaiset ongelmat sisäisessä verkkoyhteydessä mainittiin yhdeksi kehityskohteeksi sisäisen viestinnän osalta. Koska toimivat yhteydet ovat elintärkeitä hajautetussa työskentelyssä, verkkohäiriö voi haitata olennaisesti yhteistyöprojekteja eri maiden yksiköiden välillä. Myös suojattu verkko koettiin jokseenkin työskentelyä hankaloittavana tekijänä. Pitkä poissaolo toimistolta ja intrasta eristää matkustavan henkilön organisaation yhteisistä asioista. Sähköpostitulvan seuraaminen matkan aikana voi myös olla satunnaisista, jolloin tärkeä viesti saattaa jäädä huomioimatta. Vaihtoehtoisia tapoja viestiä

tärkeistä organisaatiota koskevista asioista paljon matkustaville ihmisille ilman sisäistä verkkoa, voisivat jälleen kerran olla sosiaaliset mediat tai esimerkiksi tekstiviestijärjestelmä.

Organisaation yhteisistä asioista luettaisiin haastattelujen perusteella mielellään myös painetuista materiaaleista. Asiakas- ja sidosryhmälehti InFrontia pidettiin osittain myös henkilöstölehden korvikkeena. Painettua julkaisua pidettiin piristävänä vastapainona muuten hyvin virtuaalipainotteiselle ja hektiselle työlle. Haastatteluissa mainittiin myös toive kyseisen asiakas- ja sidosryhmälehdessä painamisesta myös englannin kielisenä, jotta myös muut kuin suomenkieliset voisivat lukea sitä, ja jotta lehteä voitaisiin jakaa paikallisille sidosryhmille.

Virtuaalityön vastapainona myös kasvokkaisuviestintä koetaan tärkeänä osana sisäistä viestintää Finprossa. Haastatteluiden perusteella säännöllisiä koko organisaation kokoontumisia pidettiin olennaisena asiana työyhteisön kulttuurin ja me-hengen lujittamisen näkökulmasta. Myös alan kirjallisuus vahvistaa asian. Tapaamiset kasvokkain ovat tärkeitä hajautetussa organisaatiossa hiljaisen tiedon jakamiseksi ja luottamussuhteen muodostumiseksi yhdessä työskentelyn pohjaksi (Vartiainen ym. 2004, 131–132). Henkilökohtaiset tapaamiset vahvistavat yhteisöllisyyttä organisaatiossa, mikä onkin yksi kohdeorganisaation viestinnän periaatteista. Vaikka hajautettu työskentely onkin pääasiassa sitä, että kollegat työskentelevät etäällä toisistaan ja yhteistyö on virtuaalista, henkilökohtaisten tapaamisten merkitystä ei voida väheksyä.

Haastateltavat kokivat yleisesti ottaen, että Finprossa käytössä olevat sisäisen viestinnän työkalut ovat ajantasaisia ja tehokkaita. Samalla kuitenkin tiedostetaan, että olemassa olevien yhteistyövälineiden koko potentiaalia ei vielä hyödynnetä. Esimerkiksi pikaviestintää ei haastattelujen mukaan olla vielä omaksuttu tehokkaana yhteistyövälineenä. Pikaviestinnän aktiivisemmalla käytöllä myös eri vientikeskuksissa työskentelevien ihmisten kesken voitaisiin karsia pitkiä sähköpostin viestiketjuja ja puheluja. Ohjeistamalla henkilöstöä käyttämään käytössä olevia teknologioita monipuolisemmin, voitaisiin myös helpottaa paljon käytettyjen kanavien informaatiotulvaa. Myös eri virtuaalisten työkalujen keskittäminen yhdelle alustalle mainittiin haastatteluissa työskentelyä helpottavaksi ratkaisuksi.

