



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

# TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Case: Lammin Betoni -konserni

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalous  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2013  
Jonna Nikkola

Lahden ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

NIKKOLA, JONNA:

Työyhteisöviestinnän kehittäminen  
Case: Lammin Betoni -konserni

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon  
opinnäytetyö, 89 sivua, 11 liitesivua

Syksy 2013

## TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee työyhteisöviestintää ja sen kehittämistä Lammin Betoni -konsernissa. Konsernissa ei ole aiempaa yhteistä sisäisen viestinnän suunnitelmaa tai pelisääntöjä. Opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen tarkoituksena on sekä selvittää työyhteisöviestinnän nykytilaa että esittää toimenpide-ehdotukset työyhteisöviestinnän kehittämiseksi konsernissa.

Tutkimuksessa käsitellään ainoastaan organisaation sisäistä työyhteisöviestintää. Tutkimuksen teoriaosuus muodostuu organisaation viestintäkulttuurista sekä sen ympärille rakentuvista oleellisimmista sisäisen työyhteisöviestinnän osa-alueista: johtamis- ja esimiesviestinnästä sekä arkiviestinnästä. Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena koko Lammin Betoni -konsernin henkilöstölle toukokuussa 2013.

Johtopäätökset ja kehittämissuositukset on esitetty teoriaosuudessa tarkastellun työyhteisöviestinnän kokonaisuuden ja tutkimuksen kautta saatujen tulosten valossa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että avoimen ja vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin luomiseksi tarvitaan sekä toimintatapojen muuttamista että aktiivisuutta ja sitoutumista koko henkilöstöltä. Keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi Lammin Betoni -konsernin työyhteisöviestinnässä nousivat selkeiden yhteisten pelisääntöjen luominen sekä johtamisviestinnän kehittäminen. Tutkimuksen perusteella konsernin työntekijöiden keskimäärin hyvä sitoutuneisuus sekä työhön että työnantajaan luovat kuitenkin hyvät edellytykset vuorovaikutteisen työyhteisön kehittämiseen.

Avainsanat: työyhteisöviestintä, viestintäkulttuuri, johtamisviestintä, esimiesviestintä, arkiviestintä, viestinnän suunnittelu

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Management

NIKKOLA, JONNA:

Development of Organizational  
Communication  
Case: Lammin Betoni Group

Master's Thesis in Entrepreneurship and Business Management,  
89 pages, 11 appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

---

This master's thesis focuses on organizational communication and its development in Lammin Betoni Group. They have a need for a common organizational communication plan and rules, which have not been previously established. The aim of the thesis was to investigate the current status of their organizational communication and to produce a common development plan for them.

The study focuses only on internal communication. The theoretical part of the study presents the basics of communication culture in organizations. Furthermore, the management communication is discussed among the main elements of organizational communication. The empirical part was carried out as a questionnaire survey for Lammin Betoni Group employees in May 2013.

The thesis presents conclusions and an action plan based on the discussion in the theoretical part as well as the results of the empirical part. The results revealed that actions and commitment were needed from all employee sectors, in order to create an open and honest communication culture. In particular, it was found that there was an urgent need for common rules in organizational communication as well as development of management communication. The results also showed that the employees were committed to their work and to the employer, which is expected to serve as a basis for the successful development of organizational communication in the future.

Key words: organizational communication, communication culture, management communication, everyday communication, communication planning

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tausta ja tarkoitus	5
1.2	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	6
1.3	Tutkimusraportin rakenne	7
2	VUOROVAIKUTTEINEN TYÖYHTEISÖ JA VIESTINTÄ	9
2.1	Organisaatio- ja viestintäkulttuuri	10
2.2	Johtamis- ja esimiesviestintä	16
	2.2.1 Strategiaviestintä	21
	2.2.2 Muutosviestintä	24
2.3	Työyhteisöviestinnän suunnittelu ja prosessointi	27
	2.3.1 Viestintästrategia	29
	2.3.2 Viestintäsuunnitelma	31
	2.3.3 Työyhteisöviestinnän luotaus ja seuranta	32
2.4	Arkiviestintä työyhteisössä	33
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSKONTEKSTI	37
3.1	Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelma	37
3.2	Lammin Betoni -konserni	37
3.3	Aineiston hankinta	38
3.4	Aineiston analysointi	39
3.5	Tutkimuksen vaiheet	40
4	TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET	42
4.1	Vastaajien taustatiedot	42
4.2	Viestintäkulttuuri Lammin Betoni -konsernissa	43
	4.2.1 Oma työyhteisö	43
	4.2.2 Koko konserni	48
4.3	Johtamis- ja esimiesviestintä Lammin Betoni -konsernissa	54
	4.3.1 Johtamisviestintä	54
	4.3.2 Esimiesviestintä	60
4.4	Arkiviestintä Lammin Betoni -konsernissa	64
	4.4.1 Työyhteisöviestinnän foorumit	67
	4.4.2 Työyhteisöviestinnän sisällöt	69

5	KEHITTÄMISEHDOTUKSET	71
5.1	Kehittämisehdotukset	71
6	YHTEENVETO	83
6.1	Yhteenveto	83
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	86
6.3	Jatkotutkimuskohteet	87
6.4	Lopuksi	88
	LÄHTEET	90
	LIITTEET	95

# 1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee työyhteisöviestintää Lammin Betoni -konsernissa. Opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen tarkoituksena on selvittää työyhteisöviestinnän nykytilaa sekä esittää toimintaehdotukset työyhteisöviestintään ja sen kehittämiseen konsernissa.

Työssä viihtymisen ja avoimen ilmapiirin merkitys on kasvanut entisestään, kun työelämä vaatii ihmisten elämästä yhä suurempaa osaa. Lisäksi organisaatioissa liikkuu nykyään enemmän tietoa kuin mitä kukaan ehtii sisäistämään. Omiin työtehtäviin sekä organisaation yleiseen toimintaan liittyvien olennaisten tietojen löytäminen ja omaksuminen on työntekijöille entistä vaikeampaa. Tämä luo entistä enemmän haasteita myös organisaatioille sisäisen viestinnän suunnitteluun ja siinä onnistumiseen. Työyhteisön sisäinen viestintä ja sen sujuvuus ovatkin aiheita, jotka tuntuvat synnyttävän keskustelua työelämässä vuodesta toiseen. Organisaation toimivuuden kannalta sisäinen viestintä on erittäin merkittävässä roolissa ja on jopa väitetty, että ilman viestintää mikään työyhteisö ei voi toimia tehokkaasti (Åberg 2006, 96). Parhaimmillaan toimiva sisäinen viestintä tukee kaikkia organisaation toimintoja ja helpottaa jokaisen organisaatiossa työskentelevän arkea. Jokaisella työyhteisön jäsenellä onkin merkittävä rooli työyhteisöviestinnän onnistumisessa. Tiedonkulku ja avoimuus lisäävät työhyvinvointia, kun taas viestinnän toimimattomuus voi pahimmillaan heijastua työntekijöiden epätietoisuutena ja epävarmuutena, ja samalla vaikuttaa työhyvinvointiin laskevasti. (Kokko 2009, 12.)

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tarkoitus

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Lammin Betoni -konserni. Konserni muodostuu kolmesta yhtiöstä: Lammin Betonista, Lammi-Kivitaloista ja Lammi-Perustuksesta.

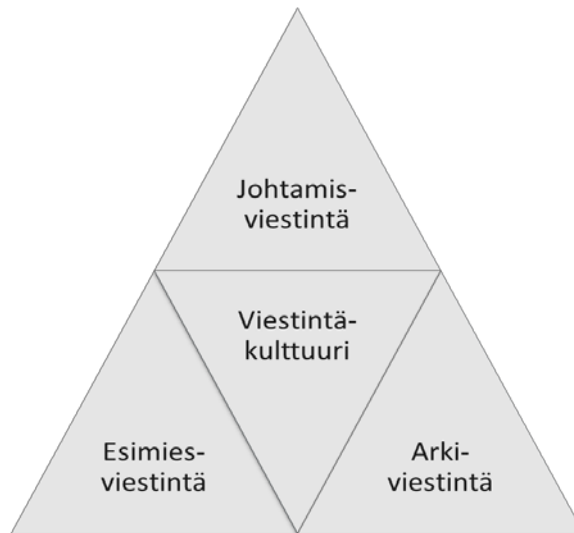
Lammin Betoni -konsernissa ei ole aiempaa yhteistä sisäisen viestinnän suunnitelmaa tai pelisääntöjä. Konsernin työtyytyväisyystutkimuksissa on käynyt jo useampana vuonna ilmi, että henkilöstö kokee sisäisen viestinnän ja tiedonkulun toiminnan suurimpana heikkoutena sekä yhtiöittäin että konsernitason tasolla. Konsernin henkilöstömäärän kasvettua on yhteisten sisäisen viestinnän sääntöjen luominen ja systemaattinen kehittäminen jäänyt kuitenkin muiden kehittämishankkeiden jalkoihin.

Tämän opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen tavoitteena on selvittää henkilöstön näkemys organisaation sisäisen viestinnän nykytilasta ja toiveista tulevaisuuden suhteen. Tarkoituksena on tutkia kuinka (olemassa olevaa) sisäistä viestintää ja viestintäkulttuuria voidaan kehittää vuorovaikutteisuuden ja avoimen tiedonkulun parantamiseksi? Lisäksi pyritään selvittämään mikä on johtamis- ja esimiesviestinnän rooli sisäisen viestinnän kehittämisessä sekä kuinka sisäinen viestintä saadaan osaksi koko työyhteisön toimintaa?

Nykytilan kartoituksen lisäksi tutkimusraportissa esitetään toimenpide-ehdotukset työyhteisöviestinnän pelisääntöjen ja käytäntöjen luomiseen konsernissa. Tutkimus on toteutettu kyselytutkimuksena koko konsernin henkilöstölle keväällä 2013, ja rajattu koskemaan ainoastaan työyhteisön sisäistä viestintää.

## 1.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu työyhteisöviestinnän eri osa-alueista: johtamis- ja esimiesviestinnästä, arkiviestinnästä sekä kaiken tämän ytimessä olevasta organisaation viestintäkulttuurista (kuvio 1).



**Kuvio 1. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys**

Teoreettisen osuuden työyhteisöviestintää tarkastellaan työssä kolmesta eri tasosta: strategisesta, taktisesta ja operatiivisesta. Viestinnän strateginen taso pitää sisällään johtamis- ja esimiesviestinnän, johon kuuluvat myös strategiaviestintä ja muutosviestintä. Taktinen taso keskittyy viestinnän organisointiin, suunnitteluun ja seurantaan. Operatiivisella tasolla perehdytään niin sanottuun arkiviestintään työyhteisössä ja käsitellään muun muassa työyhteisöviestinnän foorumeita sekä sisältöjä.

### 1.3 Tutkimusraportin rakenne

Tutkimusraportti muodostuu kaikkiaan kuudesta luvusta. Johdanto-osuuden jälkeinen luku 2 on teorialuku, joka luo tutkimukselle teoreettisen viitekehksen. Tutkimuksessa saatuja tuloksia peilataan tämän luvun sisältöön.

Teorialuvun ensimmäisessä alaluvussa käsitellään vuorovaikutteisuutta ja organisaatio- ja viestintäkulttuurin käsitteitä. Toisessa alaluvussa pureudutaan johtamis- ja esimiesviestintään sekä strategia- ja muutosviestinnän rooliin työyhteisössä. Kolmas alaluku pitää sisällään muun muassa sisäisen viestinnän organisoinnin ja



suunnittelun sekä viestinnän seurannan. Alaluvuista viimeinen käsittelee työyhteisön arkiviestintää, sisäisen viestinnän foorumeita ja sisältöjä.

Tutkimusraportin kolmannessa luvussa lukijalle esitellään tarkemmin tutkimuksessa käytetyt tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen kohteena ollut Lammin Betoni -konserni.

Neljännessä luvussa paneudutaan tutkimuksessa saatuihin tuloksiin, niiden analysointiin ja johtopäätöksiin. Tulosten tulkintaa tehdään sekä konsernitasolla että yhtiöittäin ja henkilöstöryhmittäin.

Tutkimusraportin viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen myötä syntyneet kehittämisehdotukset. Tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään ja perustelemaan vastauksia niin teoreettisen viitekehyksen, tutkimustulosten kuin tutkijan oman asiantuntijuudenkin pohjalta.

Viimeinen luku pitää sisällään tutkimuksen yhteenvedon sekä luotettavuuden arvioinnin. Viimeisessä luvussa esitellään myös mahdolliset jatkotutkimuskohteet.

## 2 VUOROVAIKUTTEINEN TYÖYHTEISÖ JA VIESTINTÄ

Vuorovaikutus on osa ihmisten peruskäyttäytymistä, ja termiä vuorovaikutus käytetäänkin useissa eri asiayhteyksissä. Tässä opinnäytetyössä vuorovaikutuksesta kirjoittaessani lähestyn sitä ennen kaikkea työyhteisöviestinnän näkökulmasta tarkoittaen sillä ihmisten tai yhteisöjen välisiä suhteita ja vastavuoroista kommunikaatiota organisaation sisällä. Aina, kun ihmiset toimivat keskenään, rakentuu heidän välilleen jonkinlainen suhde. Suhde on vuorovaikutusta ja muodostuu kohtaamisista. Hyvässä suhteessa osapuolten välillä on tasa-arvoista kiinnostusta ja toimivaa vuoropuhelua. (Forsgård & Frey 2010, 13-20.)

Työyhteisöviestinnällä ja sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, tietoa ja vuorovaikutusta mikä tapahtuu organisaation sisällä ja sen työntekijöiden välillä. Toimiva, vuorovaikutteinen ja avoin työyhteisöviestintä motivoi, innostaa ja sitouttaa työntekijöitä. (Korhonen & Rajala 2011, 83.) Yhdessä vuorovaikutus, vastavuoroisuus ja arvostus muodostavat dialogin käsitteen (Juholin 2009b, 61). Työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta kehittämällä voidaan kehittää myös työyhteisön koko muuta toimintaa (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 83).

Perinteisen tiedonkulun sijaan termi tiedonvaihanta kuvaa paremmin tiedon liikumista työyhteisön sisällä. Tiedonvaihdannan on verrattu olevan kuin työyhteisön verenkierto. Työyhteisön on mahdotonta toimia menestyksekkäästi ilman toimivaa tiedonvaihdantaa. Tiedonvaihdannassa ei ole kyse vain yksittäisestä tapahtumasta, jossa tieto siirtyy paikasta A paikkaan B tai henkilöltä X henkilölle Y. Tiedonvaihdannalla tarkoitetaan jatkumoa, jossa tieto jalostuu ja tarkentuu koko vaihdantaprosessin aikana. Tietoa ja osaamista ei voi siirtää ainoastaan mekaanisesti, vaan se tarvitsee liikkuakseen ihmisten ajattelua ja keskustelua, eli vuorovaikutteista viestintää. Nykyään kun tietoa on enemmän kuin mitä pystymme ottamaan sitä vastaan, ei löydy aukottomia järjestelmiä tiedonkulun varmistamiseksi. Suunnitelmallisuus viestinnässä auttaa oikeaan suuntaan, mutta työyhteisössä jokaisen on otettava oma vastuunsa tiedonvaihdannasta. Tämä vaatii henkilöstöltä asennemuutosta passiivisesta seuraamisesta aktiiviseen reagointiin. (Juholin 2009b, 85-86, 175.)

## 2.1 Organisaatio- ja viestintäkulttuuri

Organisaatiotutkimuksessa kulttuuriparadigmaa on käsitelty 1970- ja 1980-lukujen vaihteesta asti. Eri teorioissa esitetään, että jokaisessa organisaatiossa on oma kulttuurinsa, jonka perusteella siellä toimitaan, ja jonka perusteella organisaation jäsenet ymmärtävät eri tapahtumia tai tekoja. Organisaatiokulttuuri perustuu sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja yhteisymmärrykseen siitä, mikä on hyväksyttyä ja toivottua käytöstä. Mitä pidempi historia yhteisöllä on, sitä vahvempi organisaatiokulttuuri siellä vallitsee. Jatkuvassa sosiaalisessa kanssakäymisessä yhteinen kulttuuri vahvistuu ja sitä aletaan pitää itsestään selvänä. (Seeck 2012, 207-220.)

Viime vuosina myös organisaatorakenteissa on kuitenkin tapahtunut paljon muutoksia. Hierarkioita on purettu ja puhutaan litteistä tai matalista organisaatioista. Organisaatioiden madalluttua myös organisaatiokulttuurin tulisi muuttua aiempaa avoimemmaksi ja joustavammaksi. Organisaation ja sen toimintatapojen tulisi olla valmiita kokeilemaan uutta. Esimerkiksi osallistavalla johtamisella henkilöstö saadaan sitoutettua organisaatioon aivan uudella tavalla. (Piha & Poussa 2012, 177-179.) Myös ryhmä- ja tiimityöskentely ovat lisääntyneet entisestään. Erityisesti näissä tilanteissa hyvä ja toimiva vuorovaikutus on tärkeää - sekä ryhmien sisäisesti että eri ryhmien välillä. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 11, 83.)

Jokainen työntekijä on omalta osaltaan vastuussa työyhteisön kulttuurista ja sen luomisesta. Hyvä työilmapiiri muodostuu perusasioista - hyvistä käytöstavoista, avoimesta keskustelusta ja tiedonkulusta, erilaisuuden ymmärtämisestä, muiden työn kunnioittamisesta ja rehellisyydestä. (Kokko 2009, 11-14.) Oikeanlainen kulttuuri antaa mahdollisuuden avoimuudelle. Hyvähenkisessä työyhteisössä työn tekeminen on mielekkäämpää kaikille. Jokainen tietää oman roolinsa kokonaisuudessa, kunnioittaa toisen työpanosta ja työn yhteinen tavoite nähdään selkeänä. Ongelmiin puututaan ennen kuin ne kasvavat liian suuriksi ja työkaveria kiitetään silloin, kun siihen on aihetta. (Aalto 2012, 11, 102.) Uskon, että jos organisaatiossa voidaan keskustella vaikeistakin asioista, lisää se luottamuksen ja avoimuuden ilmapiiriä työyhteisön jäsenten kesken. Samalla kuitenkin jokaisen organisaation

jäsenen oma asenne ja sitä myötä teot vaikuttavat organisaatiossa vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Usein organisaation jäsenten toiminta ja asenteet paljastavatkin organisaatiossa vallitsevan kulttuurin. Vaikka kulttuurista ja toimintatavoista olisi sovittu jotain, mutta jos käytäntö - ihmisten teot ja asioiden priorisointi - osoittaa muuta, ei kulttuuri ole todellinen.

Organisaatiokulttuurin tutkimuksessa on esitetty myös, että organisaatio itsessään on jo kulttuuri. Silloin sitä ei voisi muuttaa tai hallita kenenkään tahdon mukaisesti. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna organisaatiokulttuurin muuttaminen on siis erittäin suuri haaste ja lähestulkoon mahdottomuus. Mikäli organisaatiokulttuuri nähdään kuitenkin vain yhtenä organisaation ominaisuutena, voidaan puhua myös sen muuttumisesta tai tietoisesta muuttamisesta haluttuun suuntaan oikeanlaisen johtamisen avulla. Organisaatiokulttuurin muuttaminen on kuitenkin aina iso prosessi. Muutoksessa koko organisaatiolle on luotava uusi elämäntapa. (Seeck 2012, 215-218.) Tietoiseen organisaatiokulttuurin muutokseen on lähdettävä mielestäni perusasioista. On mietittävä mitä halutaan saada aikaan ja mitä toimenpiteitä se käytännössä vaatii. Tavoitetila ja haluttu ilmapiiri on hyvä sanallistaa, jotta jokainen ymmärtää, mitä kohti pyritään.

Erittäin olennainen osa toimivaa organisaatioita on viestintä. Ilman tehokasta ja toimivaa viestintää ei ole mahdollista jakaa tietoa. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 75.) Viestintä on myös tärkein keino kehittää ja ylläpitää organisaatiokulttuuria, ja organisaatioviestinnän voidaankin nähdä syntyneen organisaatio- ja johtamisoppien kehityksen myötä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaatiossa vallitseviin viestintäkäytäntöihin yhtäläillä kun organisaatiossa tapahtuva viestintä muokkaa organisaatiokulttuuria. Perinteisen ajatuksen mukaan organisaatioviestinnän päätehtävänä on tiedon välittäminen organisaation jäsenille sekä työntekijöiden sosiaalistaminen organisaation jäseniksi. Se on nähty lähinnä rakenteena, joka koostuu viestintäsuhteista, sanomien sisällöistä sekä viestintää koskevista säännöistä ja resursseista. Myös organisaation identiteetin rakentamisessa ja ylläpitämisessä viestinnällä on tärkeä rooli. (Seeck 2012, 363-373; Aula 1999, 22).

Viestintä ei kuitenkaan ole pelkkää tietojen siirtämistä, vaan myös merkitysten luomista, jakamista ja tulkintaa sekä yhteisöllisyyden rakentumista vuorovaiku-

tuksessa (Åberg 2006, 207; Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 40). Jos yrityksessä vallitsee avoin ja luotettava viestintäilmapiiiri, ei viestintä ole pelkkää tulipalojen sammuttamista silloin, kun on jo liian myöhäistä. Avoimen viestinnän ilmapiiiri luodaan silloin, kun yrityksellä menee hyvin. Liiketoiminnan tulosten avoin läpikäyminen ja ennakoiva viestintä auttavat työntekijöitä ymmärtämään organisaation toimintaa kokonaisuutena, ja tällöin työntekijöillä on paremmat valmiudet ottaa vastaan myös huonoja uutisia. (Tervola 2008.) Aika ajoin ilmenevissä vaikeammassa taloustilanteissa organisaatioiden tulisikin erityisesti panostaa toimivaan sisäiseen viestintään, sen kehittämiseen ja arvioida sisäisen viestinnän toimivuutta (Ruck & Welch 2011, 294).

Yhtenä suurena sisäisen viestinnän haasteena organisaatioissa on tunne avoimuuden puuttumisesta. Avoimuuden lisääminen kasvattaa henkilöstön luottamusta sekä johtoon että toisiinsa, ja tarjoaa lisäksi asiasta kiinnostuneille mahdollisuutta osallistua päätöksentekoon. Sisäinen aktiivinen avoimuus on kuitenkin haasteellista, se vaatii paljon työtä ja tiedon kuljettaminen on jokaisen organisaation jäsenen vastuulla. Näin ollen viestintä- ja vuorovaikutustaitoja tulee kehittää läpi koko henkilöstön. Tarkasti määritellyt toimenkuvat ovat historiaa ja erilaiset sisäisen viestinnän foorumit rohkaisevat aktiiviseen avoimuuteen. Päällekkäisen työn tekeminen vältetään, kun tieto kulkee ja toisen osaaminen tiedetään. Tällainen työ- ja kulttuurin muutos edellyttää uusien välineiden ja uudenlaisten ajattelutapojen oppimista. (Aalto 2012, 91-104.)

Nykyään organisaatiokulttuuria halutaankin usein muuttaa vuorovaikutteisempaan ja avoimempaan suuntaan. Monesti muutoksen esteenä on se, että henkilöstö kokee, ettei se tule kuulluksi. Yleensä kuuntelemattomuudesta syytetään johtoa, vaikka jokaisen organisaation jäsenen pitäisi tiedostaa ja arvioida myös oma taitonsa kuunnella muita. Johdolla on silti päävastuu huolehtia organisaation itsensä kuuntelemisesta. Se tarkoittaa, että johdon tulisi kuunnella ja pyrkiä ymmärtämään eri puolelta organisaatiota tulevia viestejä, myös eriäviä mielipiteitä sekä osata tulkita viestejä oikealla tavalla. Lisäksi johdon tulee luoda vuorovaikutukselle otollisia tilanteita ja antaa aikaa viestinnälle. (Puro 2010, 14-17.) Keskusteleminen, läpinäkyvä ja avoin organisaatiokulttuuri lisää työhyvinvointia ja erilaisuuden sietokykyä työyhteisön sisällä. Yhteisen tavoitteen ymmärtäminen motivoi

henkilöstöä. Toimiva tiedonkulku on äärimmäisen tärkeää jokaisessa organisaatiossa. Koska työyhteisössä asiat ovat yhteisiä, kiinnostavat ne kaikkia, ja kun niistä on saatavilla tietoa avoimesti, vältetään turhilta huhuilta. (Kokko 2009, 12.)

Aidosti vuorovaikutteisesta organisaatiosta käytetään termiä kuunteleva organisaatio. Se on tavoitetila, jossa pyritään kohti organisaatiota, jonka viestintätoimenpiteiden tarkoituksena on lisätä koko henkilöstön parempaa ymmärrystä, sisäistä yhteenkuuluvuutta, arvostusta ja luottamusta. Hyvä kuunteleminen hyödyttää jokaista organisaation jäsentä. Kuuntelevassa organisaatiossa viestinnälle annetaan aikaa ja luodaan keskustelulle otollisia olosuhteita, joissa jokainen pääsee puhumaan avoimesti. Näin voidaan välttää väärinkäsityksiä, vähentää epävarmuutta sekä parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tuottavuutta. Johto tai muukaan yksittäinen taho ei kuitenkaan ole yksin syyllinen huonoon kuuntelemiseen, vaan kuuntelemisen kehittäminen vaatii osallistumista ja läsnäoloa koko henkilöstöltä. (Puro 2010, 36, 95-100.)

Kuuntelevan organisaation kehittämiseen vaaditaan sekä strategisia että operatiivisia päätöksiä. Mikäli halutaan pyrkiä kohti kuuntelevaa organisaatiota, tulee kuunteleminen kirjata jo organisaation strategiaan, jolloin se ennemmin tai myöhemmin siirtynee myös organisaation arkeen. Myös viestinnän siirtyminen yhä vahvemmin sähköisiin kanaviin, kuten sähköpostiin, luo kuuntelevalle organisaatiolle uudenlaisia haasteita. Kuunteleva organisaatio onkin usein suuri henkinen muutos kaikille organisaation jäsenille. Se vaatii sitoutumista jokaiselta johdosta työntekijätasolle. Tärkeintä ei ole enää puhujan rooli, vaan kuulijan. Ajatuksen tulisi kääntyä pois siitä, mitä minä sanon, kohti sitä, mitä minulle sanotaan. (Puro 2010, 106-109, 119-120.) Toisten kuuntelemisen lisäksi myös sillä, että kuulee itse itseään, on merkitystä. On hyvä miettiä, mitä merkitystä on sillä, mitä itse sanoo muille - mitä omat sanat saavat aikaan muissa henkilöissä tai työyhteisössä. (Puro 2003, 19.)

Viestintäkulttuuri voidaan nähdä myös organisaation kilpailuetuna. Sisäisen viestinnän toimivuus tai toimimattomuus heijastuu usein myös organisaation ulkopuolelle ja vaikuttaa yrityksestä syntyviin mielikuviin. (Isohookana 2007, 222.) Vahva ja toimiva viestintäkulttuuri edistää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa

henkilöstön sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Toimiva sisäinen viestintä heijastuu parhaimmillaan myös organisaation ulkopuolelle, ja sen avulla voidaan saada aikaan esimerkiksi asiakaskokemus, joka erottaa organisaation sen kilpailijoista. (Meade 2010, 5-9.)

Viime vuosisadan alun klassinen näkemys organisaatiosta kokee viestinnälle ominaisena hierarkkiset komentoketjut. Myöhemmin esitetty siirtomalli puolestaan näkee viestinnän lähettäjäkeskeisenä johtamisen välineenä, jolloin tiedonkulkua ajatellaan voivan hallittavan. (Seeck 2012, 363-367.) Perinteiset viestinnän mallit näkivät tiedon neutraalina asiana ja oleellisinta oli se, kuinka oikea tieto kuljetaan sitä tarvitsevalle. Organisaatioissa tämä tarkoitti usein sitä, että tieto valuu ylhäältä alas, johdolta esimiehille ja alaisille. (Juholin 2009b, 58.) Viestinnän tutkimuksessa ihmissuhdekoulukunta painottaa niin sanottua horisontaalista viestintää, joka edistää yhteistoimintaa organisaation sisällä. Siinä korostuu työntekijöiden kanssa kommunikointi ja yksilön tarpeiden huomioiminen organisaation viestinnässä. Johtajan, esimiesten ja alaisen keskinäinen vuorovaikutus on tärkeää, jolloin sekä ylös- että alaspäin kulkevien viestintäkanavien tulee olla toimivia. (Seeck 2012, 369.)

Kuviossa 3 on verrattu keskenään erilaisia viestintä- ja organisaatiokulttuureja. Lamaannuttava työyhteisö on hierarkkinen ja johtajakeskeinen ja sinne sopii yksinäinen, loitontava viestintä. Luonteva keskusteluyhteys puuttuu, ihmiset etäännyvät toisistaan ja tärkeät tiedot jäävät saamatta. Energisoiva työyhteisö puolestaan tuottaa energiaa ja voimaantumisen tunnetta. Henkilöstö kokee tekevänsä tärkeää työtä ja voivansa vaikuttaa asioihin. Lähentävä viestintä, jolle on ominaista tiedonvaihdanta ja mahdollisuus tulla kuulluksi, luo energisoivan työyhteisön. (Juholin 2009b, 59-60.)