Muutosviestintään liittyvät haasteet nousivat haastatteluissa esiin sisäisen viestinnän kehityskohteina. Muutoksista tiedottamiseen kaivattaisiin nopeutta, selkeyttä ja informatiivisempaa sisältöä. Myös viestinnän sävyyn toivottaisiin kannustavuutta ja muutoksista aiheutuvia positiivisiakin vaikutuksia toivottaisiin korostettavan nykyistä enemmän. Hajautetuissa organisaatioissa muutosviestintä on erityisen haasteellista ja sen onnistunut toteuttaminen edellyttää riittävää, oikea-aikaista ja ennakoivaa tiedottamista. Onnistuneen muutosviestinnän edellytys on henkilöstön osallistaminen prosessiin mahdollisuuksien mukaan. (Humala 2007, 129.) Vuorovaikutteiset sähköiset foorumit mahdollistavat henkilöstön osallistamisen muutoksen eri vaiheissa (Lehmuskallio). Myös kohdeorganisaatiossa olemassa olevia vuorovaikutteisia viestintävälineitä, kuten sosiaalista mediaa, hyödyntämällä muutosviestintää voitaisiin kehittää.

Organisaatiomuutosten seurauksena ihmiset ja eri toiminnot etäännyvät helposti toisistaan. Haastatteluista kävi ilmi, että etenkin Suomessa sijaitsevien toiminnoissa tapahtuneista muutoksista oltiin epätietoisia. Matriisirakenne organisaatiossa tekee muutosten vaikutusten hahmottamista entistä hankalampaa, ja näin on varmasti kohdeorganisaationkin kohdalla asian laita. Intranetin foorumien kautta olisi mahdollista informoida paremmin myös uusista organisaation rakennejärjestelyistä. Esimerkiksi intranetin henkilöhaastatteluiden lisäksi voitaisiin esitellä kohdeorganisaation eri yksiköitä ja toimintoja Suomessa ja maailmalla.

Haastatellut kertoivat kaipaavansa ohjeistuksia sisäisen viestinnän käytäntöihin työskentelyn tehostamiseksi. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että jo neljän viestikeskusten käytännöt sisäisen viestinnän toteuttamisessa vaihtelivat huomattavasti. Muiden viestikeskusten hyväksi kokemista toimintatavoista, niin toimeksiantoihin kuin sisäiseen viestintäänkin liittyen, oltiin kiinnostuneita. Ajatusten ja kokemusten vaihtamisesta organisaation sisällä yleisesti toivottaisiinkin avoimempaa ja jatkuvampaa. Tämä liittyy myös asiantuntijatyön peruspäihteisiin eli osaamisen ja tiedon jakamiseen (Juholin 2009a, 175). Kohdeorganisaatiossa edellä mainittuja asioita voitaisiin edistää esimerkiksi nostattamalla ”Best Practices” ja ”Success Stories” foorumien profiilia sisäisesti.

7.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön aihe eli Finpron sisäiseen viestintään perehtyminen määrittyi pääasiassa opinnäytetyön tekijän omien kiinnostuksen kohteiden mukaan. Toimeksiantajalla ei ollut prosessin alkuvaiheessa esittäviä erityisiä kehittämistoiveita aiheeseen liittyen. Prosessi aloitettiin tutustumalla kohdeyrityksen sisäisen viestinnän välineisiin ja käytäntöihin yleisesti. Tiedot kohdeorganisaatiossa käytössä olevista viestintävälineistä sekä sisäisistä ohjeistuksista ja periaatteista niihin liittyen kerättiin työharjoittelun aikana. Myös haastattelut tehtiin harjoittelun aikana opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa. Tällöin haastatteluiden tekemisissä voitiin hyödyntää edullista sisäistä puhelinjärjestelmää. Työn teoreettinen viitekehys muuttui haastatteluiden suorittamisen jälkeen hieman alkuperäisestä ja työn toinen pääteema eli hajautettu organisaatiomalli otettiin mukaan tarkasteluun.

Teemahaastattelun tekeminen edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä etukäteen, jotta haastattelu voidaan kohdistaa haluttuihin teemoihin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä opinnäytetyössä haastattelut suoritettiin prosessin alkuvaiheessa, jolloin aiheen teoreettiseen viitekehykseen ei oltu vielä perehdytty kovin syvästi. Pian tutkimuksen teoriaosuuden työstämisen aloittamisen jälkeen kuitenkin selvisi, että jo teemahaastatteluiden runkoa suunnitellessa opinnäytetyön tekijällä olisi pitänyt olla tarkempi suunnitelma siitä, mikä työn varsinainen teoriapohja tulisi olemaan. Näin haastattelukysymykset olisi voitu paremmin kohdistaa teoriaosuudessa ilmi tulleisiin ongelmakohtiin työn aiheisiin liittyen.