<b>VIESTINTÄ</b> <b>TYÖYHTEISÖ</b>	<b>Loitontavaa</b>	<b>Lähentävää</b>
<b>Lamaannuttava</b>	Hierarkkinen organisaatio Monologinen viestintä	Hierarkkinen organisaatio Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä
<b>Energisoiva</b>	Osallistava työyhteisö Monologinen viestintä	Osallistava työyhteisö Yhteisöllisyyttä vahvistava viestintä

**Kuvio 2. Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän ajatusmallien vertailu (Juholin 2009b, 59)**

Viestinnän uuden ajattelumallin mukaan työyhteisöviestintä ei ole oma erillinen toimintonsa - tietoa ei siirretä organisaatiossa hierarkioita pitkin vaan kaikki työyhteisön jäsenet ovat tasavertaisia keskenään. Työyhteisöviestinnän uusi agenda perustuu yhteisöllisyyteen ja kaikkien arvostukseen sekä osallisuuteen - sisäinen viestintä kuuluu kaikille. Viestintä tapahtuu foorumeilla, jotka ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja. (Juholin 2009b, 61-63.) Suurin toimintatapoihin liittyvä muutos ja haaste uudessa ajattelumallissa saattaa olla jokaisen organisaation jäsenen uskallus avoimuuteen. Johdonmukainen ja avoin työyhteisön kehittäminen ja johtaminen mahdollistavat innovoinnin ja uskalluksen esittää vaihtoehtoisia toimintatapoja ilman pelkoa omien kasvojensa menettämisestä. Työyhteisön jäseniä ei saa tasapäistää vaan erilaisuutta tulee arvostaa organisaation voimavarana. Johdolta tämä vaatii rohkeutta lähteä mukaan avoimeen ja rehelliseen dialogiin henkilöstön kanssa. (Kontu 2012, 10-11.)



## 2.2 Johtamis- ja esimiesviestintä

Johtaminen ja viestintä ovat asioita, joita ei koskaan tulisi erottaa toisistaan, sillä johtaminen ilman viestintää ei ole mahdollista. Käsitteillä johtamisviestintä ja viestinnän johtaminen on kuitenkin eroa. Viestinnän johtamisella tarkoitetaan operatiivista työtä, jolla kehitetään ja suunnitellaan organisaation viestintää sekä tuetaan esimerkiksi johtajia ja esimiehiä heidän työhönsä liittyvässä viestinnässä. Johtamisviestintä on puolestaan strategista organisaation johtamistyötä, jossa erityisen tärkeää on organisointi, motivointi ja vuorovaikutus. Se pitää sisällään tiedon vastaanottamista, tuottamista ja jakamista. Johtamisen ja johtamisviestinnän kannalta on tärkeää tiedostaa, mitkä yksilötekijät ohjaavat sekä esimiehiä että alaisia. (Åberg 2006, 204.)

Johtamisviestintää on perinteisesti tarkasteltu kahdella eri tavalla, management- ja leadership-näkökulmista. Management-näkökulma keskittyy asioiden johtamiseen ja näkee viestinnän järjestelmänä, joka koostuu eri kanavista ja menettelytavoista. Se korostaa luotaamisen merkitystä ja siinä johtaja on osa työyhteisön viestintäjärjestelmää. Leadership-näkökulmassa korostuu asioiden sijaan ihmisten johtaminen. Viestintäjärjestelmän sijaan siinä korostuvat vuorovaikutteisuus sekä motivoiva ja sitoutumista aikaansaava viestintä. (Åberg 2006, 94, 206.)

Johdon ja johtoryhmän tärkein tehtävä on tuoda strategisesti tärkeät asiat koko työyhteisön tietoon sekä keskustella henkilöstön kanssa niistä. Keskeisimpiä johdon viestintäsisältöjä ovat Juholinin (2009a, 157) mukaan:

- ✓ koko organisaation tasolla visio, strategiat, suunnitelmat, tuloskehitys, odotukset ja muutostarpeet
- ✓ yksikkötasolla samat kuin edellä
- ✓ toimialan tapahtumat, muutokset, tulevaisuuden näkymät
- ✓ toimintaympäristön muutokset ja näkymät
- ✓ yhteishengen luominen, organisaatiokulttuurin rakentaminen ja vahvistaminen.

Isoissa organisaatioissa johto jää usein etäiseksi henkilöstölle. Pienemmissä yrityksissä johtajat puolestaan ovat mahdollisesti myös esimiesasemassa ja tuntevat kaikki työntekijät vähintäänkin nimeltä. Se, millaisen kuvan johto haluaa itsestään ja kiinnostuksestaan henkilöstöä kohtaan antaa, vaikuttaa suuresti henkilöstön kokemukseen johdon avoimuudesta ja arvostuksesta. Jos johtoa ei koskaan tavata eikä heidän kanssaan pääse keskustelemaan, on johto helppoa mieltää etäiseksi ja kosketuksensa organisaation arkityöhön kadottaneeksi. Läsä oleva ja avoimeen keskusteluun kannustava johto puolestaan herättää henkilöstössä luottamusta ja saa heidät tuntemaan itsensä arvostetuksi. (Juholin 2009b, 187-188.) Henkilöstön kokemus koko työyhteisön sisäisestä viestinnästä ja sen toimivuudesta perustuukin pitkälti heidän suhteestaan johtoon ja esimiehiin (Juholin 2009a, 158). Mielestäni on hyvä muistaa myös se, että henkilöstö muodostaa suhteensa johtoon ja esimiehiin sekä heidän virallisen että epävirallisen viestinnän kautta. Sen vuoksi molemmat tilanteet ovat yhtä tärkeitä toimivan suhteen muodostumisen kannalta. Johdon ja esimiesten kanssa toimiminen sekä keskustelut eri tilanteissa vaikuttavat henkilöstön asenteisiin.

Valitettavan usein yrityksen johto näkee viestinnän vain tiedon siirtämisenä ja viestinnän muusta toiminnasta kokonaan erillisenä. Pelkän viestin lähettämisen sijaan myös johtamisviestinnän tulisi olla vuorovaikutteista ja antaa mahdollisuus asioiden pohtimiseen yhdessä. (Åberg 2006, 85.) Yksi suurimmista virheistä työyhteisöjen sisäisessä viestinnässä on se, että johto ei ota vastuuta viestinnästä tai ole valmis sitoutumaan siihen, koska mieltää viestinnän omasta työstään täysin erillisenä toimintona. Johdon tulisi ymmärtää, että viestintä on erittäin tehokas johtamisen työkalu, eikä viestintäpäällikkö tai tiedottaja voi korvata esimiestä. Esimieheltä tai johtajalta saatu tieto motivoi ja sitouttaa alaisia sekä saa aikaan tuloksetkaan ilmapiiriin. (Tervola 2008.)

Mielestäni johto- ja esimiestehtävissä toimivien olisi hyvä tiedostaa, että toimiva sisäinen viestintä on myös tärkeä tulokseen ja henkilöstön tehokkuuteen vaikuttava tekijä. Kun henkilöstö huomaa, että heitä kuunnellaan, heidän mielipiteillään on merkitystä ja heitä näin ollen arvostetaan työntekijöinä, sitoutuvat he työhönsä entistä paremmin ja toimivat tuotteliaammin. Stoneham (2013) on kuitenkin todennut, että nykytyöelämän hektisyys, viestintäresurssien ja -osaamisen vähyys

sekä esimiesviestinnän laiminlyönti helposti laskevat sisäisen viestinnän mahdollisuuksia lisätä liiketoiminnan arvoa.

Esimiesviestintä muodostuu sen perusteella, kuinka sitoutunut esimies on työyhteisöönsä, ja minkälaisen pohjan hän luo aidolle vuorovaikutukselle siellä (Juholin 2009a, 163). Esimies on organisaation vahvin viestinnän kanava ja avainasemassa sisäisen viestinnän toimivuudessa. Valitettavan usein esimiehet kuitenkin tinkivät viestinnästä tai vähättelevät sen merkitystä, vaikka juuri viestintä ja ajantasaistiedon vaihdanta on yksi esimiestyön oleellisimpia osia. (Juholin 2009b, 96.)

Mitä ylemmästä esimiehestä on kyse, sitä tärkeämpää on hänen viestintäkykynsä, -asenteensa sekä oman viestintäroolin ymmärtäminen. Hyvä esimies kuuntelee alaisiaan, ymmärtää heidän tiedontarpeensa ja on sitoutunut viestimään tiimilleen aktiivisesti. Hyvää esimiestä arvostetaan, ja esimiesviestinnän henkilökohtaisuuden vuoksi viesti tavoittaa vastaanottajan ja mahdollisuus vuorovaikutukseen on parempi kuin esimerkiksi suurissa tiedotustilaisuuksissa. (Korhonen & Rajala 2011, 22.) Esimiehen tulisi ymmärtää itsellään olevan, myös hiljaisen, tiedon merkitys alaisilleen ja muulle henkilöstölle (Juholin 2009b, 92). Mielestäni yksi esimiesviestinnän tärkeimpiä osia on myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Uskon, että avoimella ja vuorovaikutteisella palautekulttuurilla saadaan luotua esimiehen ja alaisen välille parhaimmillaan molemmin puoleinen luottamus ja arvostus toisen mielipiteille.

Kaiken kaikkiaan viestintäosaaminen ja tärkeän tiedon tunnistaminen ovat yksi esimiestehtävissä työskentelevien tärkeimmistä ominaisuuksista, johon organisaation johdon olisi mielestäni hyvä kiinnittää huomiota jo esimiesvalintaa tehtäessä. Sekä johtamis- että esimiesviestinnän kehittäminen organisaatiossa vaatii johtajilta ja esimiehiltä erityisesti motivaatiota ja sitoutumista sekä tietysti väliajoin myös itsearviointia omasta viestintäosaamisestaan. Esimiehillä on usein ajallisesti, laadullisesti ja määrällisesti enemmän tietoa kuin muulla työyhteisöllä. Sen vuoksi esimiehen tulisi osata jäsentää itsellään olevat tiedot, jotta kaikki tärkeä ja oleellinen välittyisi alaisille riittävän nopeasti ja vähemmän tärkeät asiat eivät turhaan kuormittaisi heitä. Esimiehiä ei tule kuitenkaan jättää asioiden kanssa yksin, vaan esimerkiksi kokouksissa tulisi keskustella ja sopia yhteisesti se, miten laajasti ja

millä aikataululla asioista kommunikoidaan muulle työyhteisölle. Jokaisen kokouksen asialistalla tulisi olla kohta, jossa sovitaan viestintäkäytännöt. (Juholin 2009b, 96-97.)

Esimiestehtävissä olevat ovat osittain hankalassa asemassa oman esimiehensä ja omien alaistensa välissä. Heillä on tiettyjä odotuksia molempiin suuntiin, ja toisaalta myös sekä alaiset että oma esimies odottavat heiltä tietynlaista toimintaa. Onnistuakseen omassa viestintätehtävässään tulisi esimiesten mekaanisen tiedon valuttamisen sijaan pystyä keskustelemaan organisaation asioista alaistensa kanssa. Jotta se olisi mahdollista, tarvitaan samanlainen avoin ja selkeä keskusteluyhteys myös esimiehenä toimivan sekä hänen esimiehensä, käytännössä usein johtotehtävässä olevan henkilön, välille. (Juholin 2009b, 211-212.) Jos johdon ja esimiesten väliltä puuttuu vuorovaikutusyhteys sekä luottamus, vaikuttaa se mielestäni vahingollisesti esimiehenä toimivan työhön. Mikäli he eivät saa tukea omilta esimiehiltään tai eivät voi keskustella työyhteisön asioista avoimesti heidän kanssaan, ei heillä ole silloin tarvittavia valmiuksia luoda vuorovaikutteista ilmapiiriä myöskään omien alaistensa kanssa.

Esimiehelle kuuluvat viestinnän sisällöt voidaan jakaa Juholinin (2009a, 162) mukaan seuraavasti:

- ✓ organisaation strategia, tulos, suunnitelmat ja muutokset sekä niiden vaikutukset omaan yksikköön/tiimiin
- ✓ oma yksikön/tiimin tulos, suunnitelmat ja muutokset
- ✓ päivittäinen arkiviestintä yksikössä/tiimissä
- ✓ yksilöiden työhön, uraan ja kehittymiseen liittyvät asiat
- ✓ vaikeiden asioiden läpikäyminen yksilö- ja tiimitasolla

Leif Åberg on esittänyt kirjassaan johtamisviestinnän huoneentaulun (kuvio 3), jossa kiteytyvät mielestäni hyvin ne asiat, joihin johtajat ja esimiehet voivat omalla tekemisellään vaikuttaa ja joilla työyhteisön sisäisen viestinnän tilaa saadaan helposti parannettua.

### **Johtamisviestinnän huoneentaulu**

- Viestintä on vuorovaikutusta!
- Viesti ymmärrettävästi ja kiinnostavasti!
- Muutostilanne vaatii jatkuvaa viestintää ja läsnäoloa!
  - Hyödynnä ryhmäsi osaaminen ja synergia.
  - Kiinnitä erityistä huomiota työyhteisön vision, mission ja strategian viestimiseen.
  - Kiinnitä erityistä huomiota motivoivaan ja sitoutumista synnyttävään viestintään.
    - Hallitse vaikuttamisen muodot.
      - Delegoi tehokkaasti.
  - Viestintä ei ole pelkkää tietojen siirtämistä, vaan myös merkityksen luomista, jakamista ja tulkintaa sekä yhteisyyden luomista.

**Kuvio 3. Johtamisviestinnän huoneentaulu (mukaellen Åberg 2006, 207).**

### 2.2.1 Strategiaviestintä

Strategiatyö ja strategian laatiminen ovat keskeisiä asioita organisaation toiminnassa. Strategia on yleensä yhteinen koko organisaatiolle ja siitä tulee selvitä, miten organisaatio saavuttaa visionsa ja toteuttaa missiotaan (visiolla tarkoitetaan haluttua tulevaisuuden tilaa ja missiolla organisaation olemassaolon tarkoitusta). Hyvälläkään strategialla ei kuitenkaan ole merkitystä, mikäli se jää vain ylimmän johdon sanoiksi paperille. Strategiatyö voi onnistua vain silloin, jos organisaation jäsenet sisäistävät strategian ja tietävät, kuinka toimia sen toteuttamiseksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 13-16.) Monesti käy niin, että johdon viestimä strategia ei ohjaa käytännön toimintaa vain siksi, että henkilöstö ei ymmärtänyt strategian sisältöä (Helsilä 2008, 186-187). Strategian sisällön tulisi puhutella henkilöstöä ja antaa heille työkalut sen toteuttamiseen. Ydinviestin tulisi olla jokaisen työntekijän helppo muistaa ja ymmärtää. (Juholin 2009b, 117.) Mielestäni organisaation strategian ytimen pitäisi olla niin tiiviiseen puristettu, että sen voi ilmaista yhdellä lauseella. Tällöin kaikki henkilöstön jäsenet voivat sisäistää sen helpommin ja näin ollen myös sitoutua sen noudattamiseen. Strategiatyössä on mielestäni äärimmäisen tärkeää myös se, että siinä huomioidaan viestinnän näkökulma ja sen kokonaisvaltainen tuki liiketoiminnalle. Yhtäläillä kuin liiketoimintastrategiaa myös henkilöstöstrategiaa luotaessa tulisi huomioida viestintä. Yhdessä näiden kolmen; liiketoimintastrategian, henkilöstöstrategian ja viestintästrategian tulisi muodostaa tiivis kokonaisuus, jotka tukevat toinen toistaan ja näkyvät konkreettisesti sekä organisaation jokapäiväisessä arkitoiminnassa että taustatyössä.

Jotta strategia voisi toimia myös organisaation arjessa, tarvitaan tehokasta viestintää. Strategian toteutuminen edellyttää, että organisaation jäsenillä on yhteinen ymmärrys organisaation päämääristä sekä keinoista, joilla ne saavutetaan. Parhaimmillaan se auttaa organisaation jäseniä heidän jokapäiväisessä työssään. Yksi strategiaviestinnän päämääristä onkin perustella strategiset valinnat sekä tarjota henkilöstölle mahdollisuus keskustella strategiasta. Avoin viestintä antaa myös mahdollisuuden jakaa strategiaan liittyviä tunteita. (Hämäläinen & Maula 2004, 28-41.) Strategiaviestintä olisi hyvä toteuttaa aina kasvokkaisuviestintänä, sillä pelkät viralliset asiakirjat tai esitykset eivät tavoita tai sitouta henkilöstöä strategi-

aan. Strategian läpikäyminen henkilöstön kanssa vaatii aina avointa vuorovaikutusta ja pohdintaa. (Juholin 2009b, 113.) Työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia kuuntelemalla organisaation johto saa paremman käsityksen siitä, kuinka hyvin henkilöstö on strategian sisäistänyt ja siihen omassa työssään sitoutunut. Strategian ymmärtämisen lisäksi avoin ja vuorovaikutteinen ilmapiiri lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja parantaa sitä kautta myös heidän työtehoaan. (Ruck 2013, 10.)

Strategiaviestinnän voi jakaa kolmeen osa-alueeseen (kuvio 4). Ensimmäinen osa-alue on strategian sisällöstä viestiminen. Sen avulla luodaan ja toimeenpannaan strategiaa. Toinen osa-alue on strategian toteuttamista tukeva viestintä. Sen avulla kehitetään jokapäiväistä toimintaa strategiaa tukevaksi, ja se pitää sisällään myös vuorovaikutteisuuden henkilöstön kanssa. Kolmantena osa-alueena strategiaviestintä käsittää organisaation strategiaprosessista viestimisen, eli varsinaisen strategian laatimisen ja toimeenpanemisen käytännöt sekä niihin liittyvien vastuiden ja aikataulujen viestinnän. (Hämäläinen & Maula 2004, 28-38.)



**Kuvio 4. Strategiaviestinnän osa-alueet (Hämäläinen & Maula 2004, 28)**

Organisaation koko ja rakenne vaikuttavat siihen, kuinka tarkkaan suunniteltua strategiaviestinnän tulee olla. Helposti ajatellaan, että pienissä ja keskisuurissa yrityksissä organisaatorakenne on niin matala, että strategiatyönkään ei tarvitse olla niin muodollista. Tällöin suurille viestintäpanostuksillekaan ei nähdä tarvetta. Pienen organisaation kompastuskiveksi saattaa kuitenkin muodostua harhaluulo siitä, että tieto kulkisi itsestään. Tällöin syntyy epätietoisuutta strategiasta ja tieto ei saavuta tasapuolisesti kaikkia työntekijöitä. Jokaisessa organisaatiossa tulisi kuitenkin varmistaa, että strategia on aina kaikkien saatavilla. (Hämäläinen & Maula 2004, 50.) Strategiaviestintä ei saa silti olla yksisuuntaista viestintää, jossa henkilöstö on vain vastaanottajan roolissa. Strategian läpikäynti ja saatavilla olo eivät takaa sitä, että strategia tunnettaisiin tai ymmärrettäisiin. Henkilöstölle pitää luoda tilaisuus, jossa voi avoimesti kysyä, keskustella ja kyseenalaistaakin strategiaa. (Aaltonen, Ikävalko, Mantere, Teikari, Ventä & Währn 2001, 6-7.)

Onnistunut strategiaviestintä edellyttää tiivistä yhteistyötä organisaation sisällä, ja oleellista onkin sopia roolit ja vastuut selkeästi etukäteen. Strategiaviestintä epäonnistuu, jos se jää irralliseksi muusta strategiatyöstä ja yksin viestintäyksikön vastuulle. Päävastuu strategiaviestinnästä on aina sekä ylimmällä johdolla, viestintäyksiköllä että esimiehillä. (Hämäläinen & Maula 2004, 29, 61.) Viestintäyksikköä tarvitaan strategian toimeenpanon onnistumisessa. Johdon ja esimiesten tulee puolestaan sitoutua strategian viestimiseen ja toteuttamiseen sekä toimia esimerkeinä muulle organisaatiolle. Esimiehiltä alaisten suuntaan tapahtuva strategiaviestintä on strategian soveltamista jokapäiväiseen työhön. Johto puolestaan vaatii esimiehiltä tavoitteiden seuranta ja raportointia. Jos esimies saa tarvittavan tuen ja välineet, mahdollistaa esimieslähtöinen strategiaviestintä parhaimmillaan keskustelun organisaation eri tasoilla ja auttaa strategian liittämistä alaisten työhön ja tavoitteisiin. (Hämäläinen & Maula 2004, 107-108.)

Onnistunut strategiaviestintä auttaa työntekijöitä hahmottamaan oman organisaation strategiatyötä sekä omaa roolia osana laajempaa kokonaisuutta. Yksittäinen työntekijä voi toteuttaa strategiaa vain silloin, jos hän tuntee ja ymmärtää sen, osaa soveltaa sitä omassa työssään ja näkee oman roolinsa sen toteuttamisessa. Parhaimmillaan koko henkilöstön hyvä ymmärrys organisaation kokonaistoiminnoista, tavoitteista ja kehityksestä lisää sen tehokkuutta. Kokonaiskuvan ymmär-



täminen antaa työntekijöille mahdollisuuden ideoida, soveltaa ja kehittää uutta. (Hämäläinen & Maula 2004, 34, 161-162.)

### 2.2.2 Muutosviestintä

Organisaatiomuutos nähdään prosessina, jolla on harvoin selkeää loppua (Ihamuotila & Väre 2012, 3). Vaikka murrosvaihe rikkoo vanhoja rakenteita, tuottaa se myös uutta. Siirtymävaiheet ovat kuitenkin hitaita ja usein organisaatioissa eletään kahta mallia tai toimintatapaa rinnakkain. (Juholin 2009b, 80.) Onnistuneen muutoksen takana on aina tehokas ja toimiva viestintä (Proctor & Doukakis 2003, 268). Muutosviestinnällä tuetaan organisaatiossa tapahtuvien muutosten toteuttamista, ja se on osa strategista viestintää ja johtamista (Juholin 2009a, 320).

Nykyaikana johtaminen on oikeastaan aina muutoksen johtamista. Jos mikään ei muutu, niin eihän silloin tarvita johtamistakaan. Johtajan toimintaan muutostilanteessa vaikuttaa tulossa olevan muutoksen luonne. Tärkeää on tehokas tiedonkulku sekä se, että muutokselle luodaan ymmärrettävä ja selkeä visio. Muutoksen aikana tietoja on melko helppo muuttaa, mutta asenteiden, organisaation perusrakenteiden ja syvälle juurtuneiden toimintatapojen muuttaminen on huomattavasti vaikeampaa. Usein muutoksen keskellä moni oleellinenkin tieto saattaa hukkaa kaikkien uusien tietojen kokonaisuuteen. Muutostilanteessa olisikin hyvä luoda henkilöstölle foorumeita, joissa he voivat keskustella ja saada vastauksia kysymyksiinsä suoraan muutostyöryhmältä tai organisaation johdolta. (Helsilä 2008, 172, 181-186)

Mielestäni muutoksen ei tarvitse aina olla iso, vaan johdon ja esimiesten olisi hyvä ymmärtää, että henkilöstö voi kokea myös uudet asiat tai vanhojen asioiden kehittämisen uuteen suuntaan merkittävänäkin muutoksena. Vaikka muutos, oli se sitten iso tai pieni, on useimmiten koko organisaation yhteinen, kokee jokainen henkilöstön jäsen sen omalla tavallaan siitä näkökulmasta, miten asia vaikuttaa juuri hänen työhönsä. Ehkä sen vuoksi muutosviestintää usein mielletään vaikeampana kuin tavallinen arkipäivän viestintä. Muutostilanteet vaativatkin paljon

enemmän kuin perinteisiä tiedotteita, sillä tarve keskusteluille ja vuorovaikutukselle kasvaa muutostilanteissa entisestään. (Juholin 2009b, 126.) Muutoksen johtaminen vaatii johtajilta kuuntelemista ja läsnäoloa. Avoimen ja vuorovaikutteisen viestinnän tuki muutoksessa antaa työntekijöille mahdollisuuden keskustella ja vaikuttaa. (Ihamuotila & Väre 2012, 2.)

Vuorovaikutteisella muutosviestinnällä pyritään siihen, että henkilöstöllä on sekä kokonaiskuva että tarkennettu kuva muutoksen vaikutuksista työyhteisönsä ja omaan työhön. Muutosten käsittelyä vuorovaikutteisesti voidaan ajatella myös oppimisprosessina: kerrataan ja kysytään niin monta kertaa, että jokainen on asian ymmärtänyt ja omin sanoin kertoa, mitä muutos käytännössä tarkoittaa. (Juholin 2009a, 147-148.) Mikäli muutosviestintä ei ole avointa, kokee henkilöstö helposti, ettei johdolla ole selkeää visiota muutoksesta tai että heillä on jotain salattavaa henkilöstöltä. Heikko muutosviestintä on usein syynä työyhteisössä vallitseviin negatiivisiin tunteisiin muutoksen aikana. (Proctor & Doukakis 2003, 270.)

Vuorovaikutuksen ja avoimuuden lisäksi myös ajoituksella on suuri merkitys muutosviestinnän onnistumisessa. Erityyppisten muutosten kohdalla tulee miettiä tarkkaan, missä vaiheessa on sopiva hetki tuoda muutos yhteiseen keskusteluun organisaatiossa. (Juholin 2009a, 336.) Hyvin laaditut toiminta- ja viestintäsuunnitelmat helpottavat vaikeakin muutosprosessia. Vaikka muutos on nykyisessä yritysmaailmassa enemmän sääntö kuin poikkeus, paljastaa vasta suurempi muutosprosessi sen, millä tasolla organisaation johtaminen, osaaminen ja työilmapiiri ovat. (Ihamuotila & Väre 2012, 2.) Parhaimmillaan vuorovaikutteisen muutosviestinnän avulla organisaatiolle ja sen henkilöstölle saadaan luotua valmius elää lähes jatkuvassa muutoksessa (Juholin 2009a, 322).

Varsinkin suurempien muutosten yhteydessä puhutaan muutosvastarinnasta, joka on useimmiten melko inhimillinen ja luonnollinen reaktio henkilöstössä. Eniten muutosvastarintaa esiintyy tyypillisesti niillä henkilöillä, jotka kokevat muutoksen myötä menettävänsä eniten. (Proctor & Doukaris 2003, 268.) Uskon, että monesti myös pelko astua pois omalta mukavuusalueelta saa ihmisen nousemaan muutosvastarintaan. Ihminen reagoi muutokseen, jos hän kokee sen itselleen henkilökohtaisena tai merkittävänä. Muutoksen alussa ihminen saattaa mennä sokkiin eikä

pysty vastaanottamaan uutta tietoa muutoksesta tai päällä olevasta tilanteesta. Seuraavassa reagointivaiheessa ihminen käy läpi negatiivisia surun ja pettymyksen tunteita. Ääritapauksissa ihminen saattaa irtisanoutua tai juuttua katkeruuteen. Viimeisenä vaiheena muutosvastarinnassa on suostumisvaihe, jossa ihminen joko hieman passiivisesti alistuu tilanteeseen tai vaihtoehtoisesti kiinnostuksen ja innostuksen kautta alkaa osoittaa sitoutumista muutokseen. (Aro 2002, 54-59.) Toki voi olla niinkin, että muutos on organisaatiossa odotettu ja toivottu, jolloin muutosvastarintaa ei välttämättä synny. Silloin on mielestäni oleellista, että johto ja esimiehet osaavat kanavoida henkilöstössä vallitsevan muutoksen synnyttämän innostuksen oikein.

Muutoksen aikana on tärkeää, että henkilöstö saa tuoda esiin oman näkemyksensä ja vaikuttaa muutoksen toteutumiseen. Ilman yhteistä keskustelua henkilöstö saattaa tuntea itsensä ulkopuoliseksi pelinappuloiksi, jolloin sitoutuminen muutokseen on mahdotonta. (Juholin 2009a, 325.) Muutosta toteuttavan johtajan ja esimiehen tulisi itse aina toimia itse esimerkkinä muutokselle - antaa entistä enemmän aikaa henkilöstölle, ja olla valmiina keskustelemaan muutoksesta ja sen herättämistä kysymyksistä heidän kanssaan. Johtaja ei voi vaatia henkilöstöltä sellaista muutosta tai käyttäytymistä, johon hän ei ole itse valmis sitoutumaan. Koska viestinnän säännöllisyys ja jatkuvuus ovat muutostilanteessa äärimmäisen tärkeitä, asettaa muutosviestintä johtajille ja esimiehille monia haasteita. Joskus huhujen välttämiseksi kannattaa viestiä myös se, ettei ole mitään uutta viestittävää. Muutosta tulee johtaa niin kauan, kunnes se on vakiintunut organisaation arkeen jokapäiväiseksi toimintatavaksi. (Helsilä 2008, 185-187.)

Myös keskijohdossa olevat esimiehet ovat erittäin tärkeässä roolissa muutosviestinnässä. Johdon tulisi siis huolehtia, että esimiehet ovat aina perillä asioista ja heillä on sekä riittävä viestintäosaaminen että tarvittavat valtuudet asioiden eteenpäin viemiseksi omille alaisilleen. Muutostilanteissa organisaatiossa kannattaa hyödyntää työntekijöistä kaikkein vastaanottavaisimmat. Heidän toimiessa innostuneina muutosagentteina, saadaan muukin henkilöstö suhtautumaan muutokseen positiivisemmin. (Tervola 2008.)

### 2.3 Työyhteisöviestinnän suunnittelu ja prosessointi

Kiristyvän kilpailun myötä ja työelämän vaatimusten kasvaessa yrityksillä on jatkuva tarve tehostaa toimintojaan, myös viestintää. Hyvän ja toimivan viestinnän merkitys organisaation menestykselle onkin vuosi vuodelta suurempi. Tulevaisuudessa menestyville yrityksille viestintä ei voi olla enää irrallinen toiminto, jossa tuotetaan tiedotteita, vaan viestinnän tulee olla oleellinen osa organisaation liiketoimintaa, johtoryhmätyöskentelyä ja operatiivista toimintaa. (Korhonen & Rajala 2011, 11, 23.)

Prosessointia on käytetty jo pitkään toiminnan tehostamisen työkaluna ja hiljalleen on alettu puhua myös viestinnän prosessoinnista. Kun viestinnän prosessit on tunnistettu ja käytännöt kehitetty sekä kirjattu, eivät rutiinit vie enää kaikkia voimavaroja ja viestintään saadaan enemmän suunnitelmallisuutta. Viestinnän suunnitelmallisuudella ja ennustettavuudella on suuri merkitys viestinnän onnistumisessa ja sillä säästetään myös organisaation resursseja. Kun viestintä on osa koko organisaation strategiaa, tulee siitä automaattisesti myös osa johtoryhmän työtä ja silloin organisaation viestinnällä on paremmat mahdollisuudet onnistua. Myös viestinnän perustyon tulee olla tehokasta ja prosessoitua, jotta viestintäyksiköllä on mahdollisuus olla ajan tasalla organisaation tapahtumista. Viestintäyksikössä tulee olla organisaation parhaat verkottajat, jotka ymmärtävät organisaation kokonaiskuvan ja ovat osa operatiivisia tiimejä. (Korhonen & Rajala 2011, 11, 24-27.)

Viestintä tulee aikatauluttaa ja suunnitella aivan kuten kaikki muukin yrityksen liiketoiminta. Aluksi on tärkeää luoda tavoitteet viestinnälle. Määrittely tulisi aloittaa strategisista tavoitteista, joista jatketaan edelleen vuosisuunnitelmiin yms. Konkreettisista käytännön tavoitteista tulisi myös selvittää se, mitä strategista tavoitetta ne edustavat. (Juholin 2010, 58.) Kun tavoitteet, vastuut ja roolit on ennalta määritelty, on käytännön viestintä toimivampaa ja turhat epäselvyydet jäävät pois (Säteri & Hosiokoski 2008, 10). Suunnittelun lisäksi hyvä sisäinen viestintä vaatii myös organisointia ja sitoutumista. Viestinnän suunnittelun tulisikin aina olla kokonaisvaltaista, systemaattista ja määrätietoista toimintaa. (Meade 2010, 5.) Viestintästrategiasta ja viestintäsuunnitelmasta tulee selvittää mitä kerrotaan, koska,

miten ja kenelle. Jos vasta isojen päätösten tekemisen jälkeen mietitään, kuinka asiasta kerrotaan henkilöstölle, on se jo liian myöhäistä. (Tervola 2008.)

Tehokkaan viestinnän suunnittelun avuksi on olemassa useita erilaisia tarkistuslistoja. Mielestäni oheinen listaus kattaa hyvin kaikki ne asiat, jotka tulisi olla organisaatiossa mietittyinä, mikäli tavoitellaan tehokasta viestintää:

- ✓ viestinnän roolit on määritelty myös viestintäyksikön ulkopuolella
- ✓ viestintäyksikkö on tunnustettu tärkeäksi osaksi liiketoimintaa
- ✓ viestintästrategia on määritelty, dokumentoitu ja jokapäiväisessä käytössä
- ✓ viestinnän suunnittelu on osa liiketoiminnan suunnittelua yhtä lailla kuin jokapäiväistä toimintaakin
- ✓ viestinnän perusasiat (foorumit, viestien laatu, sidosryhmäanalyysit, mahdollisuus vuorovaikutukseen) ovat kunnossa.

(Korhonen & Rajala 2011, 15-16.)

Vaikka viestinnässä tulee olla selkeät vastuunjaot ja roolit, on sisäinen viestintä silti lopulta kaikkien organisaatiossa työskentelevien yhteinen asia. Nykyajan työelämässä viestintäosaaminen onkin työyhteisötaito, joka tulisi olla jokaisella organisaation jäsenellä. Viestintäosaamisen voidaan ajatella muodostuvan kolmesta osasta: tiedosta, taidosta ja asenteesta. Eri tehtävissä tarvitaan erilaista viestintäosaamista ja mitä vaativammasta työtehtävästä on kyse, sitä oleellisemmaksi yksilön monipuolinen viestintäosaaminen muodostuu. Viestintäosaamista kannattaa kuitenkin ajatella myös koko organisaation tasolla. Jos organisaatiossa vallitsee viestinnälle otollinen ilmapiiri, on viestintäosaamisen kehittäminen myös yksilötasolla helpompaa. (Lemminkäinen 2010, 146-148.) Viestintäosaston ja johdon rooli on suunnitella ja toteuttaa toimivat järjestelmät viestintää varten, mutta jokainen organisaation jäsen johtoportaasta työntekijöihin on viestijä, joka toteuttaa organisaation viestintäsuunnitelmaa. (Säteri & Hosiokoski 2008, 9.)

Oman viestintäosaamisen varmistaminen ja kehittäminen on osa viestintävastuuta. Sen lisäksi, että olemme vastuussa lähettämistämme viesteistä, kuuluu viestintävastuuseen myös se, että olemme valmiit vastaanottamaan ja hakemaan tietoa.

Oleellisin viestintävalmiuden osa-alue on motivaatio. Jos ei ole motivaatiota viestiä, ei viestintä voi olla hyvää, vaikka laitteet ja osaaminen olisivatkin kunnossa. Laitteita ja osaamista voidaan aina kehittää, mutta motivaatio tulee löytyä henkilöstöstä itsestään. (Viherä 2002, 566.) Kukaan henkilöstöstä ei voi ajatella olevansa pelkästään passiivinen viestin vastaanottaja. Mitä laajemmin viestintä mielletään organisaatiossa jokaisen vastuuksi ja osaksi omaa työnkuvaa, sitä paremmin viestinnässä yleensä onnistutaan. Kun jokainen tiedostaa vastuunsa sekä aktiivisena viestijänä että viestin vastaanottajana, saadaan rakennettua organisaatio- ja viestintäkulttuuri, joka on aidosti vuorovaikutteinen. (Korhonen & Rajala 2011, 15-17.)

### 2.3.1 Viestintästrategia

Viestintästrategia auttaa luomaan organisaatiolle viestintäkulttuurin ja tavan toimia (Puro 2004, 103). Strategian sijaan voidaan puhua myös viestinnän pelisäännöistä tai tavoitteista. Oleellisinta on, että luodaan selkeä pohja ja suunta organisaation käytännön viestinnälle siinä muodossa, että jokainen viestintään osallistuva ymmärtää sen. (Juholin 2009a, 69.) Viestintästrategian päähuomio on tulevaisuudessa, yleensä parin vuoden aikajänteellä. Se ei kuitenkaan saa olla intranetin uumeniin unohtuva asiakirja, joka päivitetään parin vuoden välein, vaan sen on oltava päivittäisessä käytössä niin viestintäyksikössä kuin koko muussakin organisaatiossa. (Korhonen & Rajala 2011, 27.)

Viestintästrategian tulisi perustua yrityksen liiketoimintastrategiaan ja muodostua niistä määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja toteuttamalla yritys menestyy nyt ja tulevaisuudessa. Se hyödyntää viestintää koko organisaation voimavarana. Strategia tulisi esittää siten, että jokainen henkilöstön jäsen ymmärtää sen. Viestintästrategiasta voidaan laatia käyttötarkoitusta ajatellen sekä laajempi että tiivistetympi versio. Huolellisella strategisella suunnittelulla luodaan hyvä pohja viestinnän operatiiviselle suunnittelulle ja toiminnalle. Strategiseen suunnitteluun sisältyy usein myös viestinnän nykytilan kartoitus ja sitä myötä havaitut kehittämiskohteet. (Juholin 2009a, 69-73.)

Aluksi on hyvä luoda organisaatiolle sisäisen viestinnän perusteet tai arvot, jotka määrittelevät viestinnän suunnittelua. Usein perusteet sisältävät termejä kuten avoimuus, luotettavuus, säännöllisyys. (Säteri & Hosiokoski 2008, 10.) Lisäksi viestintästrategiassa tulisi määritellä organisaation viestinnän nykytila, resurssit ja tahtotila sekä keinot, joilla tavoitteisiin päästään. Sen on tarkoitus toimia organisaation yhtenäisen viestinnän perustana ja käytännön työkaluna. Huolellisesti suunniteltu strategia auttaa viestinnän suunnittelussa ja jokapäiväisessä työssä. (Ylenius & Keränen 2007, 3-12.) Olen koonnut oheiseen kuvioon (kuvio 5) ne vaiheet, jotka olisi hyvä ottaa huomioon organisaation sisäisen viestinnän strategisessa suunnittelussa.



**Kuvio 5. Työyhteisöviestinnän strateginen suunnittelu**

(mukaellen Tukiainen 2000, 61; Meade 2010, 6-9; European Commission 2012).

### 2.3.2 Viestintäsuunnitelma

Viestintäsuunnitelma selkiyttää organisaation tiedottamista ja viestintää. Käytännön viestintäsuunnitelmaa laadittaessa puhutaan viestinnän operatiivisesta, eli konkreettisten toimenpiteiden suunnittelusta. Yksi osa suunnittelua on myös viestinnän seurannan suunnittelu. Suunnittelun aikajänne voi olla esimerkiksi puoli vuotta tai vuosineljännes kerrallaan. (Juholin 2009a, 72-73.) Pääpiirteissään viestintäsuunnitelma on eri viestintätoimenpiteiden organisointia. Suunnitelma pitää sisällään muun muassa organisaation arkipäivän säännöt, ohjeistukset ja viestinnän teemat. Oleellista on määritellä viestinnälle myös selkeät tekijät, vastuut ja seurantatavat. (Ylenius & Keränen 2007, 13-14.)

Strategisen ja operatiivisen suunnittelutason välillä voidaan tehdä myös viestinnän taktista suunnittelua. Taktisella suunnittelulla viestintästrategiaa viedään operatiiviselle tasolle ja se pitää sisällään muun muassa viestinnän resursoinnin, toimintaohjeet, luotauksen sekä kriisiviestintäsuunnitelman. Taktinen suunnittelu on strategista suunnittelua lyhyemmällä aikavälillä, noin vuoden tähtämellä, tehtävää suunnittelua. Käytännössä operatiivinen ja taktinen suunnittelu menevät hieman päällekkäin, yhtäläillä kuin taktinen ja strateginen suunnittelukin. (Åberg 2000, 226-227; Juholin 2009a, 73).

Koko organisaation sitouttaminen viestintäsuunnitelmaan on myös tärkeää viestinnän onnistumisen kannalta. Vaikka viestintäyksikkö vastaakin yksityiskohtaisesta viestinnän suunnittelusta, on varsinaisen viestintäsuunnitelman oltava mahdollisimman selkeä, jatkuvassa käytössä ja aina koko henkilöstön saatavilla. Kun organisaation jäsenet tuntevat suunnitelman, ovat he tyytyväisempiä viestintään tietäessään mitä odottaa milloinkin ja minkä viestintäfoorumien kautta. (Korhonen & Rajala 2011, 28-29).

Sisäisen viestinnän suunnitelmasta olisi hyvä selvittää ainakin seuraavat asiat:



- ✓ Arkiaviestinnän käytännöt/ohjeistukset - mistä asioista tiedotetaan sisäisesti
- ✓ Mikä viestintäkanava/foorumi sopii mihinkin tilanteeseen
- ✓ Viestintävastuut ja -oikeudet
- ✓ Viestinnän ajoitus/aikataulut
- ✓ Suunnitelman toimivuuden tarkistus säännöllisesti

(Säteri & Hosiokoski 2008, 11; Ylenius & Keränen 2007, 14).

### 2.3.3 Työyhteisöviestinnän luotaus ja seuranta

Yhtä tärkeää kuin viestinnän huolellinen suunnittelu, on myös viestintätoimintojen jatkuva arviointi ja kehittäminen. Termiä luotaus käytetään yleisesti heikkojen signaalien etsimisestä ja selvittämisestä. Viestinnän sisäisellä luotauksella tarkoitetaan oman organisaation ja henkilöstön kuuntelua - silmien ja korvien avoinna pitämistä ja hiljaista tarkkailua. Luotauksesta saatu tieto on kuitenkin hyvä kerätä, dokumentoida ja analysoida. Viestinnän seuranta on puolestaan säännöllisempää ja sen tarkoitus on selvittää, onko aiotut viestintätoimenpiteet tehty ja tavoitteet saavutettu. (Juholin 2009a, 341-345.)

Monessa yrityksessä viestintää mitataan ja arvioidaan jollain tavoin, mutta se ei silti takaa sitä, että viestintä olisi kytköksissä organisaation tavoitteisiin tai strategiaan. Henkilöstö- ja palautekyselyt jäävät helposti irrallisiksi muusta toiminnasta eivätkä välttämättä kerro sitä, ovatko viestinnän tavoitteet yhtenevät organisaation muiden tavoitteiden kanssa. (Juholin 2010, 15-29.) Mielestäni ei voi liikaa korostaa sitä, että onnistuakseen organisaation sisäinen viestintä tulee nähdä yhtä olennaisena osana liiketoimintastrategiaa ja tavoitteita kuin mikä tahansa muukin organisaation sisäinen toiminto. Tämä tuntuu unohtuvaan helposti ja monesti viestintä ajatellaan vain omana erillisenä toimintonaan. Yksi sen tehtävistä on kuitenkin sitoa koko organisaation liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia yhteen sillä tavoin, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää oman roolinsa ja vastuunsa organisaation kokonaistoiminnassa. Juholinin (2010, 89) mukaan työyhteisöviestintä-

nän seurannan tulisikin keskittyä siihen, miten hyvin viestintä ja henkilöstödialogi toimivat, onko työntekijöillä työssään tarvitsemansa tiedot, voivatko he vaikuttaa oman työyhteisönsä ja työnsä asioihin, ja onko viestintä riittävän vuovaikutteista oppimisen ja osaamisen jakamista.

Viestinnän jatkumosta puhuttaessa tarkoitetaan kokonaisuutta, joka lähtee viestinnän perusmäärittelyistä toteutuksen ja seurannan kautta viestinnän kehittämiseen (Juholin 2009a, 340). Viestinnän arviointi ja mittaaminen eivät saisi siis olla erillisiä toimintoja, vaan osa tätä jatkumoa, johon sisältyy seuranta ja luotaus säännöllisesti. Viestinnän suunnittelun tulisi kytkeytyä viestinnän arviointeihin ja olla osa koko organisaation toimintaa ja perusvuosisykliä. Ihannetilanteessa viestinnän kehittämisprosessi on yhteisöllinen ja vuorovaikutuksellinen, jotta mahdollisimman moni pääsisi tuomaan omat kokemuksensa ja näkemyksensä esille. (Juholin 2010, 37-41.)

#### 2.4 Arkiviestintä työyhteisössä

Työyhteisön arjessa tapahtuva sisäinen viestintä tuntuu synnyttävän jatkuvasti keskustelua työelämässä. Monesti organisaatiot tunnistavat ulkoisen viestinnän tärkeyden ja panostavat siihen sekä sen kehittämiseen, mutta sisäinen viestintä unohdetaan (Meade 2010, 5). Tutkimusten mukaan etenkin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yrityksen johto usein aliarvioi sisäisen viestinnän merkitystä ja pitää ulkoista viestintää tärkeämpänä (Holá 2012, 37).

Sisäinen viestintä ei ole pelkkää tiedottamista, vaan sisältää kaiken tiedonkulun ja vuorovaikutuksen, mitä työyhteisön eri henkilöiden ja yksiköiden välillä tapahtuu. Sen päätehtävä on huolehtia yrityksen sisäisen vuorovaikutuksen sujuvuudesta ja tehdä yrityksestä toimiva kokonaisuus. Hyvä sisäinen viestintä lisää yhtenäisyyden tunnetta. Henkilöstö työskentelee tuottavammin, kun se ymmärtää oman roolinsa ja työpanoksensa yrityksen toiminnassa. (Meade 2010, 5.)

Organisaation sisäisellä arkiviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä keskustelua ja tiedonvaihtoa, mitä työpaikalla tarvitaan päivittäisten työtehtävien suorittamiseksi. Arkiviestinnän käytännöt ja ohjeistukset on hyvä olla olemassa organisaation viestintäsuunnitelmassa. Tämä helpottaa koko henkilöstön päivittäistä työtä, kun yhteisistä pelisäännöistä on sovittu. (Ylenius & Keränen 2007, 15.) Ihannetilanteessa viestintä toimii joka suuntaan ja kaikki organisaation jäsenet ymmärtävät, että voivat omalla asenteellaan ja toiminnallaan sekä parantaa että heikentää yhteisössä vallitsevaa viestintäilmastoa ja työilmapiiriä. (Isohookana 2007, 16.)

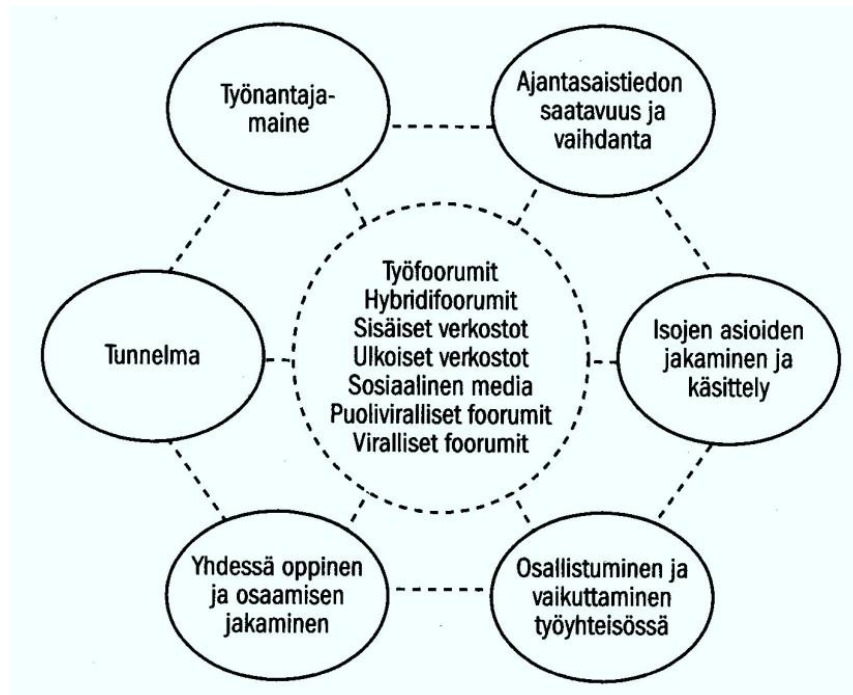
Sisäisen viestinnän tulisi olla siis kaikkien organisaation jäsenten yhteinen asia. Jokaisen työntekijän tulisi arvioida oman työn ja vastualueen osalta ne asiat, jotka tulisi jakaa muille organisaation jäsenille. Näitä asioita on viestittävä aktiivisesti jokapäiväisessä työssä ja suuremmissa asioissa yhdessä viestintäyksikön kanssa. Tarvittaessa viestintäyksiköltä saa apua myös viestien luomisessa ja sopivimpien foorumeiden löytämisessä. Tärkeiden ja suurien hankkeiden osalta on oleellista ottaa viestintäyksikkö mukaan tarpeeksi ajoissa. Jokaisen työntekijän vastuulla on tuoda tärkeät asiat viestintäyksikön tietoon, jotta se on tietoinen siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu. (Korhonen & Rajala 2011, 18-19.)

Viestintä on merkittävä osa työrutiineja. Työyhteisössä vuorovaikutus voi olla kasvokkain tapahtuvaa viestintää tai nykyään entistä useammin myös teknologiavälitteistä viestintää. (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 82.) Perinteisesti sisäisen viestinnän kanavat on jaettu lähi- ja kaukokanaviin, joiden avulla toteutetaan sekä suoraa että välitettyä viestintää. Suoran viestinnän lähikanavia ovat kaikki henkilökohtainen kasvoikkaisviestintä, kuten esimies, työyhteisön vapaa-muotoiset kohtaamis- ja kokoontumispaikat sekä työtoverit. Suoria kaukokanavia ovat muun muassa tiedotustilaisuudet, kokoukset sekä ylemmän johdon suora yhteydenpito. Välitetyn lähiviestinnän kanavia ovat ilmoitustaulut ja tiedotteet sekä sähköposti. Välilliset kaukokanavat voivat osittain olla näitä samoja, mutta koskevat asioita organisaatiossa. Lisäksi esimerkiksi toimintakertomukset katsotaan kuuluvan erillisiin kaukokanaviin. (Åberg 2000, 174.) Teknologian kehittyminen ja reaaliaikainen tiedon jakaminen muuttavat kuitenkin sisäisen viestinnän käytäntöjä jatkuvasti (Juholin 2009a, 170).

Organisaatioiden viestinnästä puhuttaessa on perinteisesti korostettu sitä, että jokaisen organisaation tulisi ottaa käyttöön ne viestintäkanavat, jotka parhaiten vastaavat sen tarpeisiin. Valintaan vaikuttavat esimerkiksi se mitä viestitään, kenelle viestitään ja millä aikataululla viestitään. (Isohookana 2007, 226.) Valittaessa sopivia kanavia työyhteisöviestintään, tulee muistaa ottaa huomioon myös se, onko kaikilla työntekijöillä mahdollisuus tietokoneen ja internetin käyttöön työssään (Säteri & Hosiokoski 2008, 9).

Vaikka digitaalinen viestintä ja sosiaalinen media ovat nopeuttaneet maailmaa, ei niistä saatavaa hyötyä ole kuitenkaan otettu kovinkaan kattavasti käyttöön organisaatioiden sisäisessä toiminnassa. Esimerkiksi yrityksen oma sisäinen foorumi, jolla etsitään koko ajan uusia tapoja tehdä töitä paremmin ja tehokkaammin, on hyvä tapa osallistaa ihmisiä. (Piha & Poussa 2012, 176-177.) Kanava-ajattelun rinnalle on noussut myös foorumiajattelu. Foorumit ovat useimmiten virtuaalisia, ja niillä tehdään työtä sekä kommunikoidaan muiden kanssa. Olennaisinta niissä on vuorovaikutus ja ihmiset. (Juholin 2009a, 170-171.) Viestintäjärjestelmää ei nähdä enää pelkkinä viestin sisältöinä, kanavina ja sääntöinä. Perinteisille viestintäkanaville tyypillisen viestin yhdensuuntaisen etenemisen sijasta foorumit ovat vuorovaikutteisia tiloja, johon kaikki organisaation jäsenet voivat tulla käsittelemään asioita. Vuorovaikutteisuuden lisäksi oleellista on yhteisön jäsenten aloitteellisuus. Parhaimmillaan viestinnän uusi agenda luo lähentävän viestinnän kautta energisoivan työyhteisön. (Juholin 2009b, 72-80.)

Työyhteisöviestinnän uusi agenda (kuvio 6) syntyy 6+1 osatekijästä, jotka ovat työyhteisön sisäisen vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden peruspilarit (Juholin 2009b, 64).



**Kuvio 6. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2009b, 64)**

Uuden agendan mukaan isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti henkilöstön kanssa keskustellen ja varmistaen kaikkien ymmärrys. Ajantasainen tieto on aina jokaisen saatavilla ja kaikki ymmärtävät oman osuutensa sen tuottamisessa ja vaihdannassa. Tunnelma foorumeilla on avoin ja kysymyksiä tai omia näkemyksiä ei tarvitse pelätä esittää. Osallistumisen ja vaikuttamisen on oltava jossain mittakaavassa mahdollista jokaiselle organisaation jäsenelle. Yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen on mahdollista mutkattoman ja avoimen viestinnän avulla. Tähän sisältyy myös palautteen antaminen ja saaminen. Työnantaja-mainneesta huolehtiminen kuuluu niin ikään jokaisen työnkuvaan. Kaikki heijastavat omalla toiminnallaan sitä työyhteisöön. (Juholin 2009b, 63.) Osallistaminen vaatii avoimuutta läpi koko organisaation - kaikkien tulee tietää mitä tehdään ja miksi. Tärkeä osa osallistamista on kuitenkin se, että päätetyt asiat todella siirtyvät myös käytäntöön. Henkilöstöä on turha pyytää ideoimaan uutta, jos organisaatiokulttuuri on sellainen, että kaikki pysähtyy aina esimerkiksi johtotasolle eikä muutoksia ikinä toteuteta. (Piha & Poussa 2012, 176-177.)

### 3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSKONTEKSTI

#### 3.1 Tutkimuksen tavoitteet, rajaukset ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstön näkemys sisäisen viestinnän nykytilasta ja toiveista tulevaisuuden suhteen. Nykytilan kartoituksen lisäksi esittän raportissa toimenpide-ehdotukset työyhteisöviestinnän pelisääntöjen ja käytäntöjen luomiseksi konsernissa. Johtopäätösten ja kehittämissuositusten pohjana käytin opinnäytetyön teoriaosuudessa tarkastelemani kokonaisuutta organisaation sisäisestä viestinnästä sekä yleisesti että kolmella eri tasolla: strategisella, taktisella ja operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla määritellään viestinnän peruslinjat, ja taktisella tasolla muun muassa viestinnän resurssit ja foorumit. Operatiivisen tason ehdotukset koskevat viestinnän käytännön toimintaa, kuten arkiviestintää. Opinnäytetyössä käsittelem ainoastaan organisaation sisäistä viestintää, eli ulkoisen viestinnän näkökulmat ja teoriat olen rajannut sen ulkopuolelle.

Tutkimusongelmana opinnäytetyössä on:

*Kuinka (olemassa olevaa) sisäistä viestintää ja viestintäkulttuuria voidaan kehittää vuorovaikutteisuuden ja avoimen tiedonkulun parantamiseksi?*

Alakysymykset ovat:

*Mikä on johtamis- ja esimiesviestinnän rooli sisäisen viestinnän kehittämisessä?*

*Miten sisäinen viestintä saadaan osaksi koko työyhteisön toimintaa?*

#### 3.2 Lammin Betoni -konserni

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Lammin Betoni -konserni. Konserni muodostuu kolmesta yhtiöstä: Lammin Betonista, Lammi-Kivitaloista ja Lammi-Perustuksesta. Konsernin emoyhtiö, Lammin Betoni, on tiilikatteista 1950-luvulla aloittanut perheyrittäjä. Se on Suomen vanhin ja suurin betonisten rakennuskivien valmistaja, ja toimii edelleen Lammilla. Viimeisen kymmenen vuoden aikana

Lammin Betoni on kasvanut konserniksi, joka tarjoaa tämän päivän kivitalorakentajalle innovatiivisia ja yksilöllisiä ratkaisuja. Ensimmäinen Lammi-kivitalo on rakennettu jo 1960-luvulla, mutta varsinainen kivitalotoiminta käynnistyi 1980-luvulla ja vuonna 2004 konsernin ensimmäinen tytäryhtiö, Lammi-Kivitalot aloitti toimintansa. Neljän oman toimipaikan lisäksi Lammi-Kivitaloilla on 11 yrittäjäveitoista edustajatoimipistettä suurimmissa kaupungeissa ja kasvukeskuksissa. Edustajatoimipisteet käsitellään tutkimuksessa omana yhtiönään. Lammin Betonin toinen varsinainen tytäryhtiö on Lammi-Perustus, joka perustettiin vuonna 2006 Vantaalle.

Tutkimuksen suorittamisen aikaan konsernissa työskenteli kaikkiaan 84 henkilöä, joista 43 Lammin Betonin palveluksessa, 37 Lammi-Kivitaloilla (mukaan lukien edustajatoimipisteet) ja 4 Lammi-Perustuksella. Maantieteellisesti konsernin toiminta jakautuu Suomessa kaikkiaan 17 eri toimipisteeseen.

### 3.3 Aineiston hankinta

Toteutin tutkimuksen kyselylomakkeella (liite 1) koko konsernin henkilöstölle keväällä 2013. Kyselylomakkeen tekemisessä käytin apuna Management Institute of Finlandin (MIF Oy) ComBaro-tutkimusta. Yksi osa MIF Oy:n osaamista on sisäisen viestinnän kehittäminen, ja arvostan heidän kokemustaan ja näkemystään sillä saralla. Perinteisissä sisäisen viestinnän selvityksissä mitattavien kanavien ja tietovajeiden sijaan ComBaro-tutkimus mittaa muun muassa viestintävastuuta, työyhteisön tunnelmaa ja viestinnän dialogisuutta. (MIF Oy, 2013.) Yleisesti kyselytutkimus on suosittu ja usein käytetty tutkimusmuoto, sillä sen avulla on mahdollista saada kerättyä laajakin tutkimusaineisto tehokkaasti ja vaivattomasti. Kyselytutkimuksen etuna on myös hallittavissa oleva aikataulu. Ongelmaksi voi kuitenkin myös muodostua kato, eli aina vastauksia ei saadakaan riittävästi tai se, että vastaaja ymmärtää kysymykset eri tavalla mitä tutkija on tarkoittanut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 190–191.)

Tässä tutkimuksessa valtaosa kyselyistä suoritettiin sähköisellä lomakkeella. Osalla henkilöstöstä ei kuitenkaan ole työssään mahdollista käyttää tietokonetta, joten heille järjestin erillisen tilaisuuden, jossa olin itse kertomassa kyselystä, ja jossa he pääsivät vastaamaan kyselyyn perinteisellä paperilomakkeella. Riittävä vastausmäärä pyrittiin varmistamaan ilmoittamalla kyselyn sisällöstä ja ajankohdasta koko henkilöstölle ennakkoon sekä varaamalla siihen työpäivästä selkeä 30 minuutin vastausaika heti kyselyn julkaisun yhteydessä.

Lammin Betoni -konsernissa toteutettu kysely sisälsi sekä laadullisia että määrällisiä kysymyksiä työyhteisöviestinnän nykyisistä käytännöistä sekä henkilöstön toiveista tulevaisuuden suhteen. Määrällisten arvioiden lisäksi avoimilla kysymyksillä pyrin saamaan kattavamman katsauksen henkilöstön odotuksista sisäisen viestinnän kehittämisestä tulevaisuudessa. Kysely jakautui neljään pääosiin: strategiaviestintään, esimiesviestintään, oman työyhteisön sisäiseen viestintään ja koko konsernin sisäiseen viestintään. Kyselylomake oli samansisältöinen kaikille konsernin työntekijöille.

Jossain vaiheessa tutkimusta suunnittelin suorittavani myös haastatteluja osalla organisaation jäseniä, jotta olisin päässyt entistä syvemmin ja kattavammin kiinni henkilöstön näkemyksiin konsernin sisäisen viestinnän nykytilanteesta sekä toiveista tulevaisuuden suhteen. Aikataulullisesti tämä ei valitettavasti ollut kuitenkaan tässä tutkimuksessa mahdollista.

### 3.4 Aineiston analysointi

Käsittelen kyselyn kautta saamaani informaatiota tässä raportissa pääosin erilaisien asteikkojen ja luokittelujen keinoin. Niiden avulla pyrin löytämään tärkeimmät kehittämiskohteet työyhteisöviestinnässä niin tiedonkulun parantamisen kuin henkilöstön työtyytyväisyyden ja työtehtävien paremman sujuvuuden kannalta. Kehittämisehdotukset esitän tutkimustulosten lisäksi opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen sekä omaan asiantuntijuuteeni perustuen.