Arvioitaessa teemahaastatteluista saatujen tietojen uskottavuutta voidaankin todeta, että niiden perusteella ei voida tehdä kovin syvällisiä tai yleistettäviä johtopäätöksiä sisäisen viestinnän tilasta Finprossa. Tämä johtopäätös johtuu ennen kaikkea haastateltavien henkilöiden pienestä lukumäärästä. Haastatteluaineiston perusteella saatiin kuitenkin suuntaa-antava kuva sisäisen viestinnän käytännöistä kohdeorganisaatiossa sekä ajatuksia sen kehittämiseksi.

Teemahaastatteluiden kohteet valittiin henkilökohtaisen suosittelun perusteella, eikä opinnäytetyön tekijällä ollut tietoa siitä, miten perehtyneitä haastateltavat olisivat työn

teemaan. Haastattelujen tavoitteena ei ollutkaan kuulla alan ammattilaisten kommentteja, vaan perehtyä kohdeorganisaation sisäisen viestinnän käytäntöihin yleisellä tasolla. Toisaalta voidaan olettaa, että haastatellut ovat esimiestehtäviensä puolesta perehtyneet viestinnällisiin asioihin. Onhan johtaminen jo itsessään viestintää.

Teemahaastatteluiden tulosten luotettavuuteen vaikuttavat myös haastattelutilanteisiin liittyvät tekijät. Koska haastattelijat ja haastateltavat eivät tunteneet toisiaan entuudestaan, puhelimen välityksellä tehdyt haastattelut olivat erityisen haastavia. Haastattelut muotoutuivat keskustelunomaisiksi myös siksi, että haastattelijat ja haastateltavat tutustuivat toisiinsa ensi kertaa haastattelun aikana. Opinnäytetyön tekijä on saattanut tulkita joitain haastatelluilta saatuja vastauksia väärin, sillä kuvayhteyden puuttuessa voidaan tulkita vain verbaalista ulosantia ja äänenpainotuksia. Haastateltavana oli myös yksi muun kuin suomenkielinen henkilö, jonka työtehtävät olivat muista haastatelluista poikkeavia. Kyseiseen haastatteluun liittyen todetaan, että saatu haastatteluaineisto oli muita suppeampi työtehtävien poikkeavuuden ja osittain myös kielellisten ongelmien vuoksi.

Kuten jo aikaisemmin todettiin, teemahaastatteluiden avulla kerätty tieto on suuntaantavaa ja koostuu yksittäisten kohdeorganisaation jäsenten näkemyksistä opinnäytetyön aiheeseen liittyen. Haastatteluille asetetut tavoitteet saavutettiin siinä määrin, että niiden avulla saatiin tietoa sisäisen viestinnän käytännöistä ja ideoita sen kehittämiseen.

Haastatteleamalla kohdeorganisaation viestinnän ammattilaisia saatiin paljon hyödyllistä tietoa sisäisen viestinnän järjestelyyn liittyvistä periaatteista. Koko prosessin kannalta oli erityisen mielenkiintoista tutustua opinnäytetyön aiheeseen sekä viestinnän ammattilaisten että ”kentällä” työtä tekevien näkökulmista. Toisaalta voidaan todeta, että viestinnästä vastaavien ihmisten tapaaminen olisi voinut olla hyödyllistä tehdä heti opinnäytetyöprosessin alku vaiheessa. Näin työssä oltaisiin voitu keskittyä tarkemmin organisaatiota kiinnostaviin sisäisen viestinnän ongelmakohtiin. Tapaamiset eivät kuitenkaan olleet mahdollisia heti opinnäytetyöprosessin alussa, sillä ajankohta oli haasteellinen viestintäosastolle.