### 3.5 Tutkimuksen vaiheet

Tutkimusprosessi alkoi omalta osaltani syksyllä 2012, kun keskustelin tutkimuksen aihealueesta sekä tavoitteista opinnäytetyön toimeksiantajan kanssa. Tarve työyhteisöviestinnän kehittämiseksi on ollut Lammin Betoni -konsernissa jo pitkään. Tartuin mielelläni haasteeseen päästä tutkimaan asiaa, sillä olen kiinnostunut erityisesti sisäisestä viestinnästä ja sen haasteista monine mahdollisuuksineen.

Ensimmäisten keskustelujen jälkeen pohdin työn teoreettisen viitekehyksen rakennetta ja sisältöä. Käsitteinä työyhteisöviestintä ja organisaation sisäinen viestintä pitävät sisällään uskomattoman paljon erilaista teoriaa vuosien varrelta. Aiheen rajaaminen olikin alussa hieman hankalaa, sillä resursseja työn tekemiseen oli käytössä vain tietty määrä. Löysin kuitenkin nopeasti kolmen tason lähestymiskulman työhön, ja päätin rakentaa teoreettisen viitekehyksen mielestäni tärkeimmistä sisäisen työyhteisöviestinnän osa-alueista: johtamis- ja esimiesviestinnän sekä arkiviestinnän toimivuudesta organisaatiossa. Näkemykseni mukaan nämä kolme vaikuttavat eniten organisaatiossa vallitsevaan vuorovaikutukseen ja sitä myötä organisaation viestintäkulttuuriin. Koin oheisen sisällön olevan mielekäs sekä tutkimuksen tekemisen että raportoinnin kannalta, sillä onnistuakseen hyvin työyhteisöviestinnän on lähdettävä aina strategiselta tasolta eteenpäin kohti operatiivista tasoa.

Tutkimusongelman ja -kysymysten tarkennuttua keväällä 2013 perehdyin tarkemmin aihealueen kirjallisuuteen sekä erilaisiin artikkeleihin. Teoreettisen viitekehyksen kokosin pääosin talven ja kevään 2013 aikana. Täydennyksiä siihen olen tehnyt vielä kesällä ja syksyllä 2013, kun tulosten käsittelyn ja analysoinnin myötä on noussut esiin uusia, tälle tutkimukselle oleellisia teemoja.

Teoreettisen viitekehyksen ollessa suurimmalta osin valmis keväällä 2013, suoritin kyselytutkimuksen konsernin henkilöstölle. Kaikki kyselyt toteutettiin toukuun 2013 aikana. Informoin koko henkilöstöä tutkimuksesta ja tulossa olevasta kyselystä noin viikkoa ennen kyselyn ajankohtaa. Valtaosa henkilöstöstä suoritti kyselyyn vastaamisen sähköisesti, mutta koska koko henkilöstöllä ei ole mahdolli-

suutta käyttää työssään tietokonetta, järjestin myös yhteisen tilaisuuden, jossa kyselyyn pääsi vastaamaan perinteisellä paperilomakkeella.

Kysely on tehty Questbackin ohjelmalla, jonka avulla myös pääosin tarkastelin tuloksia. Kun olin syöttänyt paperilomakkeillakin tulleet vastaukset ohjelmaan, aloin analysoimaan tuloksia ja jaottelemaan niitä eri tavoin. Määrällisten tulosten arviointi ja analysointi oli luonnollisestikin nopeampaa, muun aineiston kanssa sai tehdä hieman enemmän töitä. Etsin samankaltaisuuksia sekä eroavaisuuksia henkilöstön näkemyksissä ja tein niistä erilaisia yhteenvetoja ja johtopäätöksiä. Koin erittäin mielenkiintoiseksi sen, että pääsin kyselyn kautta tutustumaan kattavasti koko konsernin henkilöstön näkemyksiin sisäisestä viestinnästä.

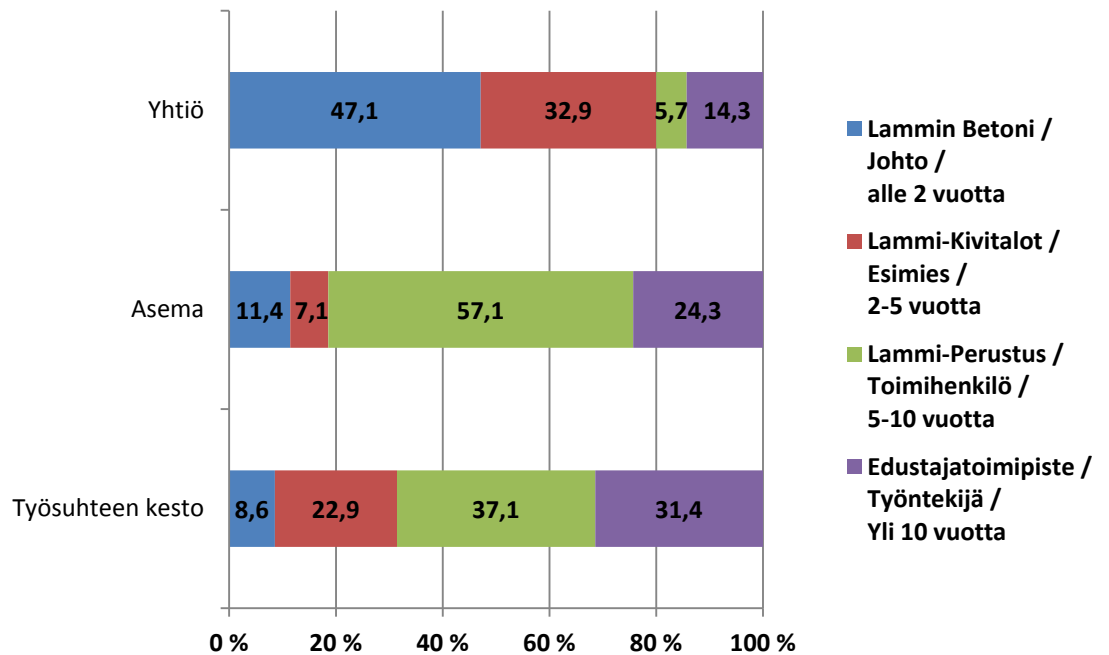
## 4 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esittelen kyselyn kautta saadut tulokset Lammin Betoni -konsernin sisäisen viestinnän nykytilasta ja henkilöstön toiveista tulevaisuuden suhteen sekä analysoin tulosten kautta tekemiäni havaintoja.

### 4.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn tuli kaikkiaan 70 vastausta. Konsernin koko henkilöstömäärä on 84 henkeä, joten vastausprosentti oli 83,3 %. Otanta on erittäin kattava, ja tuloksia voidaan tulkita luotettavasti koko henkilöstön näkemyksinä.

Kuviossa 7 esitetään kootusti kaikkien kyselyyn vastanneiden taustatiedot. Vastaajia on henkilöstöjakauman mukaisesti jokaisesta konsernin yhtiöstä. Myös eri asemissa työskentelevien vastausmäärä vastaa hyvin todellista henkilöstöjakaumaa. Valtaosa (68,5 %) vastaajista on työskennellyt konsernissa yli viiden vuoden ajan.



Kuvio 7. Vastaajien taustatiedot

## 4.2 Viestintäkulttuuri Lammin Betoni -konsernissa

### 4.2.1 Oma työyhteisö

Kyselyssä pyrittiin selvittämään henkilöstön näkemyksiä oman työyhteisön sisäisestä viestinnästä työyhteisössä vallitsevan ilmapiirin ja vastaajan omien viestintäasenteiden kautta. Arviointi suoritettiin asteikolla 1-4, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä. Seuraavassa kuviossa (kuvio 8) esitetään vastaajien näkemykset oman yhtiön ja työyhteisön sisäisestä viestinnästä sekä kaikkien vastaajien osalta että yhtiöittäin jaoteltuna.

Tuloksia tarkasteltaessa nousee esiin, että keskimäärin vastaajat ovat kiinnostuneita siitä, mitä heidän työyhteisössään tapahtuu (arvo 3,63 = osittain samaa mieltä). Vastaajista monet haluavat vaikuttaa oman työyhteisön asioihin (3,49 = osittain samaa mieltä), ovat sitoutuneita työhönsä (3,69 = osittain samaa mieltä) ja kokevat yhteenkuuluvuutta muun työyhteisön kanssa (3,43 = osittain samaa mieltä). Voidaan päätellä, että työntekijät ovat keskimäärin melko sitoutuneita sekä työhönsä että työyhteisöönsä. Oman työyhteisön avoimuus arvioitiin kaikkien vastanneiden osalta hieman heikommin (2,89 = osittain eri mieltä), samoin kuin motivoituneisuus (2,72 = osittain eri mieltä).

Keskimäärin henkilöstö näkee oman vastuunsa tiedon välittämisessä muille (3,46 = osittain samaa mieltä) sekä vastuun hankkia tietoa oma-aloitteisesti (3,35 = osittain samaa mieltä) kuuluvan osaksi omaa työtään. Kuitenkin suora väittäminen ”Sisäinen viestintä on osa työtäni” sai kaikkien vastanneiden osalta keskiarvoksi vain 2,94 (= osittain eri mieltä). Vaikuttaa siis siltä, että henkilöstö ei miellä tiedon välittämistä eteenpäin tai tiedon hankkimista osaksi sisäistä viestintää.

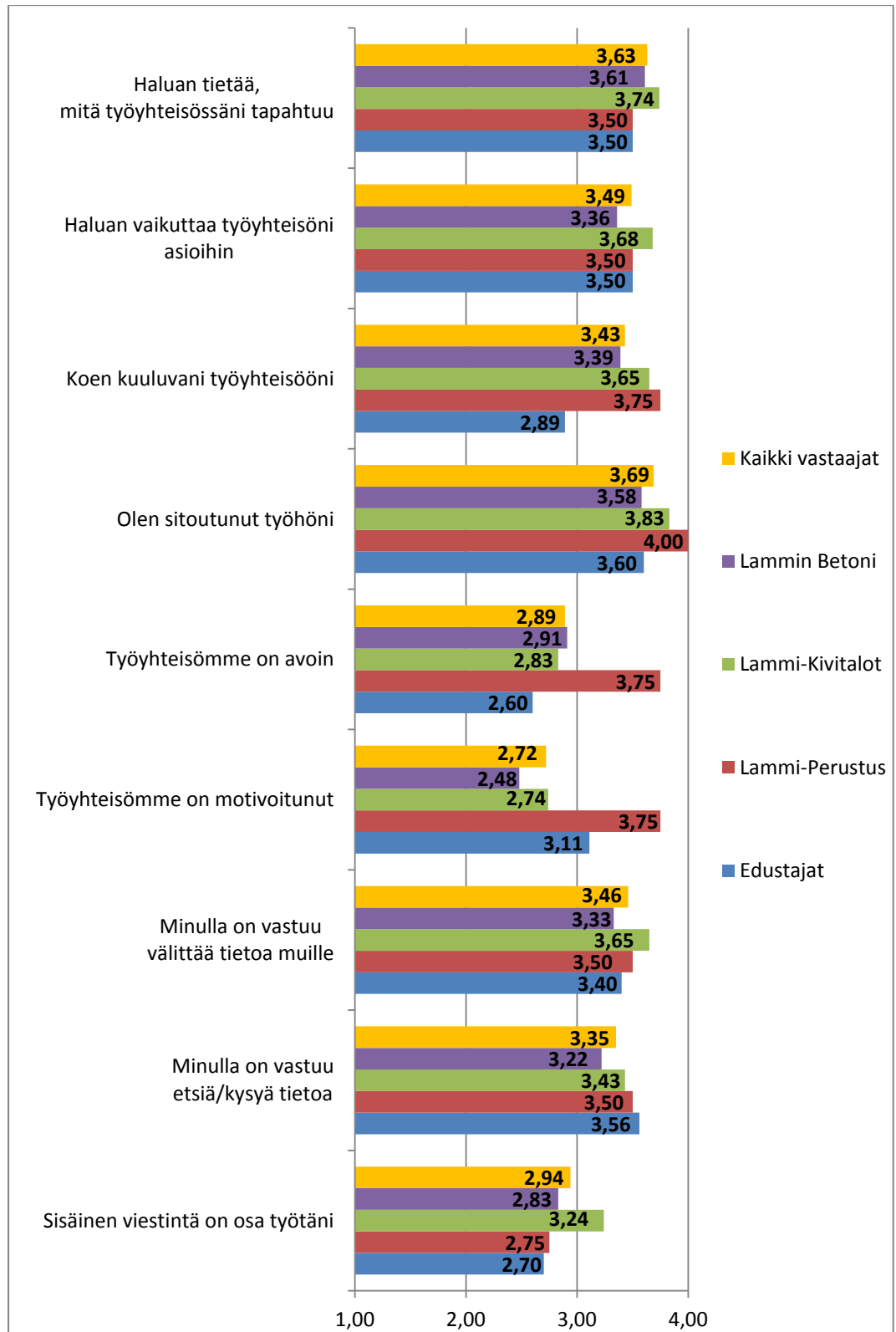
Tarkasteltaessa samoja väittämiä yhtiöittäin, voidaan todeta, että omaan työyhteisöön ollaan tyytyväisimpiä Lammi-Perustuksella. Siellä työyhteisö arvioitiin erittäin avoimeksi (3,75) ja motivoituneeksi (3,75). Kaikki Lammi-Perustuksella työskentelevät ovat myös hyvin sitoutuneita työhönsä (4,00) ja kokevat olevansa

vahvasti omaa työyhteisöä (3,75). Näen, että hyvä tulos tässä johtuu siitä, että Lammi-Perustus on konsernin yhtiöistä henkilöstömäärältään pienin ja siten työyhteisöltään kenties tiivein. Matala hierarkia ja pieni työyhteisö edesauttavat avoimuutta ja parempaa motivaatiotasoa, ja sitä myötä lisäävät henkilöstön sitoutuneisuutta.

Muiden yhtiöiden osalta omaa työyhteisöä ei koeta aina kovinkaan avoimena. Edustajatoimipisteissä työskentelevät kokevat vähiten yhteenkuuluvuutta (2,89) ja avoimuutta (2,60) työyhteisöönsä. Tämä selittyy mielestäni sillä, että edustajatoimipisteissä työskentelevät ovat usein toimipisteensä ainoita työntekijöitä, joiden ainoa säännöllinen yhteys Lammin Betoni -konserniin on edustajapalveluiden myyntipäällikkö. Sisäisen viestinnän ja aidon vuorovaikutuksen kehittäminen siihen suuntaan, että joka paikkakunta ja toimipiste huomioidaan samanvertaisina, on varmasti yksi Lammin Betoni -konsernin haasteista.

Heikoin motivaatio omassa työyhteisössä on kyselyn mukaan Lammin Betonin henkilöstöllä (2,48). Heikkoon motivaatiotasoon saattaa vaikuttaa vallalla oleva yleisen taloustilanteen heikompi jakso sekä sen myötä Lammin Betonilla vuoden 2013 alussa käydyt yhteistoimintaneuvottelut.

Lammi-Kivitaloilla työskentelevät mieltävät sisäisen viestinnän muita yhtiöitä selkeämmin osaksi omaa työtään (3,24). Muissa konsernin yhtiöissä mielipiteet jakautuivat hieman enemmän, kun osa henkilöstöstä koki sisäisen viestinnän selkeästi kuuluvan työhönsä ja osa ei nähnyt sen olevan lainkaan osa omaa toimenkuvaa.



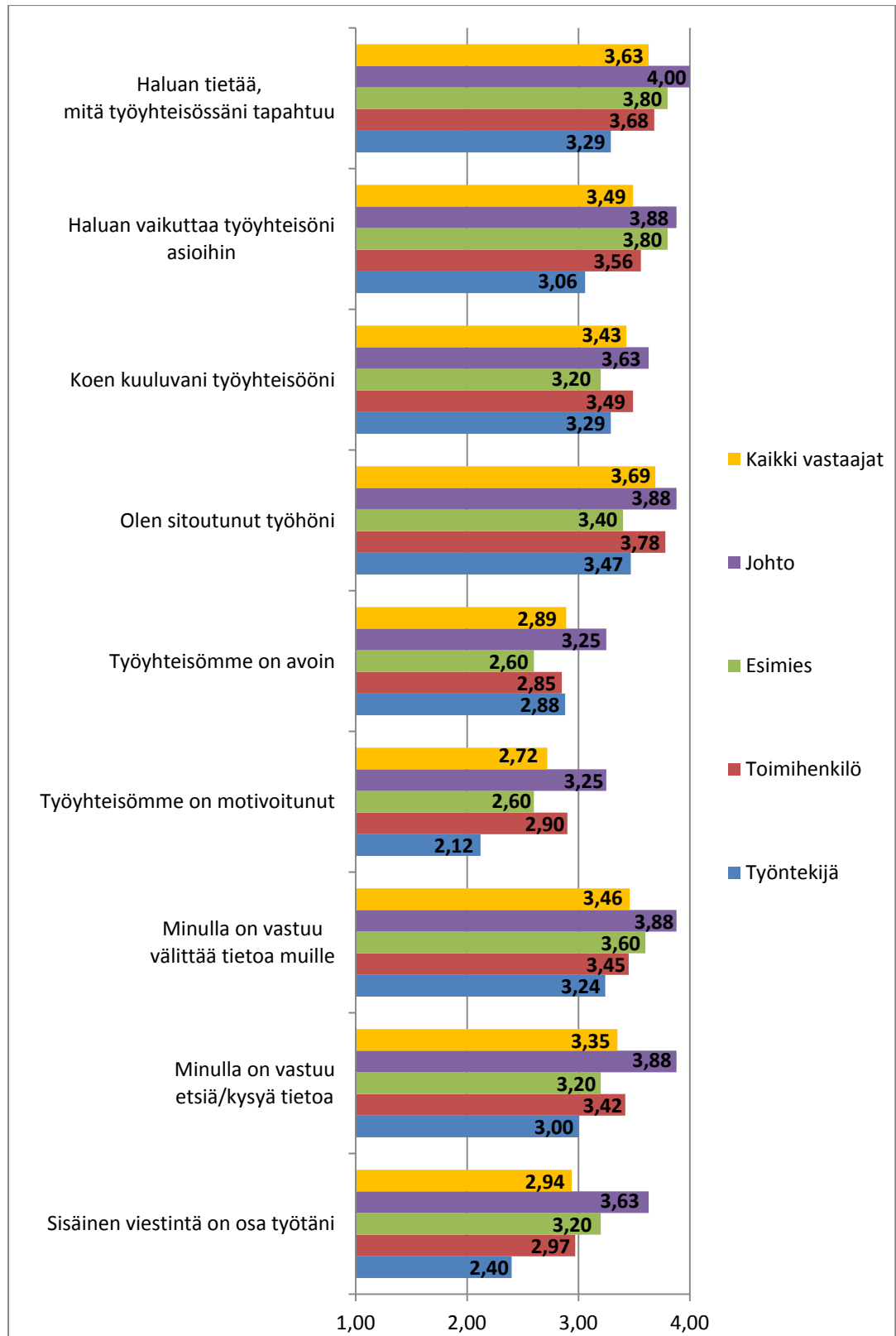
**Kuvio 8. Oman työyhteisön sisäinen viestintä (kaikki vastaajat / vastaajat yhtiöittäin)**

Kun samoja väittämiä tarkastellaan henkilöstöryhmittäin (kuvio 9), voidaan havaita, että tiedontarve ja sisäisen viestinnän mieltäminen osaksi omaa työnkuvaa vahvistuu sitä myötä, mitä vastuullisemmassa tehtävässä vastaaja työskentelee. Johtotasolla työskentelevät näkevät sisäisen viestinnän melko selkeästi osana työtään (3,63), kun taas työntekijätasolla työskentelevät eivät miellä sitä niin vahvasti omaan työhönsä kuuluvaksi (2,40).

Oman työyhteisön avoimuus ja motivaatiotaso nähtiin eri henkilöstöryhmissä hieman eri tavoin. Johtotehtävissä työskentelevät kokivat työyhteisönsä olevan sekä avoin (3,25) että motivoitunut (3,25). Vähiten avoimeksi työyhteisönsä arvioivat esimiesasemassa työskentelevät (2,60) ja vähiten motivoituneeksi työyhteisön koki työntekijätaso (2,12).

Myös tässä työntekijöiden kokemaan heikkoon motivaatiotasoon vaikuttanee osittain Lammin Betonilla vuoden 2013 alussa käydyt yhteistoimintaneuvottelut. Neuvottelujen vaikutukset tuntuivat eniten juuri työntekijätasolla työskenteleville Lammin Betonin tuotannon työntekijöille.

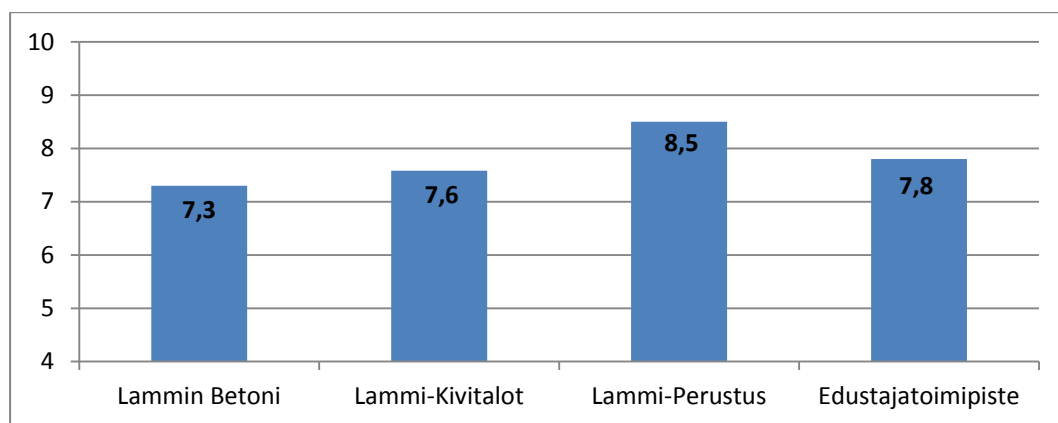
Esimiestasolla työskentelevien kokema työyhteisössä vallitseva lievä avoimuuden ja motivaation puute voi osittain olla myös heijastusta työntekijöiden reaktiosta. Luonnollisesti esimiehet ovat lähempänä suorittavan tason työntekijöitä kuin johtotehtävissä olevat. Tämän vuoksi esimiehet näkevät työyhteisön tilanteen usein eri tavalla kuin johtotaso, jonka kokemuksen mukaan työyhteisö on avoin ja motivoitunut.



**Kuvio 9. Oman työyhteisön sisäinen viestintä (kaikki vastaajat / vastaajat henkilöstöryhmittäin)**



Kyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan kouluarvosanalla (4-10) oman yhtiön sisäisen viestinnän nykytilaa. Oheisessa kuviossa (kuvio 10) esitetään saadut keskiarvot yhtiöittäin.



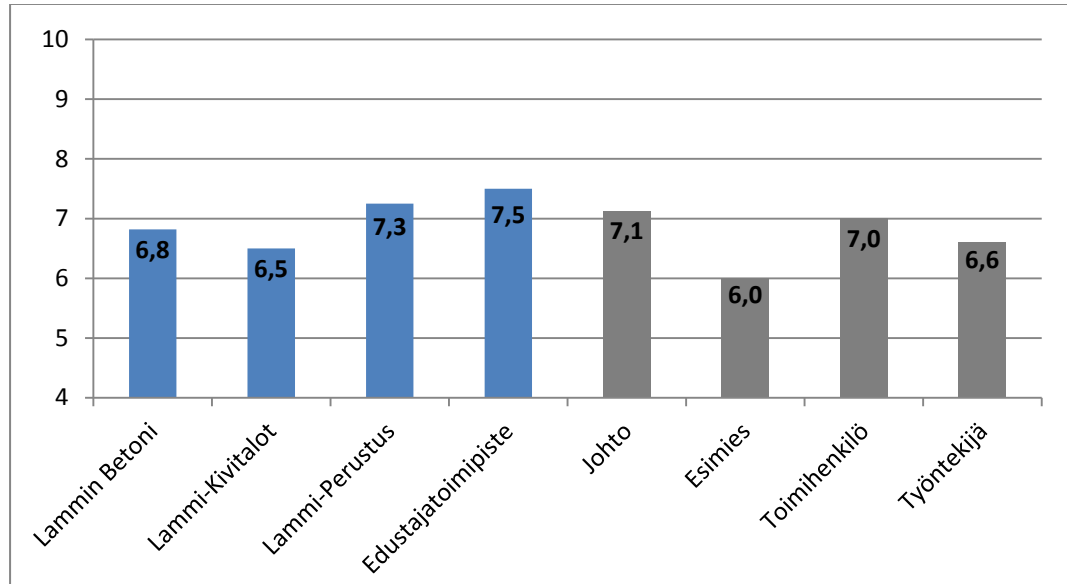
**Kuvio 10. Keskiarvo (4-10) oman yhtiön sisäisestä viestinnästä**

Tässä ainoan selkeästi hyvän keskiarvon (8,5) sai Lammi-Perustus, muissa yhtiöissä sisäisen viestinnän kokonaisarvosana jäi tyydyttävän tasolle. Lammi-Perustus on henkilöstömäärältään konsernin pienin yhtiö, mikä varmasti edesauttaa siellä koettua hyvää sisäistä viestintää. Kokonaiskeskiarvojen mukaan konsernissa koettu sisäisen viestinnän laatu oman yhtiön osalta heikkeneekin sitä mukaa, mitä suuremmaksi yhtiön henkilöstömäärä kasvaa. Kun henkilöstöä on enemmän, on myös yhtiössä liikkuvaa tietoa sekä tiedontarvetta enemmän. Samalla on entistä haastavampaa saada sisäistä viestintää toimimaan kaikkia tyydyttävällä tavalla.

#### 4.2.2 Koko konserni

Koko konsernin sisäistä viestintää ja sen nykytilaa kysyttäessä saatiin kaikkien vastaajien antamien kouluarvosanojen (4-10) perusteella keskiarvoksi kohtalainen 6,8. Tämä oli selkeästi heikompi kuin mitä oman yhtiön sisäinen viestintä missään konsernin yhtiöistä yksittäin arvioituna.

Jaoteltaessa vastaajat sekä yhtiöittäin että henkilöstöryhmittäin sai koko konsernin sisäinen viestintä kuvion 11 mukaiset keskiarvot.



**Kuvio 11. Keskiarvo (4-10) koko konsernin sisäisestä viestinnästä (yhtiöittäin / henkilöstöryhmittäin)**

Kuvion perusteella voidaan todeta, että tyytymättöimpiä konsernin sisäisen viestinnän nykytilaan ollaan henkilöstömääriltään suurimmissa konsernin yhtiöissä, Lammin Betonilla (6,8) ja Lammi-Kivitaloilla (6,5), joissa keskiarvo jäi vain kohtalaiselle tasolle. Lammi-Perustuksella (7,3) ja edustajatoimipisteissä (7,5) koko konsernin sisäisen viestinnän koettiin olevan tyydyttävällä tasolla, mikä ei sekään vielä ole mielestäni sellainen taso, jolla voi ajatella olevansa onnistunut ja tyytyväinen sisäisen viestinnän toimivuuteen.

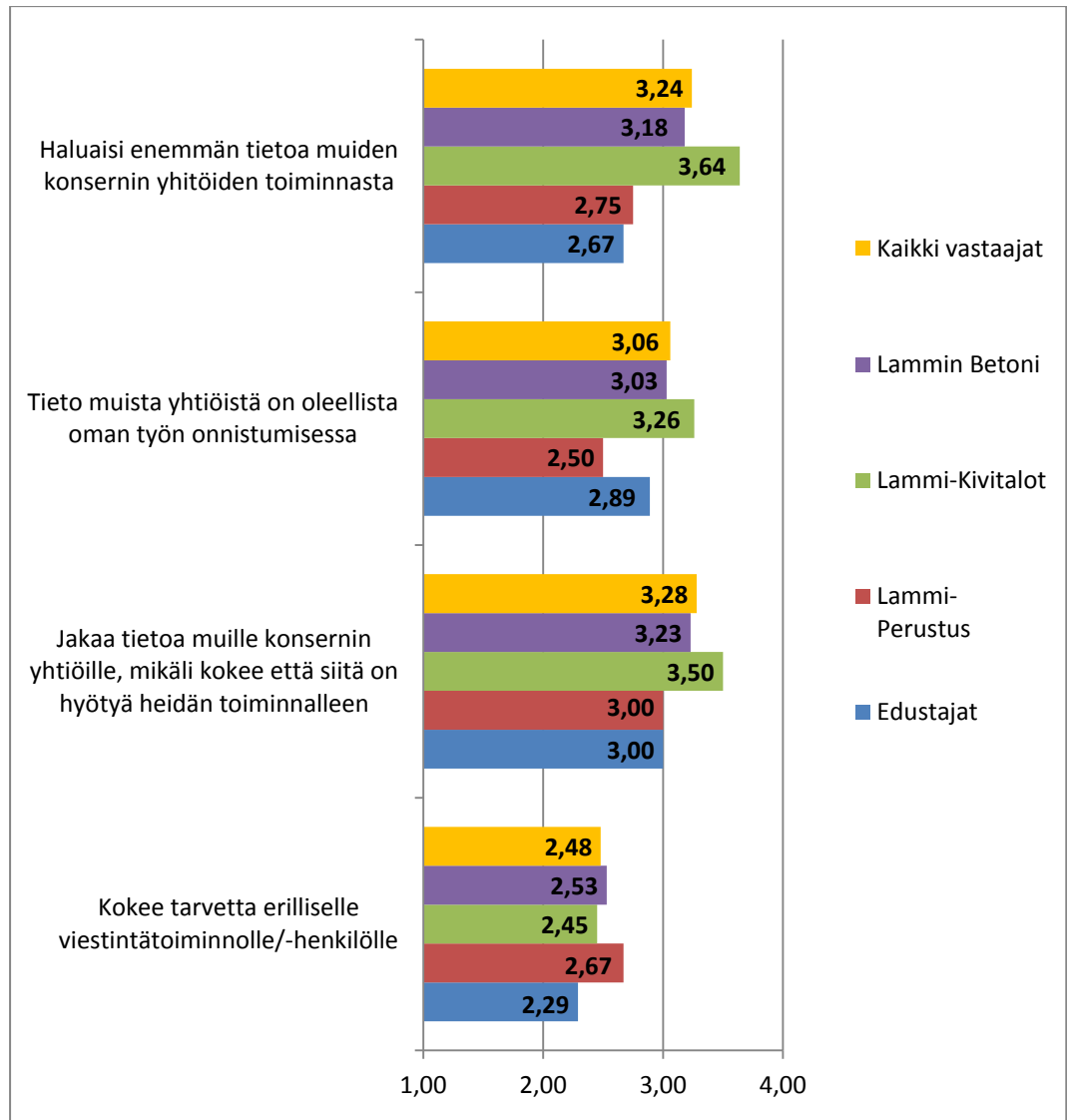
Kuviosta nähdään myös, että henkilöstöryhmistä mikään ei arvioi koko konsernin sisäistä viestintää tyydyttävää paremmalle tasolle, mutta erityisesti esimiestehtävissä työskentelevät kokevat sen melko selkeästi muita henkilöstöryhmiä heikompana ja heiltä se sai arvosanaksi vain kohtalaisen 6,0.

Vaikka Lammin Betoni -konserni on henkilöstömäärältään melko pieni, luo toiminnan hajautuminen usealle paikkakunnalle ja useisiin erilaisiin työtehtäviin jatkuvasti enemmän vaatimuksia sisäiseen viestintään ja haasteita sen onnistumiseen.

Koko konsernin osalta sisäistä viestintää lähestyttiin myös vastaajan oman tiedontarpeen ja tiedon saannin merkityksen kautta. Näissä väittämässä arviointi suoritettiin asteikolla 1-4, josta 1 = täysin eri mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä. Tulokset on esitelty kuviossa 12 sekä kaikkien vastaajien osalta että yhtiöittäin jaoteltuina.

Kaikkien vastanneiden osalta tuloksia tarkasteltaessa voidaan todeta, että valtaosa vastaajista haluaisi enemmän tietoa muiden konsernin yhtiöiden toiminnasta (3,24). Muista yhtiöistä saatavan tiedon merkitys omassa työssä onnistumisessa on myös melko oleellista vastaajille (3,06). Arvojen tarkastelu yhtiöittäin paljastaa, että selkeästi eniten konsernin muista yhtiöistä tietoa kaipaavat Lammi-Kivitaloilla työskentelevät (3,64) sekä Lammin Betonin henkilöstö (3,18). Lammi-Kivitalojen henkilökunta kokee myös jakavansa tietoa eniten konsernin muille yhtiöille (3,50) ja tuntevat muiden yhtiöiden henkilöstöä vahvemmin, että tieto muiden yhtiöiden toiminnasta on oleellista heidän oman työnsä onnistumisen kannalta (3,26).

Lammi-Perustuksella mielletään muiden yhtiöiden toiminnasta tietämisen vaikuttavan vähiten oman työn onnistumiseen (2,50). Kuitenkin Lammi-Perustuksen työntekijät näkevät hieman muita konsernin yhtiöitä enemmän tarvetta erilliselle viestintätoiminnolle tai -henkilölle (2,67). Myös Lammin Betonilla työskentelevät kokevat hieman keskimääräistä vahvemmin tarvetta erilliselle, konsernin sisäiselle viestintätoiminnolle tai -henkilölle (2,53).



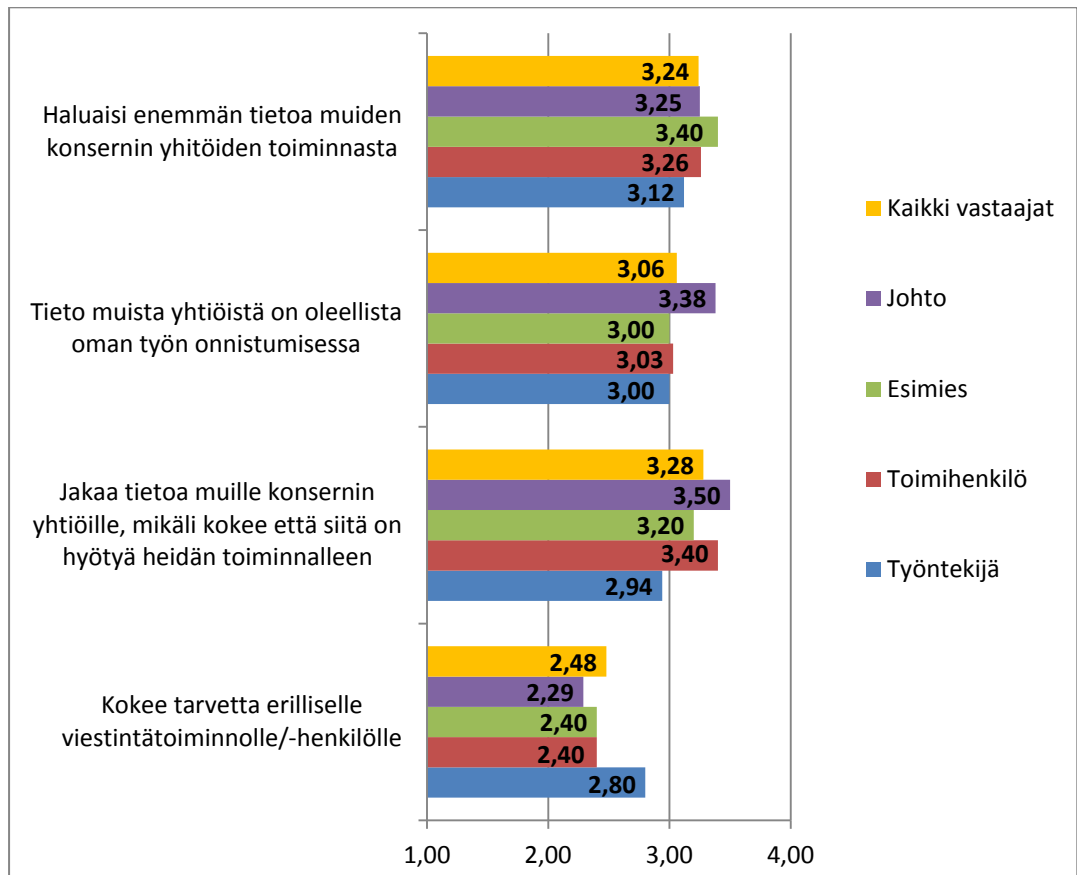
**Kuvio 12. Tiedontarve ja -merkitys (kaikki vastaajat / vastaajat yhtiöittäin)**

Seuraavassa kuviossa (kuvio 13) samojen väittämien tuloksia tarkastellaan kaikkien vastaajien lisäksi myös henkilöstöryhmittäin. Kaikkien vastaajien osalta suuri osa kertoo jakavansa itsellään olevat tiedot eteenpäin muille konsernin yhtiöille, mikäli tuntee, että siitä on hyötyä heidän toiminnalleen (arvo 3,28). Eniten tietoa kokevat jakavansa johtotehtävissä olevat (3,50) sekä toimihenkilöt (3,40). Vähiten tietoa muille jakavat omasta mielestään työntekijöinä työskentelevät vastaajat (2,94).

Huolimatta siitä, että tietoa omasta mielestä jaetaan eteenpäin, kokivat vastaajat kuitenkin haluavansa nykyistä enemmän tietoa konsernin muiden yhtiöiden

toiminnasta (3,24). Keskimäärin he kokevat sen myös oleellisena osana sitä, kuinka hyvin voivat onnistua omassa työssään (3,06). Tämä tarkoittaa mielestäni sitä, että vaikka tietoa jaetaankin eteenpäin, ei se tavoita oikeita henkilöitä ja osa henkilöstöstä kokee edelleen jäävänsä ilman tietoa. Halu tiedon jakamiseen on henkilöstöllä olemassa, mutta oikeanlaiset foorumit ja käsitys siitä, kuka tarvitsee mitään tietoa, on vielä epäselvää.

Tulosten mukaan eniten tietoa konsernin muiden yhtiöiden toiminnasta kaipaavat esimiesasemassa työskentelevät (3,40). Johtotehtävissä työskentelevät kokevat puolestaan muita henkilöstöryhmiä vahvemmin, että parempi tiedonsaanti on oleellista heidän työnsä onnistumisen kannalta (3,38). Erillisen viestintätoiminnon tai -henkilön kokivat tarpeellisimmaksi työntekijätasolla työskentelevät (2,80). Johdon (2,29) osalta tarvetta erilliselle viestintätoiminnolle tai -henkilölle ei nähdä yhtä suurena.



**Kuvio 13. Tiedontarve ja -merkitys (kaikki vastaajat / vastaajat yhtiöittäin)**

Avoimissa palautteissa koko konsernin sisäisen viestinnän yleisen kehittämistarpeen lisäksi esiin nousi vahvasti se, että henkilöstö kaipaa konsernin organisaatiokulttuuriin lisää avoimuutta sekä keskinäistä vuorovaikutusta ja arvostusta eri yhtiöiden välillä. Ohessa on muutama suora lainaus kyselyn kautta saaduista vastauksista:

*”Olisi hienoa, jos koko konsernissa jaettaisiin avoimesti tietoa toisille. Niin esimiehiltä alaisille kuin toisinkin päin. Tämän lisäksi olisi erinomaista, jos jossakin kohtaa saavutettaisiin keskinäinen arvostus kaikkien kolmen konsernin toimijan välillä ja pidettäisiin jokaista oleellisena osana konsernia. Mielestäni tätä ei voida saavuttaa, jollei meillä ole täysin avointa viestintää toistemme kanssa.”*

*”Koko konsernin välinen kommunikointi ja tiedon välittäminen on todella vähäistä. Joku konsernin sisäinen kokoontuminen edes kerran vuodessa olisi kiva. Mieluummin ilman esiintyjä ja aiheet olisi etukäteen tiedossa ja voisi miettiä niihin kysymyksiä sekä selvitettäviä asioita. Olisi sellainen juttelutuokio.”*

*”Arvostusta sekä johdon että toimihenkilöiden/työntekijöiden taholta jokaiselle konsernin yhtiölle ja jokaiselle konsernissa työskentelevälle ihmiselle. Kaikkia tarvitaan, jotta tämä kokonaisuus toimii hyvin.”*

*”Jaettaisiin myös sitä hiljaista tietoa eikä aina oleteta, että kyllä kaikki tämän tietää. Tai että jokin asia on omasta mielestään itsestään selvää eikä huomioida, ettei se kaikkien mielestä ole niin.”*

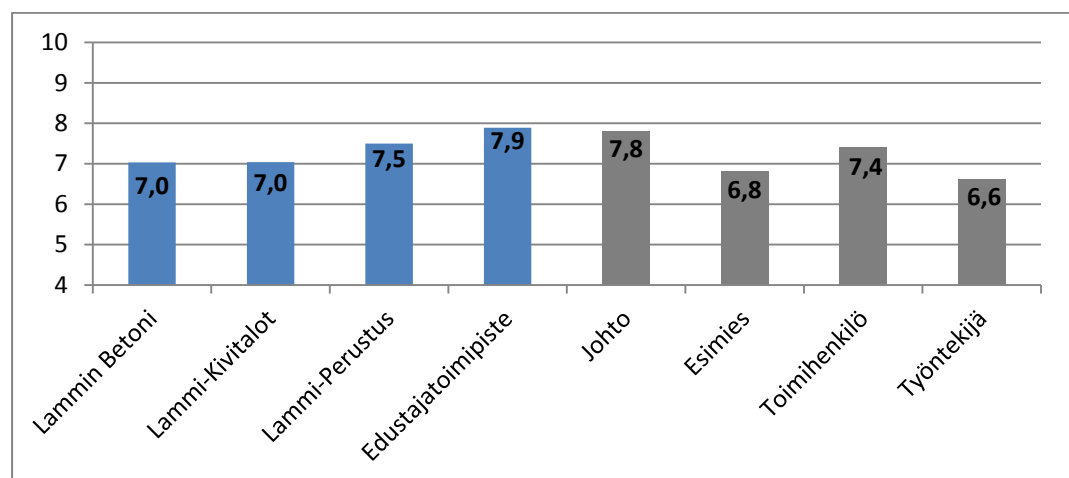
Mielestäni näissä vastauksissa kiteytyy se, kuinka tärkeää avoimuus sekä säännöllinen ja rehti kanssakäyminen eri yhtiöiden ja henkilöstöryhmien välillä on, jotta toiminta konsernissa voisi olla saumatonta ja tieto liikkuisi tehokkaasti ihmiseltä toiselle. Uskon, että toisten ihmisten ja heidän työpanoksensa arvostaminen sekä kokonaisuuden ymmärtäminen antavat mahdollisuuden sisäisen viestinnän kehittämiseen sekä aidon vuorovaikutuksen luomiseen konsernissa. Kun sisäinen viestintä toimii hyvin, on helpompaa kehittää myös muita sisäisiä toimintoja entistä paremmiksi.

### 4.3 Johtamis- ja esimiesviestintä Lammin Betoni -konsernissa

Kyselyssä pyrittiin selvittämään henkilöstön näkemyksiä myös oman yhtiön johtamis- ja strategiaviestinnästä sekä kokemuksia oman lähiesimiehen kanssa toimimisesta ja viestinnästä.

#### 4.3.1 Johtamisviestintä

Kysyttäessä kokonaiskouluarvosanaa oman yhtiön strategiaviestinnästä saivat kaikki asteikon arvosanat (4-10) kannatusta, joten konsernin henkilöstön sisällä strategiaviestintä nähdään hyvinkin eritasoisena (kuvio 14). Yhtiöittäin strategiaviestintä arvioitiin keskiarvoltaan joka yhtiössä tyydyttävälle tasolle (7,0-7,9). Vastaajan aseman mukaan jaoteltuna hajontaa keskiarvoissa oli hieman enemmän. Tyydyttävälle tasolle strategiaviestinnän arvioivat johtavassa asemassa (7,8) ja toimihenkilöinä (7,4) työskentelevät. Kohtalaisen arvosanan strategiaviestintä sai esimiestehtävissä (6,8) ja työntekijöinä (6,6) toimivilta. Ero johtoportaan ja esimiesten kokemassa strategiaviestinnän tasossa on mielestäni huomionarvoinen. Johto kokee onnistuneensa strategiaviestinnässä melko hyvin, mutta esimiestaso ei koe samoin.



Kuvio 14. Keskiarvo oman yhtiön strategiaviestinnästä (yhtiöittäin / henkilöstöryhmittäin)

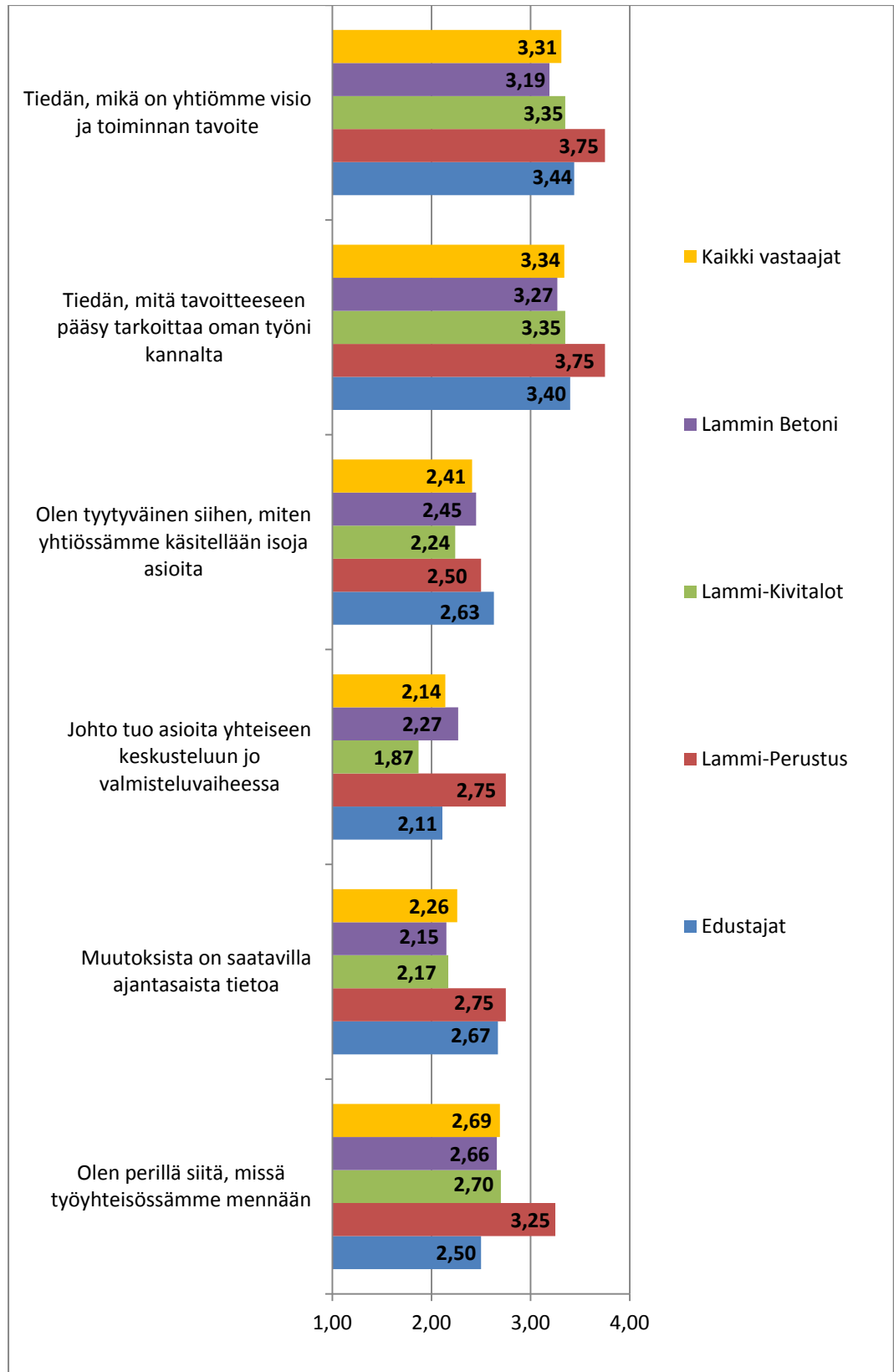
Strategia- ja johtamisviestintää lähestyttiin kyselyssä henkilöstön näkökulmasta, eli miten he näkevät oman roolinsa yhtiön toiminnassa ja tavoitteissa. Lisäksi haluttiin selvittää henkilöstön kokemuksia muutosviestinnästä ja johdon avoimuudesta. Arviointia pyydettiin asteikolla 1-4, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä. Seuraavassa kuviossa (kuvio 15) esitetään näiden väittämien vastaukset sekä kaikkien vastaajien osalta että jaoteltuna vastaajat yhtiöittäin.

Kaikkien vastaajien osalta strategiaviestinnän heikoimmiksi osa-alueiksi jäivät: johdon tuominen asioita yhteiseen keskusteluun jo valmisteluvaiheessa (2,14), muutoksista saatavilla olevat ajankohtaiset tiedot (2,26) sekä isojen asioiden käsittely organisaatiossa (2,41). Konsernin yhtiöistä erityisesti Lammi-Kivitalojen henkilökunta kokee heikkona sen, kuinka johto tuo asioita yhteiseen keskusteluun jo valmisteluvaiheessa (1,87) ja kuinka yhtiössä käsitellään isoja asioita (2,24). Muutosviestintä koettiin heikoimpana sekä Lammin Betonin (2,15) että Lammi-Kivitalojen (2,17) henkilöstön keskuudessa.

Myös työyhteisön kokonaistilanteesta ajan tasalla oleminen sai kaikkien vastaajien osalta hieman heikon arvion (2,69). Ainoastaan Lammi-Perustuksen henkilöstö koki olevansa selkeästi perillä työyhteisönsä asioista (3,25). Tähän vaikuttaa mielestäni jälleen se, että Lammi-Perustus on konsernin yhtiöistä pienin ja työyhteisöltään tiivein. Erityisen heikkona työyhteisön asioista perillä oleminen koettiin edustajatoimipisteissä (2,50). Tämä johtunee suurilta osin jälleen siitä, että edustajatoimipisteissä työskentelevät ovat usein toimipisteensä ja paikkakuntansa ainoita työntekijöitä, ja ajankohtaisen tiedon kulkeutuminen tasapuolisesti ja kattavasti myös näihin toimipisteisiin on käytännössä yksin edustajapalveluiden myyntipäällikön harteilla.

Vastaajien tietämys oman yhtiön visiosta ja toiminnan tavoitteesta (3,31) oli pääasiassa hyvä, samoin kuin oman roolin ymmärtäminen tavoitteeseen pääsemisessä (3,34). Näissä arvoissa ei ollut suuria eroja myöskään tarkasteltaessa tuloksia yhtiöittäin, joten strategiaviestinnän ydin on melko hyvällä tolalla Lammin Betoni -konsernissa.





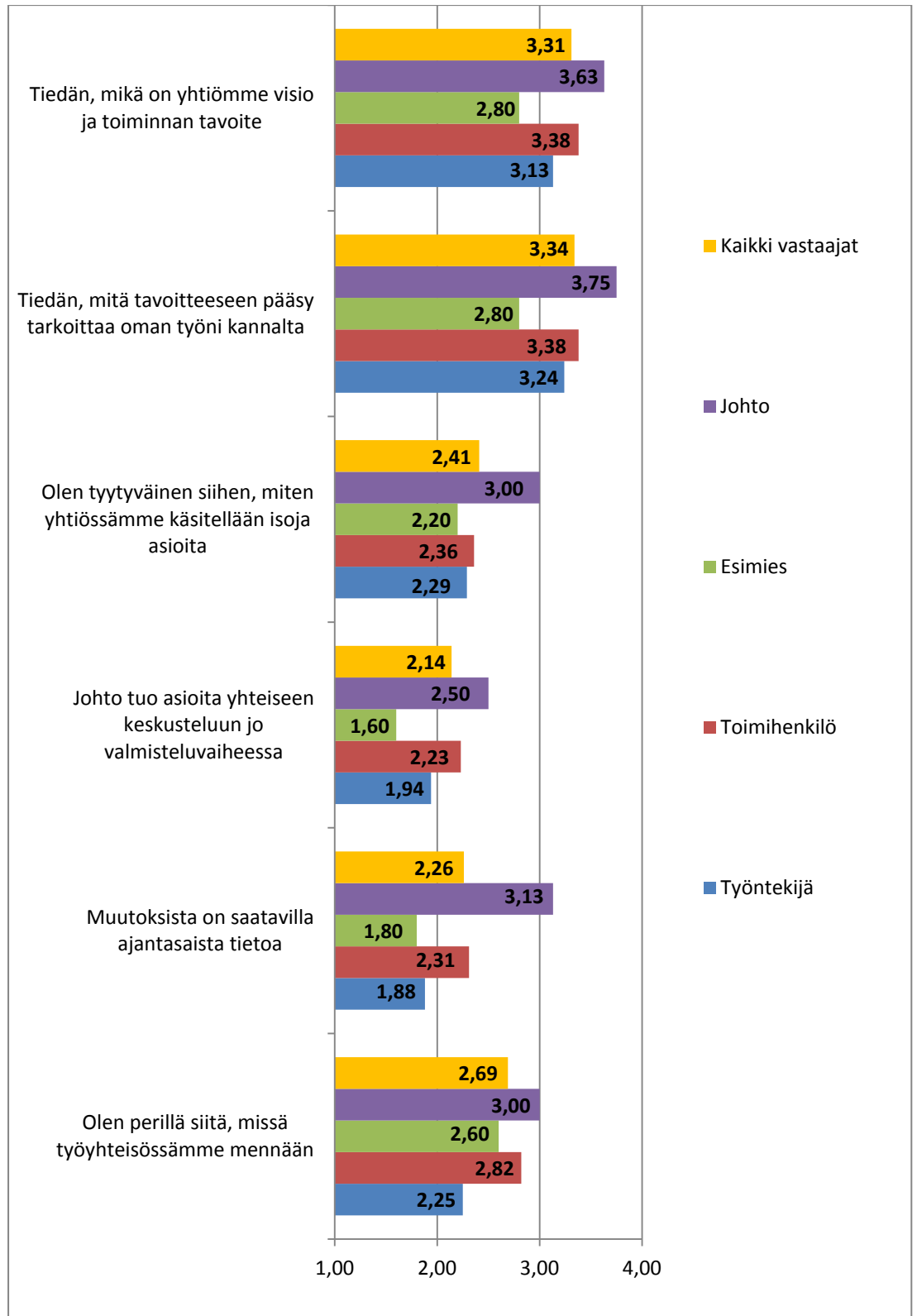
**Kuvio 15. Tyytyväisyys strategiaviestintään (kaikki vastaajat / vastaajat yhtiöittäin)**

Samoja johtamis- ja strategiaviestinnän väittämiä henkilöstöryhmittäin tarkasteltaessa (kuvio 16) huomionarvoista on mielestäni se, että johtotasolla työskentelevien mielestä muutoksista on saatavilla pääasiassa hyvin tietoa (3,13). Kaikki muut henkilöstöryhmät kuitenkin kokivat muutosviestinnän huomattavasti heikompana (1,80-2,31). Myös isojen asioiden käsitteleminen yhtiössä on johtotehtävissä työskentelevien mielestä (3,00) selkeästi eri tasolla kuin muiden henkilöstöryhmien mielestä (2,20-2,36).

Mielestäni tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että johto oman käsityksensä mukaan tiedottaa faktat isoista asioista ja muutoksista henkilöstölle, mutta eivät ole riittävästi läsnä keskustelemassa henkilöstön kanssa näistä asioista. Erityisen huolestuttavaa on mielestäni se, että esimiestasolla työskentelevät kokivat vielä muita henkilöstöryhmiä heikompina nämä osa-alueet. Esimiesten kokemuksen mukaan muutoksista ei ole saatavilla ajantasaista tietoa (1,80) eikä johto ei tuo asioita yhteiseen keskusteluun vielä valmisteluvaiheessa (1,60).

Kokonaisuutena vähiten oman työyhteisönsä asioista tunsivat olevansa perillä työntekijätasolla työskentelevät (2,25) ja parhaiten johtotason henkilöstö (3,00). Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että tieto koko työyhteisön asioista vähenee lähestulkoon sitä myötä kun siirrytään strategisen tason tehtävistä operatiiviselle tasolle.

Oman yhtiön vision ja toiminnan tavoitteen tunteminen sekä oman roolin ymmärtäminen yhteiseen tavoitteeseen pääsemisessä oli muuten melko tasaista eri henkilöstöryhmien kesken, mutta hieman huolestuttavaa on mielestäni se, kuinka esimiestehtävissä työskentelevät ovat arvioineet nämä kohdat selkeästi muita henkilöstöryhmiä heikommin (2,80). Jos toiminnan tavoite ja visio sekä oman roolin suhteuttaminen kokonaiskuvaan on esimiehille epäselvää, kuinka he voivat onnistua esimiestehtävissä riittävän hyvin?



**Kuvio 16. Tyytyväisyys strategiaviestintään (kaikki vastaajat / vastaajat henkilöstöryhmittäin)**

Kyselyn lopussa vastaajat saivat jättää avointa palautetta yleisesti sisäistä viestintää koskien. Siellä useammassa vastauksessa nousi johtamisviestintään liittyen esiin se, että henkilöstö kaipaa johdolta ennen kaikkea enemmän läsnäoloa ja kuuntelua käytännön työstä sekä siihen liittyvistä haasteista. Koetaan, että päivittäinen toiminta ei saa tukea ainoastaan tulevaisuuteen varautuvasta johdosta ja konsernin eri yhtiöt ovat ajautumassa erilleen jokaisen johtajan yksiköineen tavoittellessa vain omaa etuaan. Myös johtoryhmän toiminnasta sekä päätöksistä haluttaisiin säännöllisempää ja avoimempaa tiedotusta koko konsernissa, jotta kaikilla olisi parempi kokonaiskuva siitä, missä mennään.

Ohessa on vielä muutama suora lainaus avoimien kysymysten kautta tulleista näkemyksistä johtamis- ja muutosviestintää koskien:

*”Suurista linjavedoista ja muutoksista olisi kiva tietää. Välillä jotkut päätökset tai muutokset on jo niin pitkällä, ettei niihin ole enää mahdollista vaikuttaa.”*

*”Johdon on tärkeä kuunnella henkilökuntaa ja ottaa heidän mielipiteet käytännön työstä huomioon. Välillä tuntuu, että päivittäinen työ ja ensisijainen tarkoitus unohtuu, kun katseet suunnataan pelkästään tulevaisuuteen. Ei pidä unohtaa sitä ydintä, mistä rahat tulee tällä viikolla.”*

*”Tulevaisuuden kehitysajatuksia jo suunniteltaessa eikä vasta kun on jo päätetty.”*

*”Kaikilla pitäisi olla jonkinasteinen tieto esim. tulevista muutoksista, projekteista yms.”*

Mielestäni kyselyn kautta saadut tulokset johtamis- ja muutosviestintää koskien kertovat siitä, kuinka tärkeää johtotason avoimuus on läpi koko yhtiön. Tuloksista ilmenee, että johto itse on tyytyväinen sekä muutosviestintään että siihen, kuinka asioita tuodaan yhteiseen keskusteluun. Muu henkilöstö ei kuitenkaan koe samoin, vaan heistä johto ei ole saatavilla ja läsnä silloin, kun olisi tarvetta kuunteluun ja kommunikointiin. Henkilöstö kaipaa enemmän tietoa sekä muutoksista että muista yhtiöitä koskevista isoista asioista, jotta heillä olisi parempi tietämys siitä, mihin

suuntaan työyhteisö on menossa. Johdon sulkeutuminen omaan ympyräänsä kasvattaa muun henkilöstö epävarmuutta ja turvattomuuden tunnetta.