Tämän opinnäytetyön aiheeseen liittyen löytyy runsaasti jatkotutkimuskohteita. Edellä mainitun kulttuurillisen ja kielellisen moninaisuuden syvempi tutkiminen kohdeorganisaatiossa tarjoaisi varmasti mielenkiintoista tietoa. Monikulttuurisuus tuo haasteita ryhmätyöskentelyyn mm. erilaisten ryhmäkäyttäytymiseen ja viestintätyyleihin liittyvistä odotuksista. Erilaiset odotuksen johtamistyleistä sekä kielen aiheuttamat väärinymmärrykset ovat myös tavallisia monikulttuurisen organisaation haasteita. (Humala 2007, 144.) Henkilöstön ajatuksia sisäisen viestinnän toimivuudesta ja heidän toiveitaan sen kehittämiseksi olisi hyvä selvittää laajemmalla kohdeorganisaation sisäisellä tutkimuksella. Tässä opinnäytetyössä suoritettujen teemahaastatteluiden perusteella oli ilmeistä, että ihmisillä olisi paljon sanottavaa ja kehitysehdotuksia aiheeseen.

7.3 Oma oppiminen

Onnistuin mielestäni löytämään opinnäytetyölleni kiinnostavan ja ajankohtaisen aiheen. Vaikka työssä käsitellyt asiat ovat vain pinta raapaisu hajautetun organisaation sisäiseen viestintään, onnistuin mielestäni käsittelemään aiheeseen olennaisimmin kuuluvia asioita.

Opinnäytetyöprosessin toteuttamisessa olisin voinut toimia huomattavasti tehokkaammin mm. jo aiemmin mainitun suunnitteluun suhteen. Teoriapohjan tarkempi suunnittelu etukäteen olisi auttanut haastattelutulosten hyödyntämisessä. Teemahaastattelut olisi myös voitu toteuttaa johdonmukaisemmin panostamalla haastateltujen valintaan ja määrään.

Toisaalta virhearvioinnit edellä mainituissa asioissa opettivat paljon. Uskon kehittyneeni prosessin aikana erityisesti organisointitaidoissa sekä oman ajankäytön suunnittelussa ja hallinnassa. Myös ammatillisesta näkökulmasta opinnäytetyöprosessi on syventänyt yritysviestinnän ymmärrystäni ja lisännyt entisestään kiinnostusta alaan.

Lähteet

Aula, P., Hakala, S. 2000. Kolmet kasvot. Näkökulmia organisaatioviestintään. Lohi-Kirjat. Helsinki.

Finpro ry 2010a. Finpro auttaa suomalaisia yrityksiä kansainväliseen menestykseen. Luettavissa: <http://www.finpro.fi/fi-FI/About+Finpro/Mission+and+Vision/>. Luettu 10.2.2011.

Finpro ry 2010b. Finpro Foresight avaa tulevaisuuden mahdollisuuksia. Luettavissa: <http://www.finpro.fi/fi-FI/Business/Foresight/>. Luettu 10.2.2011.

Finpro ry 2010c. Finpro ry:n hallinto ja johto. Luettavissa. <http://www.finpro.fi/fi-FI/About+Finpro/Organization/>. Luettu 10.2.2011.

Finpro ry 2010d. Oikea suunta yrityksenne kansainväliseen menestykseen – Finpro Navigator. Luettavissa: <http://www.finpro.fi/fi-FI/Business/Consulting/>. Luettu 10.2.2011.

Finpro ry 2010e. Vientiyhdistyksestä Finproksi. Luettavissa: <http://www.finpro.fi/fi-FI/About+Finpro/Our+Story/>. Luettu 10.2.2011.

Finpro ry 2010f. Virtual work. Intranet. Internal work. Luettavissa: <http://boulevard2.finpro.fi>. Luettu: 3.8.2010.

Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor. Helsinki.

Juholin, E. 2009a. Viestinnän vallankumous. 2. painos. WSOYpro. Helsinki.

Juholin, E. 2009b. Communicare. Viestintä strategiasta täytäntöön. 5. uudistettu painos. Infor. Helsinki.