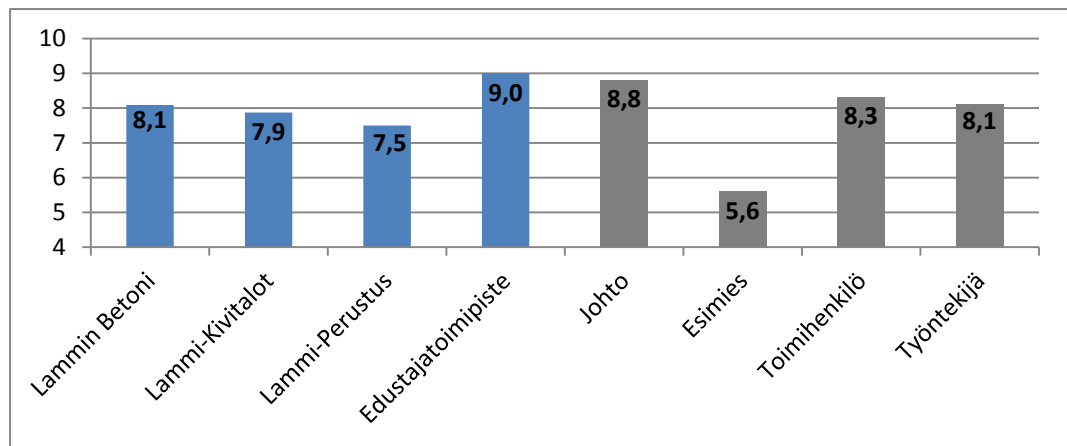
Koska organisaatiossa määriteltyjen strategioiden ja sisäisen viestinnän tulisi noudattaa yhtenäistä linjaa, halusin selvittää kyselyssä myös sen, kuinka hyvin yrityksessä määritellyt arvot näkyvät vastaajien mielestä sisäisessä viestinnässä. Kyselylomakkeella vastaajilta tiedusteltiin, kuinka he kokevat konsernin historiassa ja arvoissa pitkään korostetun ”Oman tien kulkija” -ajatuksen näkyvän työyhteisöviestinnässä. Suurin osa vastaajista (33 vastaajaa) ei nähnyt minkäänlaista yhteyttä tämän arvon ja työyhteisöviestinnän välillä, vaan koki sen liittyvän lähinnä muuhun toimintaan konsernissa. Näin on varmasti alun perin tarkoitettukin, mutta jotta eri strategioiden välillä olisi yhteys, tulisi yrityksen arvojen näkyä kaikessa sisäisessä toiminnassa, myös viestinnässä. Vastaajista 13 oli sitä mieltä, että kyseinen arvo näkyikin sisäisessä toiminnassa jollain tapaa - lähinnä yhteishengen kohottamisena ja toimintatapojen jatkuvana kehittämisenä. Samat vastaajat kritisoivat kuitenkin sitä, että teoriassa päätetyt asiat ja uudet kehitysajatukset eivät silti välttämättä tule koskaan käytännön toimintaan asti, vaikka niin olisikin sovittu. Vastaajista 9 kertoi, että oman tien kulkijuus näkyy konsernin sisällä lähinnä surkukupaisasti ”jokainen sulkeutuu tekemään omia juttujaan” -ilmiönä.

#### 4.3.2 Esimiesviestintä

Kyselyssä selvityksen alla olleista sisäisen viestinnän eri osa-alueista oman lähiesimiehen viestintä sai kaikkien vastaajien osalta kokonaisuudessaan parhaan arvosanan (hyvä 8,1) kouluarvosanoin 4-10 arvioituna.

Kuviossa 17 on esitetty oman esimiehen viestinnästä annetut arvosanat sekä yhtiöittäin että henkilöstöryhmittäin. Yhtiöittäin tarkasteltuna esimiehen viestintätaitoissa oli jonkin verran eroja. Edustajatoimipisteiden osalta keskiarvo nousi kiihtävälle tasolle (9,0). Lammin Betonin esimiesviestintä sai hyvän arvosanan (8,1), mutta Lammi-Kivitalojen (7,9) sekä Lammi-Perustuksen (7,5) esimiesviestintä jäi niukasti tyydyttävälle tasolle.

Henkilöstöryhmittäin tarkasteltaessa sekä johto (8,8), toimihenkilöt (8,3) kuin työntekijätkin (8,1) arvioivat oman esimiehen viestinnän hyvälle tasolle. Todella huolestuttavana pidän kuitenkin esimiestehtävissä työskentelevien arviota oman esimiehen viestinnästä. Heillä keskiarvo jäi vain välttävälle tasolle (5,6) ja oli huomattavasti heikompi kuin millään muulla henkilöstöryhmällä. Esimiestehtävissä työskentelevät kokevat olevansa omien esimiestensä kanssa pahassa viestintäkuopassa ja kaipaavat selkeästi muutosta tilanteeseen.



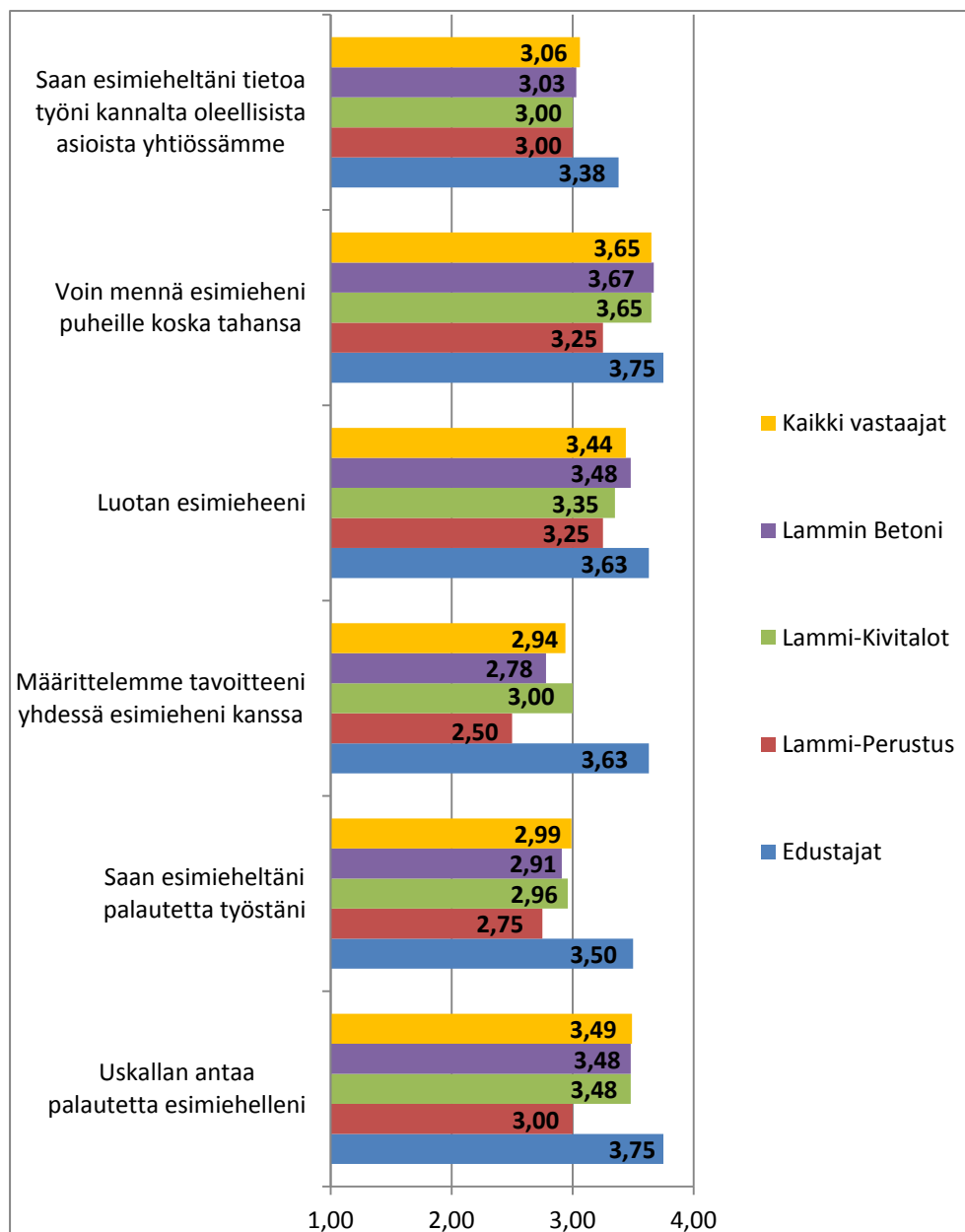
**Kuvio 17. Keskiarvo (4-10) oman esimiehen viestinnästä (yhtiöittäin / henkilöstöryhmittäin)**

Esimiesviestintää arvioitiin myös muutaman väittämän avulla. Arvosteluasteikko väittämille oli 1-4, jossa 1 = täysin eri mieltä ja 4 = täysin samaa mieltä. Kuviossa 18 esitetään näiden väittämien saamat arvot sekä kaikkien vastaajien osalta että yhtiöittäin jaoteltuna.

Kokonaisuutena kaikkien vastaajien osalta parhaimmat arviot saivat keskusteluyhteys esimiehen kanssa (3,65), luottamus esimieheen (3,44) sekä uskallus antaa esimiehelle palautetta (3,49). Vastausten perusteella heikoimmat osa-alueet esimiesten ja alaisten välisessä viestinnässä olivat tavoitteen asettaminen omalle työlle yhdessä esimiehen kanssa (2,94) sekä palautteen saaminen omasta työstä (2,99). Myös oman työn kannalta tärkeiden tietojen saamisessa (3,06) on parantamisen varaa.

Kokonaisuudessaan selkeästi tyytyväisimpiä esimiehen viestintään ollaan edustajatoimipisteissä. Niissä jokaisen esimiesviestintää koskevan väittämän arvo oli huomattavasti yli keskimääräisistä arvoista.

Lammi-Perustuksella tavoitteen määrittelyminen (2,50) ja palautteen saaminen esimieheltä (2,75) koettiin hieman muita yhtiöitä heikompana. Myös tähän saattaa vaikuttaa yhtiön pieni koko ja matala hierarkia. Työyhteisön ollessa tiivis ei esimiestyötä ehkä nähdä samanlaisena isommassa työyhteisössä.

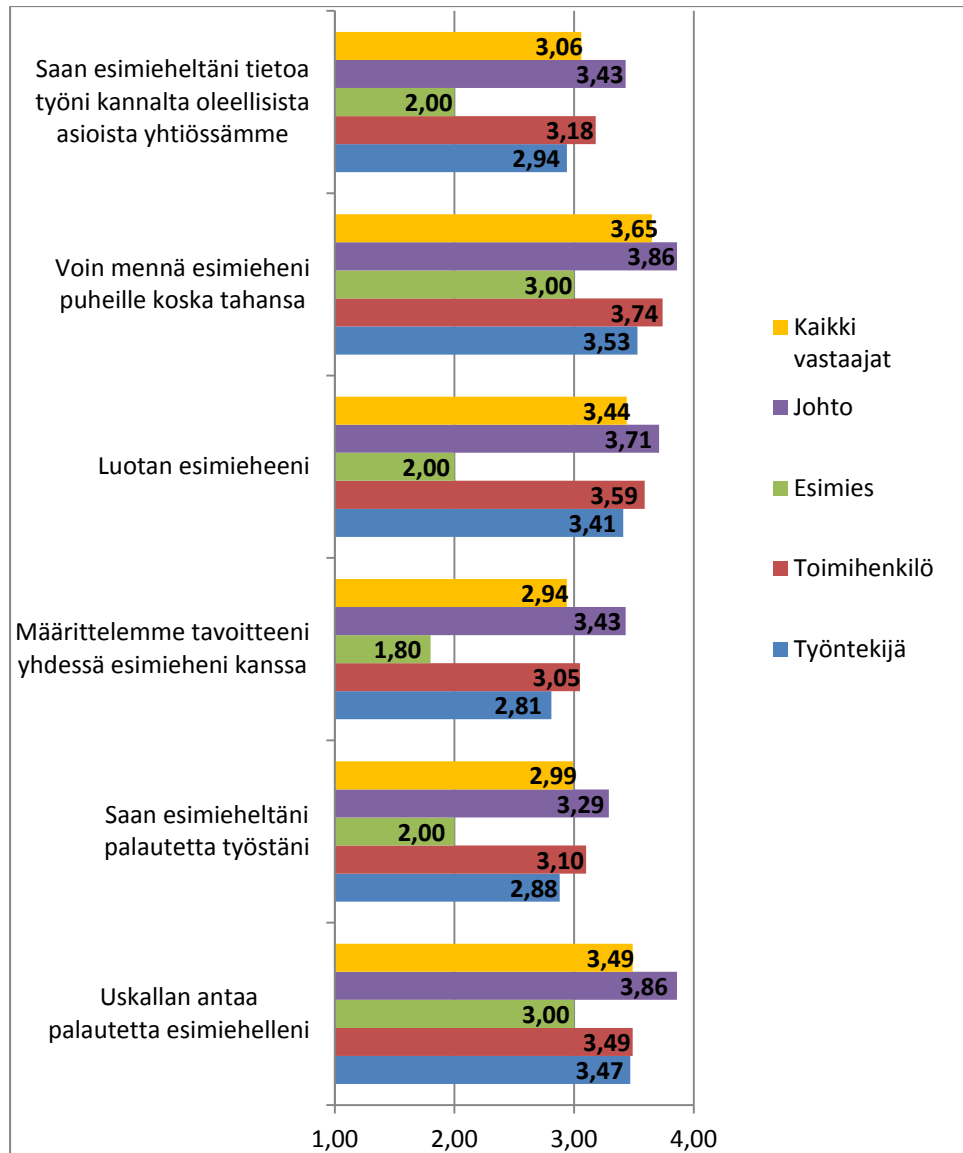


Kuvio 18. Tyytyväisyys esimiesviestintään (kaikki vastaajat / vastaajat yhtiöittäin)

Henkilöstöryhmittäin väittämiä tarkastellessa (kuvio 19) nousee esiin se, kuinka eri tavoin eri asemassa työskentelevät kokevat viestinnän ja yhteistyön oman esimiehensä kanssa. Yleisesti tyytyväisimpiä yhteistyöhön oman esimiehen kanssa ovat tämän tutkimuksen perusteella johto- ja toimihenkilötasolla työskentelevät. Esimiestasolla työskentelevien antamat arvosanat poikkeavat kaikkien vastanneiden keskiarvoista mielestäni jopa huolestuttavan paljon. Esimiesasemassa työskentelevät kokevat tavoitteiden määrittelyn (1,80), riittävän tiedonsaannin (2,00) sekä esimieheltä palautteen saamisen (2,00) huomattavasti muita henkilöstöryhmiä heikompana. Lisäksi heillä on myös selkeästi heikompi luottamus omaan esimieheen (2,00) kuin muilla henkilöstöryhmillä. Luottamus omaan esimieheen on keskeisimpiä työssä viihtyvyyden edellytyksiä ja keino vahvistaa henkilöstön motivaatiota ja tuottavuutta (Niinikoski 2010).

Kyselyn perusteella vaikuttaa siltä, että johtotehtävissä työskentelevät eivät ole onnistuneet hoitamaan omaa esimiestehtäväänsä yhtä hyvin kuin muissa esimiestehtävissä toimivat. Toimihenkilö- ja työntekijätasolla ollaan kaikkiaan melko tyytyväisiä omien esimiestensä viestintään ja vuorovaikutukseen heidän kanssaan. Sen sijaan esimiestehtävissä olevat kokevat jääneensä lähestulkoon kokonaan ilman oman esimiehen tukea. He kokevat kyllä voivansa mennä esimiehen puheille melko hyvin (3,00) ja uskaltavat antaa palautetta esimiehilleen (3,00). Tulosten perusteella vaikuttaa kuitenkin siltä, että heidän kohdallaan kommunikointi toimii vain yhteen suuntaan eikä vuorovaikutteisesti, kuten esimiehen ja alaisen välisessä suhteessa pitäisi toimia.



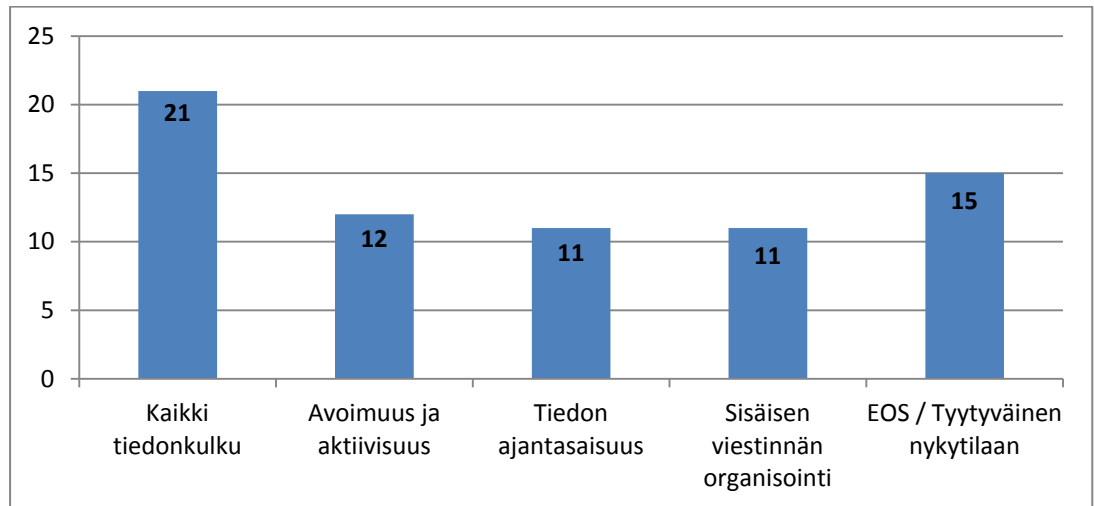


**Kuvio 19. Tyytyväisyys esimiesviestintään (kaikki vastaajat / vastaajat henkilöstöryhmittäin)**

#### 4.4 Arkiviestintä Lammin Betoni -konsernissa

Kyselyn loppuosan avoimet kysymykset käsittelivät pääasiassa arkiviestinnän nykykäytäntöjä sekä niiden toimivuutta konsernissa. Näiden avoimien vastausten osalta tarkastelen tuloksia ainoastaan koko konsernin ja kaikkien vastaajien osalta, eli vastauksia ei ole jaettu yhtiöittäin tai henkilöstöryhmittäin.

Kuvion 20 mukaisesti vastauksissa pääasiallisiksi parantamistarpeiksi nousivat henkilöstön näkemyksen mukaan: tiedonkulku yleisesti (21 vastaajaa), avoimuus ja aktiivisuus (12 vastaajaa), tietojen ajantasaisuus (11 vastaajaa) sekä tiedon oikea kohdentaminen ja sisäisen viestinnän parempi organisointi ja suunnitelmallisuus (11 vastaajaa). Vastaajista 15 ei osannut nimetä mitään tiettyä parantamiskohdetta tai oli tyytyväinen nykytilanteeseen.



**Kuvio 20. Mihin asioihin kaipaava parannusta sisäisessä viestinnässä (x vastaajaa)**

Ohessa on muutama suora lainaus vastauksista kysymykseen ”Mitkä asiat vaativat mielestäsi parannusta työyhteisösi/koko konsernin viestinnässä”:

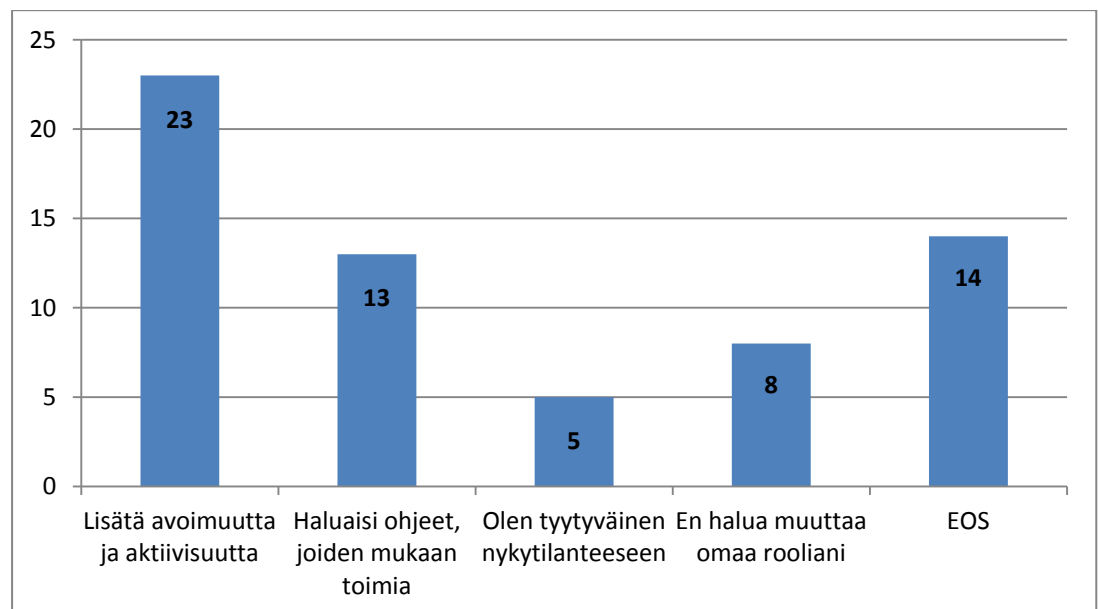
*”Tieto nopeammin eteenpäin, useimmiten vain muutama henkilö tietää asiasta, vaikka olisi tärkeää muidenkin tietää.”*

*”Konsernin yritysten työntekijöiden pitäisi tuntea toisensa paremmin, että viestintä voisi kehittyä.”*

*”Avoimuutta voi aina lisätä, pitäisi voida puhua kaikesta avoimesti.”*

*”Tiedon pitäisi tavoittaa kaikki, jotka sitä tarvitsevat ainakin omien tehtävien hoitamiseksi. Nyt liian moni jää paitsioon ja tehdään turhaa työtä ja tuskaillaan. Kaikki pitää erikseen kysyä ja rukoilla, että voisiko joku ystävällisesti kertoa...”*

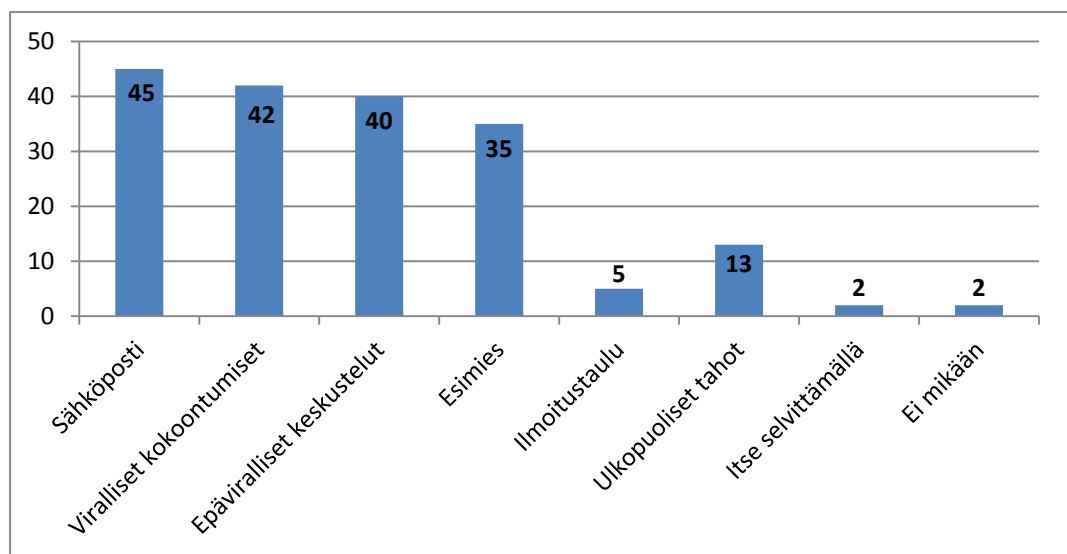
Henkilöstöltä kysyttiin myös sitä, kuinka he mielestään voisivat itse omalla toiminnallaan tukea sisäisen viestinnän kehittämistä paremmaksi (kuvio 21). Vastaa- jista 5 ei kaivannut parannusta vaan oli tyytyväisiä sisäisen viestinnän nykytilan- teeseen. 14 vastaajaa ei osannut sanoa kuinka voisi itse vaikuttaa asiaan. Vastaa- jista 8 totesi, ettei voi tehdä mitään tai ei halua muuttaa omaa rooliaan sisäisessä viestinnässä. 23 vastaajaa totesi voivansa olla avoimempi, aktiivisempi ja oma- aloitteisempi omassa viestinnässään. Lisäksi 13 vastaajaa on valmis kehittämään omaa toimintaansa, mutta he kaipaisivat sisäiseen viestintään lisää suunnitelmalli- suutta tai ohjeita, jonka mukaan voisi toimia. Tämän perusteella konsernin henki- löstöllä on mielestäni melko hyvä viestintäasenne, mutta vaikuttaa siltä, että heiltä puuttuvat selkeät ohjeistukset ja välineet, jotta heistä jokainen voisi toteuttaa pa- rempaa työyhteisöviestintää päivittäisessä työssään.



**Kuvio 21.** Mitä voisi/haluaisi itse tehdä sisäisen viestinnän parantamiseksi (x vastaajaa)

#### 4.4.1 Työyhteisöviestinnän foorumit

Vastaajia pyydettiin arvioimaan, minkä kanavan kautta he tällä hetkellä pääsääntöisesti saavat tietoa omaa työyhteisöä ja koko konsernia koskevista asioista (kuvio 22). Aktiivisimmat käytössä olevat viestintäkanavat ja -foorumit ovat: sähköposti (45 vastaajaa), kuukausi- ja viikkopalaverit sekä muut viralliset kokoontumiset (42 vastaajaa), kahvipöytäkeskustelut ja muut epäviralliset tapaamiset (40 vastaajaa) sekä lähin esimies (35 vastaajaa). Osa tiedoista saadaan myös konsernin ulkopuolisista lähteistä kuten esimerkiksi asiakkailta tai yhteistyökumppaneilta (13 vastaajaa) sekä ilmoitustaululta (5 vastaajaa) tai itse selvittämällä (2 vastaajaa). Kaksi vastaajaa oli myös sitä mieltä, että ei saa työyhteisöä tai konsernia koskevia tietoja tällä hetkellä mistään.



**Kuvio 22.** Nykyiset tiedonsaantikanavat (x vastaajaa)

Tällä hetkellä käytössä olevien viestintäkanavien toimivuutta kysyttäessä vastaajista 28 arvioi ne toimiviksi ja 8 vastaajaa ei-toimiviksi. Vastaajista 17 oli sitä mieltä, että kyseiset kanavat kyllä toimisivat, jos niitä käytettäisiin aktiivisemmin, avoimemmin ja suunnitelmallisemmin. 12 vastaajan mielestä konsernissa olisi hyvä ottaa käyttöön intranet tai muu kokonaan uusi viestintäkanava, jotta sisäinen viestintä olisi hallitumpaa. Myös tämä tulos tukee sitä ajatusta, että konsernin

henkilöstö kokee suunnitelmallisuuden ja ohjeistusten puutteen suurimpana haasteena tämän hetkisessä työyhteisöviestinnässä.

Myös kyselyn viimeisenä kohtana olleessa avoimessa palautteessa vastauksista nousi esiin tarve paremmalle sisäisen viestinnän suunnittelulle ja konkreettiselle organisoinnille. Vastauksissa ehdotettiin intranetin lisäksi säännöllisiä tiedotteita tai uutiskirjeitä konsernin eri yhtiöiden välillä sekä selkeän vastuuhenkilön nimeämistä, joka hoitaisi tiedottamisen eri yhtiöiden välillä sekä työyhteisön sisällä. Myös tarvetta yhteiselle konsernin sisäiselle kalenterille korostettiin, sillä tärkeänä pidetään myös tietoa ainakin avainhenkilöiden tavoitettavuudesta. Alla muutama suora lainaus avoimen palautteen vastauksista:

*”Jotkut asiat toimii, mutta työyhteisön ja koko konsernin viestintään täytyy olla jokin parempi/helpompi toimintatapa. Esim. intranetti tai muu tiedotusjärjestelmä, joka ohjaa viestit oikeille henkilöille.”*

*”Olisiko syytä nimetä tiedotuksesta vastaava henkilö. Olisi yksi henkilö, joka hoitaa tiedotuksen aina eteenpäin.”*

*”Konsernin tytäryhtiöiden väliset säännölliset tiedotteet voisi tehdä aluksi. Sovittaisiin esim. 2-3 asiaa, josta tiedotettaisiin automaattisesti ja tieto tulisi yhdeltä väylältä. Jollain lailla ei tunne tai tiedä toisen toimintatavoista, vaikka periaatteessa ne pitäisi olla samat koko konsernilla.”*

*”Selkeät pelisäännöt mitä viestitään ja mitkä jäävät kysyjän vastuulle.”*

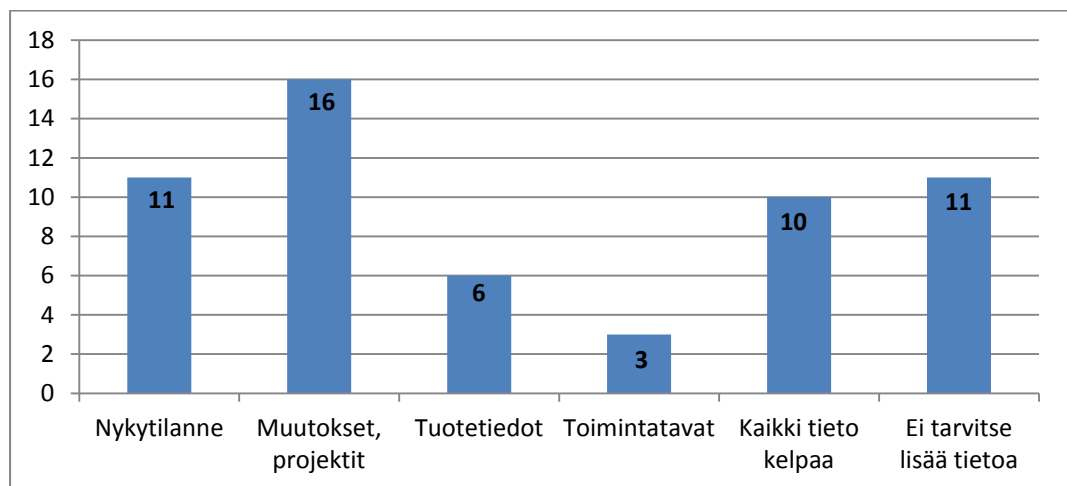
*”Tulisi osoittaa henkilö, joka hoitaa infoamisia konsernitasolla ja työyhteisön sisällä.”*

*”Tiedonkululle tulisi olla koko konsernilla avoimempi, yhteneväisempi sekä organisoidumpi viestintäkanava, joka olisi kaikilla käytössä ja sieltä laitettaisiin oikeasti aktiivisesti infoa eteenpäin. Tarpeellista olisi olla selkeä ohjeistus siitä, että mitä kanavaa käytetään tietyn tasoisen tiedon levittämisessä.”*

*”Voisiko askel avoimuuteen olla vaikka johtoryhmän tiedotustilaisuus tai kootusti joku ajankohtaisia asioita eri osa-alueilta ja ne voisi koota ja lyhentää koko konsernille tiedotuskirjeeksi kerran kuussa. Hirveän vaikea aihe. Pitäisi olla avoimuutta, mutta se lähtee ihan pienistä asioista liikkeelle eikä aina vaan vedettäisi suuria linjoja.”*

#### 4.4.2 Työyhteisöviestinnän sisällöt

Henkilöstöltä kysyttiin myös, että minkälaista tietoa he kaipaisivat lisää joko oman organisaation tai koko konsernin osalta (kuvio 23). Vastaajista 11 oli sitä mieltä, että saavat nykytilanteessa kaiken tarvitsemansa tiedon. 10 vastaajaa puolestaan kertoi, että heille kelpaisi mikä tieto tahansa. Yleisimmät lisätiedon tarpeet muilla vastaajilla olivat muutokset ja projektit (16 vastaajaa), ns. ”missä mennään” -tieto, eli konsernin ja oman yhtiön nykytilanne yleisesti (11 vastaajaa) sekä tuotteiden saatavuus ja tekniset tuotetiedot (6 vastaajaa). Lisäksi 3 vastaajaa mainitsi kaipaavansa parempaa tietoa konsernin yleisistä toimintatavoista sekä eri henkilöiden vastuualueista.



**Kuvio 23. Mistä asioista kaippaa lisää tietoa (x vastaajaa)**

Ohessa on muutama suora lainaus vastauksista kysymykseen ”Minkälaista tietoa kaipaisit oman työyhteisösi/koko konsernin osalta?”:

*”Käytännön asiat, mitä tapahtuu ja mitä on meneillään.*

*Esimerkiksi jos on suunnitteilla muutoksia.”*

*”Olennaista on, että kaikista tärkeimmistä asioista tiedotetaan totuudenmukaisesti ja riittävän ajoissa kaikille niille, joita kyseinen asia jollain tavalla koskettaa.”*

*”Paljon joutuu ihmettelemään, että sitä ja tätä on luvattu, mutta koskakohan ne on tulossa. Olisi kiva myös joskus saada kysellä johdon kantaa asioihin, kun välillä tuntuu, että on aika ristiriidassa asiat eivätkä kaikki ole samalla linjalla.”*

*”Taloudelliset tilanteet tulisi viestiä jokaisessa konsernin osassa entistä realistisemmin.”*

*”Jokaisen tulisi tietää yrityksen tilanne ja mihin ollaan menossa ja myös se kuinka tavoitteita kohti ollaan menossa. Olisi myös kohtuullista jakaa kaikille tietoa siitä, jos jossakin konsernin toimijoista tapahtuu muutoksia, jotka voivat vaikuttaa edes jonkun työhön toisessa toimijassa.”*

*”Kaikkien pitäisi muistaa, että pelaamme kuitenkin yhteen maaliin, joten konsernin sisäisen viestinnän tulisi tukea tätä. Työyhteisöviestinnässä pitäisi korostaa yhteenkuuluvuutta; työyhteisön sisäisistä asioistakin pitäisi muistaa tiedottaa konsernin muiden yhtiöiden työntekijöitä.”*

## 5 KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää henkilöstön näkemys sisäisen viestinnän nykytilasta sekä toiveista tulevaisuuden suhteen, ja lisäksi esittää toimenpide-ehdotukset työyhteisöviestinnän pelisääntöjen ja käytäntöjen luomiseen konsernissa.

Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella mielestäni tärkeimmiksi kehittämis-kohteiksi Lammin Betoni -konsernin sisäisessä viestinnässä nousivat tarve sisäisen viestinnän suunnitelmallisuudelle, selkeiden yhteisten pelisääntöjen luominen ja johtamisviestintään panostaminen.

### 5.1 Kehittämisehdotukset

Olen koonnut kaikista pian esittelemistäni kehittämisehdotuksista erillisen yhteenvedon (kuvio 24). Kuviosta selviävät tutkimuksen kehittämisehdotukset tiivistetyksi ja nopeasti. Avaan kuitenkin jokaisen kuviossa esiintyvän kohdan vielä erikseen tässä luvussa, jotta perusteet eri kehittämisehdotusten taustalla selviävät paremmin.





**Kuvio 24. Yhteenvedo kehittämisehdotuksista Lammin Betoni -konsernin työyhteisöviestinnän kehittämiseen**

### *1. Sisäisen viestinnän pelisäännöt - konsernin sisäisen viestinnän tiimi*

Tutkimuksessa selkeästi päällimmäiseksi tarpeeksi koko konsernin sisäisen viestinnän parantamisessa nousi yhteisten pelisääntöjen laatiminen, sisäisen viestinnän organisointi ja selkeät vastuiden määrittelyt. Koska Lammin Betoni -konsernissa ei ole erillistä viestintäyksikköä tai muuta vastaavaa, ehdotan tutkimuksessa esiin nousseiden tarpeiden perusteella, että konserniin luodaan sisäisen viestinnän tiimi, joka vastaa sisäisen viestinnän suunnittelusta (kuvio 25).

Viestintätiimin tulee kokoontua säännöllisesti ja toimia ennalta määritellyn vuosikellon mukaan. Tiimin koosta johtuen tapaamiset tulee sopia asianosaisten kalentereihin koko toimintavuodeksi kerralla. Jotta tiimin toiminta ja tavoitteet eivät jää irralliseksi muusta liiketoiminnasta, tulee tiimiin mielestäni kuulua jokaisen konserniyrityksen toimitusjohtaja, vähintään yksi operatiivisen tason esimies sekä yksi toimihenkilöiden/työntekijöiden edustaja jokaisesta konserniyhtiöstä.

Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan valtaosa henkilöstöstä koki tarvitsevansa lisää tietoa muiden konsernin yhtiöiden toiminnasta. Lisäksi henkilöstö koki, että muista yhtiöistä saatavalla tiedolla on oleellista merkitystä heidän oman työnsä onnistumisessa. Sekä näiden seikkojen että sisäisen viestinnän tehokkaan organisoinnin kannalta on mielestäni ehdottoman tärkeää, että viestintätiimiin kuuluvista henkilöistä nimetään selkeästi yksi koko konsernin sisäisestä viestinnästä vastaava henkilö. Hän toimii viestintätiimin päävastuullisena vetäjänä sekä sisäisen viestinnän äänenä konsernin eri yhtiöille. Viestintävastaava on päävastuullinen konsernin sisäisen viestinnän kehittämisessä, ylläpitämisessä ja seurannassa. Viestintävastaava tulee olla koko konsernin tiedossa ja tehtävässä voi toimia kuka vain viestintätiimin jäsenistä, kunhan hänellä on tarvittava osaaminen ja aikaresurssit viestintävastaavan tehtävään.



**Kuvio 25. Sisäisen viestinnän tiimi**

- *Viestintästrategia*

Käytännössä viestintätiimin vastuulle kuuluu luoda sisäiseen viestintään tarvittavat säännöt ja ohjeistukset koko konsernille. Viestinnän suunnittelu on hyvä aloittaa viestintästrategian luomisella. Vaikka viestintävastaava on päävastuullinen strategian laatimisessa, ei sen tekeminen saa jäädä yksin hänen työkseen, vaan koko viestintätiimin tulee laatia viestintästrategia yhdessä. Viestintästrategia ei saa olla muusta toiminnasta irrallinen, vaan sen tulee linkittyä konsernin yleiseen toimintastrategiaan (Mantere, Aaltonen, Ikävalko, Hämäläinen, Suominen & Teikari 2006). Myös Korhonen ja Rajala (2011, 26) ovat todenneet, että huolellisesti tehty viestintästrategia on yksi edellytys toimivaan viestintään. Viestintästrategian tulee olla samassa linjassa organisaation muiden strategioiden kanssa. Jos halutaan tavoitella onnistunutta viestintää vielä vahvemmin, tulee viestinnän olla kirjattuna sisään koko organisaation strategiaan, jolloin myös johto on sitoutunut siihen.

Viestintästrategiassa määritellään sisäisen viestinnän arvot ja mitattavissa olevat tavoitteet sekä keskeisimmät ydinviestit esimerkiksi organisaation strategiavies-

tintää koskien. Lisäksi viestintästrategian laatimista varten tulee kartoittaa sisäisen viestinnän nykytila, resurssit ja tavoitetila. Myös toimenpiteet ja keinot asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi tulee kirjata ylös. (Ylenius & Keränen 2007, 3-5.)

Esitän liitteessä 2 ehdotelman, jonka mukaan sisäisen viestinnän strategiaa voisi mielestäni Lammin Betoni -konsernissa lähteä laatimaan. Ehdotelman pohjana olen käyttänyt oman kokemukseni lisäksi tämän raportin teoriaosuuden luvussa 2.3 esiintyneitä näkemyksiä viestintästrategian laatimisesta. Viestintästrategia voidaan tehdä esimerkiksi kolmeksi vuodeksi kerrallaan, mutta se tulee tarkistaa viestintätiimin taholta vuosittain.

Tekemäni opinnäytetyön myötä sisäisen viestinnän nykytila on jo kartoitettu kattavasti. Käytännössä Lammin Betoni -konsernin sisäisen viestinnän tiimin ensimmäinen tehtävä viestintästrategian laatimisessa on määrittellä arvot ja tavoitteet sisäiselle viestinnälle. Tekemäni tutkimuksen perusteella ehdotan arvoiksi avoimeen viestintäkulttuuriin kolmea A:ta:

- ✓ *ARVOSTUS*
- ✓ *AKTIIVISUUS*
- ✓ *AJANTASAISUUS*

Sisäisen viestinnän tiimin tulee kuitenkin strategiaa luodessaan varmistaa, ettei viestintästrategia jää muista organisaation strategioista irralliseksi, vaan että strategiat tukevat toinen toistansa. Viestintästrategiassa määriteltyjen arvojen tulee näkyä myös liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiassa sekä päinvastoin.

Tavoitteeksi sisäiselle viestinnälle voi mielestäni asettaa aluksi sen, että viestintä organisoidaan konsernin sisällä ja nämä arvot näkyvät ja toteutuvat kaikessa konsernin sisäisessä toiminnassa. Tavoitteiden toteutumisen väliarviointia voidaan tehdä henkilöstölle suoritettavilla kyselyillä sen jälkeen, kun uusi viestintästrategia on ollut käytössä esimerkiksi vuoden. Viestintästrategiaan tulisi kirjata myös se, mitä toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamisessa tullaan pääpiirteissään käyttämään. Tarkemmin eri toimenpiteet ja viestintävastuut käydään läpi vielä viestintäsuunnitelmassa.

Sisäisen viestinnän kehittämisen Lammin Betoni -konsernissa tulisi lopulta tähdätä mielestäni kohti tavoitetilaa, jossa henkilöstö ymmärtäisi koko konsernin yhteisen päämäärän ja ne toimenpiteet, joita tarvitaan avoimuuden ja aidon sisäisen vuorovaikutuksen saavuttamiseksi. Tavoitetila voi olla esimerkiksi aiemmassa yhteenvetokuviossa esitetty ”Avoin, keskusteleva ja kuunteleva organisaatio”. Viestintätiimin luodessa tälle kehitykselle otollisen maaperän ja toimiessa itse esimerkkinä muulle henkilöstölle sen toteuttamisessa, voidaan mielestäni saada aikaan se Lammi-henki, joka konsernissa on vallinnut aikaisempina vuosina.

#### - *Viestintäsuunnitelma*

Sisäisen viestinnän strategian laatimisen jälkeen viestintätiimin tulee luoda myös sisäisen viestinnän suunnitelma. Viestintäsuunnitelma auttaa organisaation sisäistä viestintää vuositasolla, luo pelisäännöt arkiviestintään ja helpottaa näin koko henkilöstön jokapäiväistä työtä. Arkiviestinnän pelisääntöjen ja ohjeistusten lisäksi suunnitelmaan kirjataan ylös selkeät viestintävastuut sekä tarkemmat aikataulut viestinnän toteuttamiseen. (Ylenius & Keränen 2007, 13.)

Liitteessä 3 esitän ehdotelman, jonka mukaan sisäisen viestinnän suunnitelma olisi mielestäni Lammin Betoni -konsernissa hyvä tehdä. Myös tämän ehdotelman laatimiseen olen käyttänyt oman kokemukseni lisäksi tutkimusraportin teoriaosuuden luvussa 2.3 esiintyneitä näkemyksiä viestintäsuunnitelman työstämiseen. Kuten viestintästrategian myös viestintäsuunnitelman teko on koko viestintätiimin vastuulla eikä se saa jäädä yksin viestintävastaavan harteille. Viestintäsuunnitelma tulee laatia joka vuosi ennen vuodenvaihdetta. Käytännössä viestintäsuunnitelmaan ei välttämättä tule kovinkaan suuria muutoksia vuosittain, mutta sen tarkistaminen ja kehittäminen uudelle toimintakaudelle on aina tarpeen.

Koko henkilöstön sitouttaminen viestintään on äärimmäisen tärkeää. Jokaisen henkilöstön jäsenen tulee ymmärtää oma roolinsa ja vastuunsa sisäisen viestinnän onnistumisessa. Vaikka viestintätiimi vastaakin viestinnän suunnittelusta, on sekä viestintästrategian että -suunnitelman oltava aina koko henkilöstön saatavilla ja

jatkuvassa käytössä. Siten henkilöstö tietää, mitä odottaa sisäiseltä viestinnältä, kenen vastuulla mikäkin asia on ja mitä foorumeita sisäisessä viestinnässä tullaan eri asioissa käyttämään. (Korhonen & Rajala 2011, 28-29). Tällöin henkilöstöllä on paremmat edellytykset sisäistää myös oma roolinsa ja vastuunsa vuorovaikutuksen kehittämisessä konsernin sisällä.

## *2. Johdon ja esimiesten viestintävalmiuksien kehittäminen*

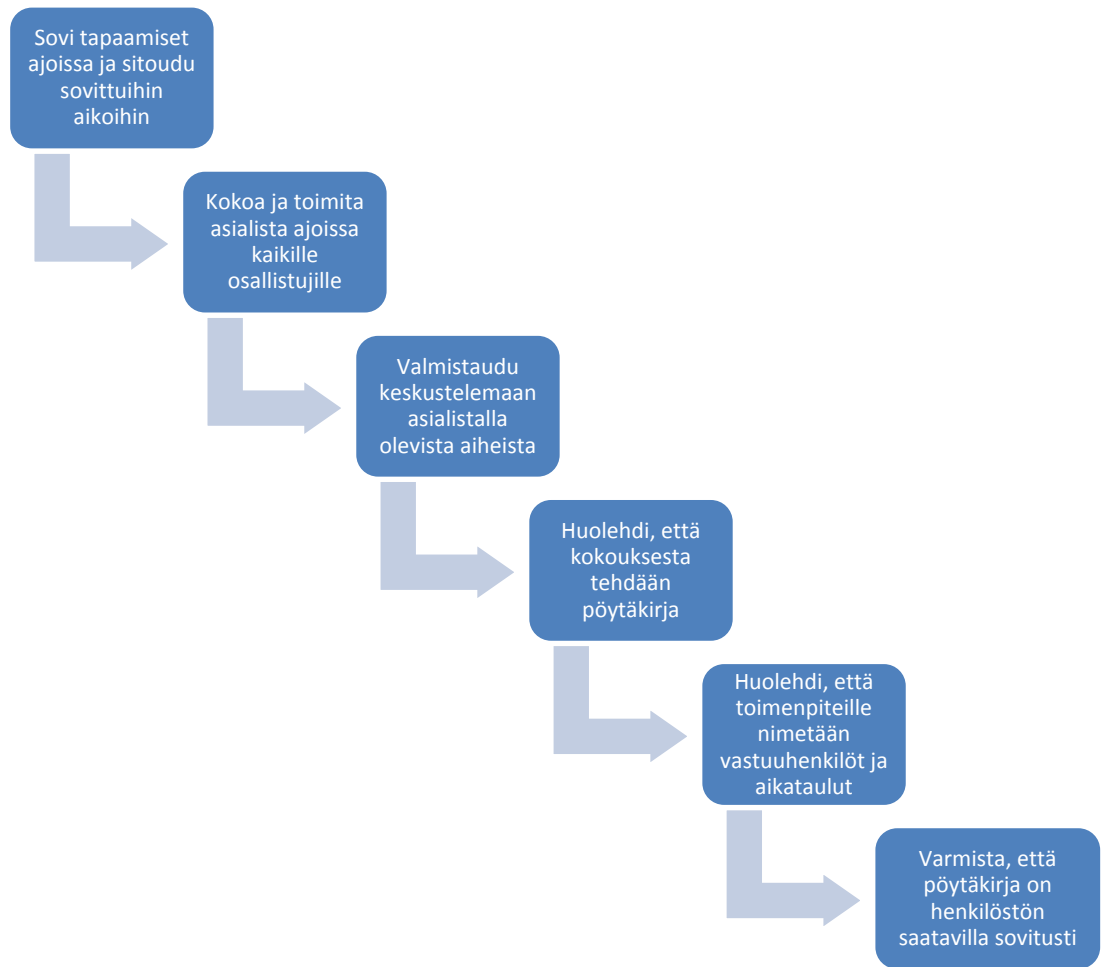
Koko henkilöstön viestintävalmiuksien ja vuorovaikutustaitojen kehittäminen on tärkeää avoimen, aktiivisen ja arvostavan sisäisen viestintäkulttuurin luomisessa. Erityisen tärkeää tämä on kuitenkin johto- ja esimiestehtävissä työskenteleville, sillä heidän esimerkistään lähtee koko organisaatio- ja viestintäkulttuurin kehittyminen tiettyyn suuntaan. Toinen tutkimuksen myötä selkeästi esille nousseista kehittämiskohteista olikin tarve johtotasolla toimivien henkilöiden viestintäosaamiseen panostaminen.

Ennen kuin konsernin sisäinen viestintä saadaan toimivaksi sekä horisontaalisella että vertikaalisella tasolla, tulee johto- ja esimiestehtävissä toimivien sitoutua sisäiseen viestintään, sen kehittämiseen ja yhdessä sovittujen käytäntöjen noudattamiseen. Heidän tulee ymmärtää asian merkitys sekä omassa että koko muun henkilöstön arkipäivän työssä. Lisäksi heidän tulisi nähdä toimivasta sisäisestä viestinnästä saatava hyöty henkilöstön tehokkuudessa ja sitä myötä yrityksen liiketoiminnassa. Mikäli henkilöstö näkee, että johto toimii avoimesti ja sitoutuu noudattamaan yhteisiä sääntöjä ja päätöksiä, lisää se sisäistä vuorovaikutusta ja henkilöstö saadaan osallistumaan organisaation toimintaan entistä avoimemmin ja tuottavammin (Smythe 1996, 43). Ja vaikka lopullinen jokapäiväinen vastuu sisäisen viestinnän toimivuudesta onkin vuorovaikutuksen myötä koko henkilöstöllä, niin kuten Stoneham (2013) on todennut, tulee organisaation johtoryhmän olla aina sitoutunut sisäisen viestinnän strategiseen merkitykseen. Eli oleellista ei ole se, mikä funktio tai kuka henkilö ottaa operatiivisen päävastuun, vaan se, että kokonaisuus on johtoportaan työntekijöihin saakka toimiva.

- *Yleiset kokouskäytännöt*

Tutkimuksen perusteella konsernin sisäiset kokoukset sekä eri henkilöstöryhmien kesken että eri yhtiöissä ovat tärkeä osa jo käytössä olevaa työyhteisöviestintää Lammin Betoni -konsernissa. Kyselyn kautta saaduissa palautteissa kävi ilmi, että henkilöstö kaipaa kokouskäytäntöihin kuitenkin selkeästi lisää suunnitelmallisuutta ja vuorovaikutusta, jotta tapaamisilla olisi enemmän merkitystä.

Jotta työyhteisön viralliset tapaamiset olisivat tehokkaita ja hyödyllisiä, tulisi niihin luoda selkeät rungot ja perusmallit, joiden mukaan asiat kokouksissa käsitellään. Oleellista ja tärkeää tehokkaissa tapaamisissa on suunnitelmallisuus ja säännöllisyys. Tapaamisia tulisi olla tasaisin väliajoin ja tarpeeksi usein, jotta käsiteltävät asiat ovat oikeasti ajankohtaisia. Lisäksi kokousten tulisi perustua aina ennalta laadittuun esityslistaan, joka on jaettu ajoissa kaikille kokoukseen osallistujille. Tällöin jokainen osallistuja voi valmistautua tapaamiseen kunnolla. Tapaamisissa tulisi olla myös aina puheenjohtaja, joka huolehtii, että ennalta sovitut asiat käsitellään sekä sihteeri, joka kirjaa kokouksessa tehdyt päätökset ylös. Myös yhteiselle keskustelulle tulee jäädä aikaa. (Sariola 2012, 78.) Oleellista on myös se, että kokouksessa päätetyille asioille ja toimenpiteille sovitaan selkeät vastuuhenkilöt ja aikataulut, mihin mennessä asia on hoidettu. Kokouksen koollekutsujan muistilista voi esimerkiksi kuvion 26 mukainen.



**Kuvio 26. Tehtävälista kokouksen koollekutsujalle**

Suunnitelmallisuuden lisäksi Lammin Betoni -konsernin henkilöstö kaipaa tutkimuksessa saatujen vastausten perusteella vuorovaikutteista kanssakäymistä eri yhtiöiden ja henkilöstöryhmien välillä sekä tilaisuuksia, joissa yhteisiä asioita käsitellään ja viedään eteenpäin. Tutkimustuloksia esittelevässä luvussa toin esiin erään vastaajan näkemyksen, jossa mielestäni kiteytyy hyvin ajatus siitä, kuinka henkilöstö toivoisi yhteisiä asioita konsernissa käsiteltävän:

*”Joku koko konsernin sisäinen kokoontuminen edes kerran vuodessa olisi kiva. Ilman esiintyjä ja aiheet olisi etukäteen tiedossa. Olisi sellainen juttelutuokio.”*



- *Johdon avoimuus*

Tutkimuksen perusteella Lammin Betoni -konsernin henkilöstö kaipaa aiempaa paremmin tietoa myös johtoryhmän kokouksissa käsitellyistä asioista ja päätöksistä. Erityisesti henkilöstö toivoisi saavansa enemmän ja entistä ajantasaisemmin tietoa suurista linjavedoista ja muutoksista. Tällä hetkellä henkilöstö kokee, että muutoksista ja isoista asioista kerrotaan heille vasta sen jälkeen, kun päätökset on jo tehty.

Johdon tavoitettavuus ja läsnäolo työyhteisön arjessa on äärimmäisen tärkeää organisaatio- ja viestintäkulttuurin luomisessa. Vuorovaikutustilanteiden mahdollistaminen, työpaikan arjessa näkyminen ja henkilöstön näkemysten kuunteleminen kertoo siitä, että johto on kiinnostunut organisaatiosta ja arvostaa henkilöstön mielipiteitä. Henkilöstö odottaa johtajilta myös palautetta ja tietoa siitä, kuinka heidän näkemyksensä on huomioitu ja mitä johto aikoo asioille tehdä. Mikäli mitään ei tapahdu tai vastausta ei saada, alkavat ihmiset epäillä onko johto edes ottanut heitä vakavasti. Sen vuoksi on tärkeää määrittää selkeä palautekäytäntö johdolta muulle henkilöstölle: mitä vastataan, kuka vastaa ja missä muodossa. (Juholin 2009b, 197-198.)

Mikäli yrityksen johto ja johtoryhmä haluavat luoda konserniin avointa viestintäilmapiiriä, auttaa sen kehittämässä säännöllinen ja rehellinen viestintä muulle henkilöstölle. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että johtoryhmä viestii selkokielisesti aina heti kokoontumisensa jälkeen koko työyhteisölle sen, mitä asioita johtoryhmässä kullakin hetkellä käsitellään ja millä aikataululla asioista ollaan päättämässä. Myös johdonmukaisuus on tärkeää johtajien viestinnässä - viestien tulee olla johtajasta riippumatta samansisältöisiä. (Juholin 2009b, 193-196.)

Liite 4 esittelee johtoryhmäviestinnän suunnitelman avuksi tarkoitettun kysymyspatteriston, joka mielestäni on hyvä käydä läpi myös Lammin Betoni -konsernin johtoryhmässä sen viestinnän kehittämiseksi. Kysymykset on laatinut viestinnän tutkija, professori Elisa Juholin (2009b, 202-203). Kysymysten avulla johtoryhmä saa jäseneltyä omaa viestintäänsä ja tapaansa toimia parempaan suuntaan.

### 3. *Muut ajatukset sisäisen viestinnän parantamiseksi konsernitasonla*

#### - *Sosiaalinen intranet*

Tutkimuksessa Lammin Betoni -konsernin henkilöstö kaipasi sisäiseen viestintään erityisesti lisää avoimuutta, aktiivisuutta, tietojen ajantasaisuutta ja keskinäistä arvostusta. Konsernin laajentuessa eri paikkakunnille monet vastaajista ehdottivat sisäisen viestinnän avuksi sisäisen intranetin tai vastaavan sähköisen portaalin käyttöönottoa, joka helpottaisi viestintää eri toimipisteiden ja henkilöstöryhmien välillä. Myös muiden tutkimustulosten mukaan tarve intranet-tyyppiselle järjestelmälle kasvaa sitä mukaa kuin organisaation henkilöstömääräkin (Holá 2012, 38).

Perinteisen intranetin nähdään olevan kuitenkin jo hieman vanhanaikainen, ja sen tilalle on tullut enemmän sosiaalisesta mediasta vaikutteita saaneita sisäisen viestinnän foorumeita. Foorumeilla korostuvat vuorovaikutus sekä avoin kanssakäyminen ja ihmiset. Mikäli Lammin Betoni -konsernissa päätetään ottaa käyttöön uusi sisäisen viestinnän työkalu, sopii mielestäni tällainen vuorovaikutusta kasvattava sisäisen viestinnän foorumi siihen hyvin. Alalla on useita osaavia sovellus- ja palveluntarjoajia. Esimerkkinä käytän tamperelaisen Gemilon luomaa sosiaalista intranetiä (Gemilo 2013).

Gemilon tarjoaman järjestelmän tavoitteena on lisätä vuorovaikutusta ja kannustaa yhteisölliseen työnteekoon. Palvelu pitää sisällään esimerkiksi tehtävähallinnan, hankelistaukset, dokumenttipankin, kuva- ja videogalleriat, tapahtumakalenterin sekä sisäiset blogit, tilapäivitykset ja muut sosiaalisen median elementit. Usein sosiaalisen intranetin käyttöönotto poistaa sisäisen sähköpostiviestinnän kokonaan, jolloin sähköposti vapautuu vain ulkoisten työasioiden hoitamiseen. Jokaiselle henkilöstön jäsenelle luotavan henkilökohtaisen työpöydän kautta kulkevat viestit ja tiedot niin omista palavereistakin kuin koko konsernin uutisista. Sosiaalisella alustalla toimiessa on hyvä, että viestit säilyvät aina oikeassa asiayhteydessä ja tieto on kaikilla asianosaisilla samanlainen. Erilaisilla käyttäjäryhmillä ja

-oikeuksilla tietoja saadaan ohjattua oikeiden henkilöstö- tai työryhmien saataville. (Lietsala 2012.)

Täysin uuden järjestelmän suunnittelussa ja käyttöönotossa ei saa mielestäni kuitenkaan kiirehtiä. Etenkin sosiaalisen intranetin räätälöinnissä tulee ottaa huomioon ne asiat ja toiminnot, joista on todellista hyötyä juuri Lammin Betoni-konsernille ja sen työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Lisäksi johdon ja esimiesten sitoutuminen ja esimerkkinä toimiminen uuden järjestelmän jalkauttamisessa ja aidon vuorovaikutuksen kasvattamisessa on äärimmäisen tärkeää. Johto- tai esimiestaso ei voi vaatia muuta henkilöstöä toimimaan tietyllä tavalla, mikäli he eivät ole itse valmiita toimimaan samoin (Helsilä 2008, 187). Myös henkilöstön ohjeistaminen ja rohkaiseminen omien tarpeiden esittämiseen, tiedon hakemiseen ja kysymiseen on tärkeää. Näin saadaan jatkuvaa arkipäivän palautetta siitä, mikälaista tietoa henkilöstö työyhteisöstä ja sen toiminnasta kaipaa.