Kosonen, E. 2010. Wikejä ja blogeja, sosiaalisen median hyödyntäminen yrityksen sisäisessä viestinnässä. Essee. Aalto-yliopisto. Luettavissa:

http://mediafactory.aalto.fi/wp-content/uploads/2011/01/MedianMurros_Essee_ElinaKosonen.pdf

Luettu 28.1.2011

Lehmuskallio, S. Intranet. Luettavissa:

<http://www.kielijelppi.fi/verkkoviestinta/intranet>. Luettu 15.2.2011

Metsäpelto, K. 2010. Suomalaisten monikansallisten sisäisen viestinnän haasteet 2010-luvulla. Yksi kaikkien ja kaikki yhden puolesta- problematiikka globaalissa kuningaskunnassa. Pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Luettavissa:

<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/25726/URN%3ANBN%3Afi%3Ajyu-201012213209.pdf?sequence=1>. Luettu 2.12.2010

Ollitervo, A-L., Korhonen, H. Organisaatio ja toimintaympäristö. Luettavissa:

http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/orgjatoi_teksti.html.

Luettu 26.2.2011.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. Luettavissa:

http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_3_2.html/. Luettu 8.3.2011.

Saunamäki, E. 2.2.2011. Viestintäkonsultti. Finpro ry. Haastattelu.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Torniainen, O. 1.10.2010. Viestintä- ja markkinointijohtaja. Finpro ry. Haastattelu.

Vartiainen, M., Kokko, N., Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Talentum. Helsinki.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2.painos. Inforviestintä. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuksen peittomatriisi

Pääongelma: Millainen rooli sisäisellä viestinnällä on hajautetuissa organisaatioissa?

Alaongelmat:	Teoria:	Empiria:	Johtopäätökset:
Mitkä ovat sisäisen viestinnän tehtävät?	2.1 , 3, 3.1	5.2,	7
Mitä eri kanavia sisäisen viestinnän toteuttamiseen käytetään?	3.2, 3.3, 4.4	5.3, 6.1	7.1.
Mitkä ovat sisäisen viestinnän haasteet hajautetussa organisaatiossa?	4.2, 4.3	6.1, 6.2	7, 7.1.
Mitä erityispiirteitä hajautettuun työskentelyyn liittyy?	4.1.	6.2.	7, 7.1.

Liite 2. Leif Åbergin puiteanalyysi

Ympäristötekijät

- toimintaympäristön tekijät
- arvoympäristön tekijät
- vaikuttavissa olevat ympäristötekijät
- rajoitteet
- muuta vartenotettavaa

Rakennetekijät

- yksiköt
- tasot
- hajautuneisuus
- muuta

Ohjaustekijät

- ohjaus-
tekniikat
- johtamis-
taidot
- muuta

Yksilö- ja ryhmätekijät

- yksilöjen
tiedot, taidot
ja kokemus
- ryhmä-
tekijät
- muuta

Muut voimavarat

- taloudelliset
- tekniset
- viestinnän
resurssit
- muuta

Viestinnän järjestely

1. -
 2. -
 3. -
- jne.

Viestinnän toimivuuden arviointi

- vaikuttavuusmittarit
- laatumittarit
- resurssitehomittarit

Liite 3. Haastattelurunko

Viestinnän kanavat ja kohderyhmät

- Keneen olet organisaation sisällä säännöllisesti yhteydessä?
Millaisiin asioihin liittyen?
Minkä perusteella valitset keneen olet ensisijaisesti yhteydessä?
- Mitä viestinnän välineitä käytät eniten?
Minkä perusteella valitset mitä käytät?
Onko intranet selkeä?
Ovatko sieltä löytyvät foorumit tuttuja?
Käytätkö aikaa intrassa ”surffailuun”?
- Ovatko viestintävälineet mielestäsi ajan tasalla?
Mitä uusia ominaisuuksia nykyisillä välineillä voisi olla jotta ne olisivat tehokkaampia?
- Käytätkö pikaviestintää/meseä kollegoiden kanssa? Millaisiin asioihin liittyen?
- Millaisena pidät telekonferensseja?
- Kuinka usein tapaat kollegoja kasvokkain?

Hajautettu työskentely

- Mitä etuja ja haittoja hajautetussa organisaatiossa työskentelyssä mielestäsi on?
- Miten organisaatiossa pidetään mielestäsi yllä ”me-henkeä”?
- Oletko tietoinen kollegojesi tehtävistä maailmalla ja Suomessa? Millainen suhde mielestäsi
- Miten koet muutosviestinnän? Saatko riittävästi informaatiota muutoksista?