Koska konsernissa työskentelee myös henkilöitä, joilla ei ole työssään mahdollista päästä käyttämään tietokonetta, on tärkeää miettiä viestintään sopivia tapoja heidän kannaltaan. Tuotannon työntekijöiltä saaduissa vastauksissa tällä hetkellä käytössä olevista viestintäfoorumeista säännöllisimpiä olivat ilmoitustaulu, kuukausi-info sekä esimiesviestintä. Nämä kaikki ovat varmasti toimivia ja tärkeitä myös tulevaisuudessa. Ehdotan kuitenkin, että tuotannon työntekijöiden saataville tulisi lisäksi jonkinlainen sähköinen infojärjestelmä, josta he näkisivät ajankohtaiset asiat koko konsernissa. Käytännössä tämä voisi olla taulutelevisio tai taulutietokone tuotannon tiloissa, joihin he saavat saman tiedon mitä muu henkilöstö esimerkiksi sisäisten tiedotteiden tai uutiskirjeiden muodossa saavat. Mikäli konsernissa otetaan käyttöön sosiaalinen intranet tai muu vastaava foorumi, olisi se tällöin saatavilla tuotannon työntekijöille saman infojärjestelmän kautta.

## 6 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön päätavoite oli selvittää Lammin Betoni -konsernissa työskentelevien näkemys työyhteisöviestinnän nykytilasta sekä toiveista tulevaisuuden suhteen. Tulosten perusteella esitin omat toimenpide-ehdotukseni työyhteisöviestinnän kehittämiseksi konsernissa.

### 6.1 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoitteeseen perustuen tutkimusongelmana opinnäytetyössä oli se, *kuinka (olemassa olevaa) sisäistä viestintää ja viestintäkulttuuria voidaan kehittää vuorovaikutteisuuden ja avoimen tiedonkulun parantamiseksi?*

Tutkimuksesta saamieni tulosten perusteella voin todeta vastaukseksi, että avoimen ja aidosti vuorovaikutteisen viestintäkulttuurin luomiseksi tarvitaan aktiivisuutta ja sitoutumista kaikilta henkilöstöryhmiltä. Toimivan vuorovaikutuksen ja avoimuuden kehittäminen vaatii konkreettisia tekoja ja toimintatapojen muuttamista erityisesti johtotasolta. Heidän esimerkistään myös muun henkilöstön on helpompi sitoutua avoimempaan viestintäkulttuuriin ja vuorovaikutukseen konsernin eri yhtiöiden ja henkilöstöryhmien välillä. Kuten Gill (2003, 307) on todennut, ei muutoksella ole mahdollisuutta toteutua, mikäli organisaation ylin johto ei sitoudu muutokseen täysin. Johdon sitouttamisessa viestintään auttaa myös Korhosen ja Rajalan (2011, 27) korostama strategiatyön painotus – viestintä tulee olla olennainen osa organisaation strategiaa, jotta siinä voidaan onnistua. Kun viestintä on strategiaan kirjattu ja täten luonteva osa myös johtoryhmän työtä, näkyy se aikanaan myös organisaation operatiivisessa arjessa.

Lammin Betoni -konsernin suhteellisen pieni koko ja tutkimuksesta saadun tuloksen mukaan työntekijöiden keskimäärin hyvä sitoutuneisuus sekä työhön että työnantajaan luovat mielestäni hyvät edellytykset vuorovaikutteisen työyhteisön luomiseen. Henkilöstölle tulee kuitenkin luoda tilaisuuksia keskusteluun ja vuoro-

vaikutukseen johdon sekä esimiesten kanssa, samoin kuin eri konserniyhtiöiden välillä. Kun vuorovaikutustilanteet ovat luonnollinen osa organisaation arkea, lisääntyy henkilöstön kokemus avoimesta ja luottamuksellisesta työyhteisöstä. Tärkeää on myös, että tulevaisuudessa koko henkilöstö näkisi itsensä osana koko konsernia ja ymmärtäisi konsernin yhteisen päämäärän sekä ne toimenpiteet ja oman roolinsa siinä, mitä tarvitaan avoimuuden ja aidon vuorovaikutuksen saavuttamiseksi.

Huolellinen sisäisen viestinnän suunnittelu aikatauluineen ja vastuineen sekä selkeät säännöt siihen, minkä foorumin kautta mikäkin asia viestitään, auttavat viestinnän käytännön toteuttamisessa. Viestinnän suunnittelun tulee kuitenkin linkittyä tiukasti organisaation muuhun strategiatyöhön, joten sysäys suunnitelmalliseen viestintään tulee lähteä johtotasolta. Kuten Juholin (2009a, 100) on todennut, tulee viestintästrategia laatia yhdessä, ja erityisesti avainasemassa on johdon sitoutuminen viestintätavoitteiden määrittelyyn.

Luvussa 5 esittämäni ehdotelmat auttavat sisäisen viestinnän operatiivisten toimien suunnittelussa ja tuovat mielestäni Lammin Betoni -konsernin viestintään kaivattua suunnitelmallisuutta. Kun sisäisestä viestinnästä on olemassa selkeä suunnitelma, joka on koko henkilöstön saatavilla, voi jokainen omalta osaltaan miettiä omaa rooliaan konsernin sisäisessä viestinnässä. Uskon myös, että säännöllisemmällä ja suunnitelmallisemmalla kokouskäytännöllä ja muiden yhteisten tapaamisten organisoinnilla saadaan kurottua umpeen sitä kuilua, jonka koetaan muodostuneen eri yhtiöiden ja henkilöstöryhmien välille. Kun aito vuorovaikutus lisääntyy, uskaltautuu henkilöstö aiempaa avoimemmin esittämään myös omia tarpeitaan ja esittämään kysymyksiä itselle oleellisista asioista työyhteisöstä ja sen toiminnasta.

Ensimmäisenä alakysymyksenä tutkimuksessa esitettiin: *Mikä on johtamis- ja esimiesviestinnän rooli sisäisen viestinnän kehittämisessä?*

Tutkimuksen kautta saadut tulokset sekä tutkimusraportissa esitetty teoriaosa todistivat mielestäni sen, että johtajilla ja esimiehillä on tärkein rooli sisäisen viestinnän kehittämisessä. Ilman heidän esimerkkiään ei sisäinen viestintä voi kehittyä haluttuun, avoimempaan suuntaan.

Johdon ja esimiesten viestintäosaamista voidaan tarvittaessa kehittää erilaisten viestintäkoulutusten avulla. Tutkimuksesta saadut tulokset kuitenkin paljastivat, että henkilöstö kaipaa johdolta ja esimiehiltä erityisesti vuorovaikutustilanteita: läsnäoloa, keskustelua ja kuuntelua. Ne ovat mielestäni ensimmäiset askeleet kohti aidosti vuorovaikutteista organisaatiota. Johdon ja esimiesten työssä tämä tarkoittaa usein asioiden priorisointia ja uskallusta kohdata henkilöstö. Väitän, että vasta sen jälkeen kun nämä asiat ovat kunnossa, kannattaa johdon ja esimiesten viestintäosaamista lisätä viestintäkoulutuksen avulla, mikäli se vielä silloin katsotaan tarpeelliseksi.

Erästä kyselyyn vastaajaa lainatakseni: ”*Pitäisi olla avoimuutta, mutta se lähtee ihan pienistä asioista liikkeelle eikä aina vaan vedettäisi suuria linjoja.*” Kaiken hektisyyden keskellä saattaa käydä helposti niin, että johtotasolla työskentelevät unohtavat muun työyhteisön arjen sekä siellä vastaantulevat tilanteet sekä haasteet (Stoneham, 2013). Avointa ja vuorovaikutteista viestintäkulttuuria tavoiteltaessa on äärimmäisen tärkeää, että jokainen henkilöstön jäsen johtajasta työntekijöihin sitoutuu muutokseen ja on valmis konkreettisiin tekoihin vuorovaikutteisuuden lisäämiseksi. Johto- ja esimiestasolla työskenteleviltä tämä vaatii erityisesti läsnäoloa ja kuuntelua henkilöstön keskuudessa. Kun johtajat ja esimiehet ovat läsnä organisaation arjessa ja vuorovaikutustilanteita syntyy luonnollisesti, on myös alaisten paljon luontevampaa lähestyä heitä aiempaa avoimemmin.

Toisena alakysymyksenä tutkimuksessa haluttiin selvittää: *Miten viestintä saadaan osaksi koko työyhteisön toimintaa?*

Kuten aiemminkin on jo todettu, tulee viestintä olla kirjattuna myös organisaation strategiaan, jotta siitä voi tulla aito ja toimiva osa organisaation arkea. Uusia työyhteisöviestinnän sääntöjä ja rakenteita luodessa sekä mahdollisesti uuden viestintäkanavan käyttöönotossa koko henkilöstö johtajista työntekijöihin on yhtäläillä uuden asian edessä. Toki tässäkin vaikuttaa se, minkälaisen esimerkin johto ja esimiehet omalla toiminnallaan muulle henkilöstölle antavat, joten osittain kysymys linkittyy myös johtamis- ja esimiesviestinnän kehittämiseen.

Uskon kuitenkin, että koko henkilöstö on mahdollista saada sitoutumaan uusiin viestintäkäytäntöihin selkeillä ohjeistuksilla, koko henkilöstön aidolla osallistamisella ja heidän mielipiteensä huomioimalla. Kun sisäinen viestintä jatkossa viestintätiimin toimiessa ja uusien sääntöjen sekä toimintamallien ollessa käytössä kehittyä toivottavasti parempaan suuntaan, kasvaa myös henkilöstön arvostus toinen toista kohtaan ja samalla ymmärrys oman roolin merkityksestä sisäisen viestinnän onnistumisessa lisääntyy. Henkilöstön viestintäosaamisen kasvaessa ja oman roolin sekä vastuun sisäistämisen jälkeen sisäinen viestintä mielletään aiempaa paremmin osaksi omaa työnkuvaa, jolloin siitä tulee luonteva osa päivittäistä toimintaa.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi olen tehnyt tämän tutkimuksen ja raportin oman näkemykseni mukaan kaikkia hyviä tieteellisiä käytäntöjä noudattaen. Olen pyrkinyt objektiivisuuteen läpi koko tutkimusprosessin. Teoriaosuuden tekstiin olen merkinnyt lähdeviittaukset niihin teoksiin, joita olen tämän työn tueksi tarvinnut.

Kyselytutkimuksen tavoitteena on saada totuudenmukaista ja mahdollisimman virheetöntä tietoa tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. Tutkimuksen ja mittaamisen luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, mikäli niiden validiteetti on hyvä. Tämä tarkoittaa, että tutkimuksessa on keskitytty siihen, mitä sen avulla on ollut tarkoituskin tutkia. (Taanila 2012.) Lammin Betoni -konsernin työyhteisöviestinnän tutkimuksen validiteetti on hyvä. Kyselylomaketta laatiessani pyrin muodostamaan kaikki kysymykset mahdollisimman selkeiksi, jotta jokainen vastaaja ymmärtäisi ne samalla tavoin. Tulosten läpikäynnissä olen ollut rehellinen ja huolellinen, ja pyrkinyt analysoimaan tutkimusaineistoa mahdollisimman objektiivisesti. Suoria lainauksia vastaajien näkemyksistä käytin, koska koin, että sillä tavoin näkemykset on esitetty lukijalle mahdollisimman puolueettomasti ja silloin myös lukijalla itsellään on mahdollisuus arvioida saatuja tuloksia paremmin.

Kysely toteutettiin kokonaistutkimuksena, jolloin tutkimuksen kohteena oli tasarvoisesti koko tutkimuksen perusjoukko, eli kaikki Lammi-konsernin henkilöstöön kuuluvat. Koko henkilöstölle (84 henkeä) annettiin yhtäläinen mahdollisuus osallistua tutkimukseen konsernin sisäisestä viestinnästä. Vastaajia oli kaikkiaan 70 henkeä, eli vastausprosentiksi muodostui noin 83 %. Tämä on erittäin kattava otanta, joten tuloksia voidaan tulkita luotettavasti koko henkilöstön näkemyksinä.

Koska kyseessä on yksittäinen tapaustutkimus, jossa tutkitaan ja tuotetaan tietoa yhdestä tietyistä työyhteisöstä ja sen viestintäkäytännöistä, voidaan tutkimustuloksia varmasti pitää merkittävänä juuri tälle työyhteisölle. Tutkimuksen kehittämisehdotuksia voitaneen hyödyntää myös muissa saman kokoluokan organisaatioissa, joissa on yhtäläiset työyhteisöviestinnän lähtökohdat kuin tutkimuksen kohteena olleessa Lammin Betoni -konsernissa.

### 6.3 Jatkotutkimuskohteet

Tutkimuksen kautta saadut tulokset osoittavat sen, että sisäisessä viestinnässä on haasteita myös Lammin Betoni -konsernissa. Mikäli tutkimustuloksia halutaan verrata jonkun toisen, esimerkiksi samankokoisen organisaation työyhteisöviestinnän nykytilaan, tulisi tutkimus toteuttaa samansisältöisenä myös tuossa toisessa organisaatiossa. Mielestäni tutkimus antaa kuitenkin hyvät lähtökohdat konsernin työyhteisöviestinnän kehittämiseen ja tutkimiseen myös jatkossa.

Mahdollisia sisäisen viestinnän jatkotutkimuskohteita on mielestäni esimerkiksi johto- ja esimiestasolla työskentelevien arvio omasta viestintä- ja vuorovaikutusosaamisesta. Vuorovaikutusosaamiseen vaikuttaa johtajan oma motivaatio ja halu viestiä sekä asenne johtamisviestintää kohtaan myös haastavissa tilanteissa (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 123). Mielenkiintoista olisi selvittää syvemmin se, miten he itse mieltävät oman roolinsa konsernin sisäisen vuorovaikutuksen ja viestinnän osana, kuinka he kokevat sen osana omaa esimiestyötään ja millä tavoin he arvioivat omaa osaamistaan sillä saralla.



Mielenkiintoista olisi myös tutkia henkilöstön kokemuksia sisäisen viestinnän ja viestintäkulttuurin kehittymisestä esimerkiksi vuoden päästä siitä, kun uudet viestinnän pelisäännöt on luotu ja otettu käyttöön. Tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää syvemmin myös sitä, kuinka henkilöstö kokee oman roolinsa muuttuneen uusien viestintäkäytäntöjen myötä.

Mikäli konsernissa päädytään ottamaan käyttöön sisäisessä viestinnässä jokin uusi viestintäkanava, esimerkiksi sosiaalinen intranet, luo myös sen kehittäminen henkilöstölähtöisesti ja arjen tarpeita vastaavaksi useitakin uusia mahdollisuuksia jatkotutkimuskohteiksi.

Sisäisen viestinnän lisäksi tutkimuksen kautta saatiin kerättyä suhteellisen paljon tietoa myös työhyvinvointiin liittyen. Jatkotutkimuskohteena voi täten olla myös jokin työhyvinvointilähtöinen tutkimus.

#### 6.4 Lopuksi

Koska sisäinen viestintä on jatkuvasti keskustelua synnyttävä aihe työyhteisöissä, suhtaudutaan siihen joskus myös hieman sarkastisesti. Yksi tunnetuimmista suomalaisista organisaatioviestinnän tutkijoista, professori Osmo A. Wiio (1973) esitti jo 40 vuotta sitten seuraavat viestinnän lait, jotka voi etenkin viestintätehtävissä toimiessa olla hyvä pitää mielessä edelleen:

- ✓ Viestintä yleensä epäonnistuu, paitsi sattumalta.
- ✓ Jos viestintä voi epäonnistua, niin se epäonnistuu.
- ✓ Jos viestintä ei voi epäonnistua, niin se kuitenkin tavallisimmin epäonnistuu.
- ✓ Jos viestintä näyttää onnistuvan toivotulla tavalla, niin kyseessä on väärinkäsitys.
- ✓ Jos olet itse sanomaasi tyytyväinen, niin viestintä epäonnistuu varmasti.
- ✓ Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa.

- ✓ On olemassa aina joku, joka tietää sinua itseäsi paremmin, mitä olet sanomallasi tarkoittanut.
- ✓ Mitä enemmän viestitään, sitä huonommin viestintä onnistuu
- ✓ Mitä enemmän viestitään, sitä nopeammin väärinkäsitykset lisääntyvät.
- ✓ Uutisen tärkeys on kääntäen verrannollinen sen tapahtumisen etäisyyteen.
- ✓ Mitä tärkeämmästä tilanteesta on kysymys, sitä todennäköisemmin unohdat olennaisen asian, jonka muistit hetki sitten.

## LÄHTEET

Aalto, T. 2012. *Kuinka olla avoin. Työelämän uudet viestintätaidot*. Oy Finn Lectura Ab. Helsinki

Aaltonen, P., Ikävalko, H., Mantere, S., Teikari, V., Ventä, M. & Währn, H. 2001. *Tiellä strategiasta toimintaan*. Teknillinen korkeakoulu. Helsinki

Aro, A. 2002. *Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni*. Edita Publishing Oy. Helsinki

Aula, P. 1999. *Organisaation kaaos vai kaaoksen organisaatio? Dynaamisen organisaatioviestinnän teoria*. Loki-kirjat. Helsinki

European Commission. 2012. *Communicating EU Research & Innovation - A guide for project participants*. Publications Office of the European Union. Luxembourg

Försgård, C. & Frey, J. 2010. *Suhde. Sosiaalinen media muuttaa johtamista, markkinointia ja viestintää*. Infor Oy. Helsinki

Gill, R. 2003. *Change management - or change leadership?* Journal of Change Management. May 2003; 3,4. s. 307-318

Gemilo Oy. 2013. *Gemilo yrityksille*. [<http://www.gemilo.com/Yrityksille>]. Luettu 28.9.2013

Helsilä, M. 2008. *Muutos ja muutosviestintä johtamisen käyttövoimana*. Aula, P. (toim.) 2008. *Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Infor Oy. Helsinki

Hirsjärvi, S., Remes P., Sajavaara P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Tammi. Helsinki

- Holá, J. 2012. *Internal Communication in the Small and Medium Sized Enterprises*. E + M Ekonomie a Management. 3/2012. s. 32-45
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. WSOY. Porvoo
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. *Strategiaviestintä*. Inforviestintä Oy. Helsinki
- Ihamuotila, T. & Väre, A. 2012. *Rekry*. Helsingin Sanomien markkinoinnin asiakaslehti henkilöstöhallinnon ammattilaisille. Helsinki
- Isohookana, H. 2007. *Yrityksen markkinointiviestintä*. WSOYpro. Helsinki
- Juholin, E. 2009a. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. Infor Oy. Helsinki
- Juholin, E. 2009b. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOY. Helsinki
- Juholin, E. 2010. *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Infor Oy. Vantaa
- Kokko, L. 2009. *Töissä voi olla kivempaa! Vakuutetun Etera 1/09*. Helsinki
- Kontu, J. 2012. *Kasvokkain*. Asiakaslehti. Suomen Messut Oy. Helsinki
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. *Viestinnän prosessointi. Koreografia kaaokselle*. Talentum Oy. Helsinki
- Lemminkäinen, H. 2010. *Viestintäosaaminen ja viestintäkoulutus*. Juholin, E. (toim.) 2010. *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Infor Oy. Vantaa

- Lietsala, K. 2012. *Gemilo Social - intranet tehtävä- ja dokumentinhallinnalla*. Luento. Yritys- ja yhteisöviestinnän erikoistumisopinnot. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere
- Mantere, S.; Aaltonen, P.; Ikävalko, H.; Hämäläinen, V.; Suominen, K.; Teikari, V. 2006. *Organisaation strategian toteuttaminen*. Edita Publishing Oy. Helsinki
- Meade, J. A. 2010. *Strategic Planning for Internal Communication*. CPA Practice Management Forum 6. January 2010. s. 5-9
- MIF Oy. 2013. *ComBaro – työyhteisöviestinnän mittari*. [<http://www.mif.fi/viestinta/combaro-tyoyhteisoviestinnan-mittari/>]. Luettu 11.8.2013
- Niinikoski, M-L. 2010. *Johtamisviestintä työyhteisöviestinnän muotona*. Luento. Johtamisviestintä ja tutkimushallinnon tietojärjestelmien kehittäminen. Suomen yliopistokirjastojen neuvoston seminaari. Helsinki
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. *Dialogi - paremman työelämän puolesta*. Talentum Media Oy. Helsinki
- Proctor, T. & Doukakis, I. 2003. *Change management: the role of internal communication and employee development*. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 8 Iss: 4. s. 268-277
- Puro, J-P. 2003. *Työviestinnän kipupisteet - hallinnat ja ratkaisut*. Infor Oy. Helsinki
- Puro, J-P. 2004. *Onnistu viestinnässä*. WS Bookwell Oy. Juva
- Puro, J-P. 2010. *Kuunteleva organisaatio*. Infor Oy. Helsinki

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. *Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Johtamisen haasteet tietoperustaisessa organisaatiossa*. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Humanistinen tiedekunta. Jyväskylä

Ruck, K. 2013. *Looking ahead: Why are we here?* Strategic Communication Management 17(1). January/February 2013. s. 10-13

Ruck, K. & Wech, M. 2012. *Valuing internal communication; management and employee perspectives*. Public Relations Review. Vol. 38. Iss. 2. June 2012. s. 294-302

Sariola, V. 2012. *Sisäisen viestinnän häiriöt ja niiden vaikutukset työyhteisöön - case Tivoli Sariola*. Pro gradu -tutkielma. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Organisaatiot ja johtaminen. Helsinki

Seeck, H. 2012. *Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin*. Gaudeamus Helsinki University Press Oy Ylioppilaskustannus. Helsinki

Smythe, J. 1996. *The changing role of internal communication in tomorrow's company*. Managing Service Quality 6 (2). s. 41-44

Stoneham, D. 2013. *Voiko sisäisessä viestinnässä onnistua?* Uutiskirje. Management Institute of Finland. [<http://www.mif.fi/uutiskirje-lokakuu/voiko-sisaisessa-viestinnassa-onnistua/>] Luettu 10.10.2013

Säteri, R. & Hosiokoski, T. 2008. *Sisäisen viestinnän abc*. Viestintätoimisto Deski Oy. Helsinki

Taanila, A. 2012. *Mittaamisen luotettavuus*. [<http://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/14/mittaamisen-luotettavuus/>]. Luettu 31.8.2013

Tervola, M. 2008. *Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat*. Fakta. Talouselämä. Talentum Oy. Helsinki

Tukiainen, T. 2000. *Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät*. Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitoksen julkaisu 22. Jyväskylä

Viherä, M-L. *Viestintävalmiudet nyt ja tulevaisuudessa*. Kamppinen, M., Kuusi, O. & Söderlund, S. 2002. *Tulevaisuudentutkimus – perusteet ja sovelluksia*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran Toimituksia 896. Helsinki

Wiio, O. A. 1973. *Viestinnän perusteet*. Weilin+Göös. Espoo

Ylenius, J. & Keränen, T. 2007. *Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma*. TiedoteDeski Finland Oy. Helsinki

Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. Inforviestintä Oy. Helsinki

Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. Inforviestintä Oy. Jyväskylä

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake: Työyhteisöviestintä Lammin Betoni -konsernissa
- Liite 2. Ehdotelma sisäisen viestintästrategian luomiseen Lammin Betoni -konsernissa
- Liite 3. Ehdotelma sisäisen viestintäsuunnitelman luomiseen Lammin Betoni -konsernissa
- Liite 4. Kysymykset johtoryhmäviestinnän suunnittelun avuksi



**LIITE 1 Kyselylomake: Työyhteisöviestintä Lammin Betoni -konsernissa****Työyhteisöviestintä Lammin Betoni -konsernissa**

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää työyhteisöviestinnän nykytilaa Lammin Betoni -konsernissa sekä henkilöstön toiveita työyhteisöviestinnän tulevista käytännöistä.

**Työyhteisöviestinnällä/Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea virallista ja epävirallista tiedonkulkua sekä vuorovaikutusta, joka tapahtuu organisaation jäsenten tai ryhmien välillä.**

Tässä kyselyssä työyhteisöviestintää tutkitaan sekä oman lähityöyhteisösi että koko konsernin osalta.

Vastaamalla avoimesti ja ajatuksella tuet konsernin työyhteisöviestinnän kehittämistä haluamaasi suuntaan.

Kyselyyn vastataan nimettömänä, ja vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti. Vastaaminen vie n. 10-15 minuuttia.

**1. Yhtiö, jossa työskentelen**

- Lammin Betoni
- Lammi-Kivitalot
- Lammi-Perustus
- Edustajatoimipiste

**2. Asema organisaatiossa**

- johto (yrityksen/myynnin/tuotannon johto)
- muut esimiehet
- toimihenkilö (esim. hallinto, myynti, laskenta, toimitus)
- työntekijä (esim. tuotanto)

**3. Työsuhteen kesto organisaatiossa**

- alle 2 vuotta
- yli 2, mutta alle 5 vuotta
- yli 5, mutta alle 10 vuotta
- yli 10 vuotta







**10. Seuraavat väittämät pohtivat sitä, miksi työyhteisön asioista perillä oleminen on tärkeää.**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa ottaa kantaa
Saan nykytilanteessa riittävästi tietoa oman työyhteisöni asioista	( )	( )	( )	( )	( )
Kun olen perillä oman työyhteisöni asioista, koen että minua arvostetaan työntekijänä	( )	( )	( )	( )	( )
Oman työyhteisön asioista perillä oleminen on oleellista sen kannalta, miten voin onnistua omassa työssäni	( )	( )	( )	( )	( )

**11. Seuraavat väittämät koskevat sisäistä viestintää ja tiedonkulkua koko konsernin tasolla.**

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa ottaa kantaa
Haluaisin enemmän tietoa muiden Lammi-konsernin yhtiöiden toiminnasta (esim. henkilöstömuutokset, projektit, tuotantomuutokset jne.)	( )	( )	( )	( )	( )
Muiden konsernin yhtiöiden toiminnasta tietäminen on oleellista sen kannalta, miten voin onnistua omassa työssäni	( )	( )	( )	( )	( )

Jaan tietoa eteenpäin konsernin muille yhtiöille, jos koen, että siitä on hyötyä heidän toiminnalleen

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

Koen, että konsernissa olisi tarve erilliselle viestintätoiminnolle tai -henkilölle

( ) ( ) ( ) ( ) ( )

**12. Kouluarvosana (4-10) koko konsernin sisäisestä viestinnästä:**

	4	5	6	7	8	9	10
Konsernin sisäinen viestintä	( )	( )	( )	( )	( )	( )	( )

**13. Minkä kanavien kautta saat tällä hetkellä pääsääntöisesti tietoa työyhteisöäsi tai koko konsernia koskevista asioista (esim. sähköposti, esimies, kahvipöytä, ilmoitustaulu, viikkopalaverit, kuukausi-infot, internet-sivut, asiakkaat jne.)?**

---



---



---



---

**14. Ovatko kyseiset kanavat mielestäsi toimivia vai toivoisitko saavasi tietoa jotain muuta kautta?**

---



---



---



---

**15. Mitkä asiat vaativat mielestäsi parannusta työyhteisösi tai koko konsernin sisäisessä viestinnässä?**

---



---



---



---

**16. Minkälaista tietoa kaipaisit oman työyhteisösi tai koko konsernin osalta?**

---



---



---



---

**17. Mitä voisit ja haluaisit itse tehdä työyhteisösi tai koko konsernin sisäisen viestinnän parantamiseksi?**

---

---

---

---

**18. Miten Lammin Betoni -konsernin historiassa ja arvoissa korostettu "oman tien kulkija" -ajatus näkyy mielestäsi työyhteisöviestinnässä?**

---

---

---

---

**19. Avoin palaute / jotain muuta mitä haluat sanoa?**

---

---

---

---

LIITE 2 Ehdotelma sisäisen viestintästrategian luomiseen  
Lammin Betoni -konsernissa

1 SISÄISEN VIESTINNÄN STRATEGIA  
LAMMIN BETONI -KONSERNI

1.1 SISÄISEN VIESTINNÄN NYKYTILA

1.1.1 Sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus

1.2 SISÄISEN VIESTINNÄN PERUSTEET

- 1.2.1 Sisäisen viestinnän arvot
- 1.2.2 Keskeisimmät sisäiset ydinviestit
- 1.2.3 Sisäisen viestinnän tavoitteet

1.3 SISÄISEN VIESTINNÄN PAINOPISTEET

- 1.3.1 Sisäisen viestinnän painopistealueet  
strategiakauden aikana

1.4 SISÄISEN VIESTINNÄN RESURSSIT

- 1.4.1 Sisäisen viestinnän päävastuu
- 1.4.2 Viestintätiimin rooli konsernin sisäisessä viestinnässä
- 1.4.3 Sisäisen viestinnän sidosryhmät
- 1.4.4 Sisäisen viestinnän foorumit
- 1.4.5 Sisäisen viestinnän budjetti

1.5 SISÄISEN VIESTINNÄN SEURANTA

- 1.3.1 Sisäisen viestinnän seuranta strategiakauden aikana



LIITE 3 Ehdotelma sisäisen viestintäsuunnitelman luomiseen  
Lammin Betoni -konsernissa

1 SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITELMA  
LAMMIN BETONI -KONSERNI

1.1 ARKIVIESTINNÄN KÄYTÄNNÖT JA OHJEISTUKSET

- 1.1.1 Sähköpostietiketti
- 1.1.2 Palaverikäytännöt
- 1.1.3 Henkilöstömuutokset
- 1.1.4 Organisaatiomuutokset
- 1.1.5 Tilinpäätöstiedot
- 1.1.6 Hankkeet ja projektit
- 1.1.7 Tuotetiedot
- 1.1.8 Henkilöstön koulutus
- 1.1.9 Työhön perehdytys
- 1.1.10 Kehityskeskustelut
- 1.1.11 Sisäiset tiedotteet/uutiskirjeet
- 1.1.12 Yhteistyökumppanitiedot

1.2 SIDOSRYHMÄKOHTAISET TOIMENPITEET

- 1.2.1 Lammin Betoni Oy henkilöstö
- 1.2.2 Lammi-Kivitalot Oy henkilöstö
- 1.2.3 Lammi-Perustus Oy henkilöstö
- 1.2.4 Edustajatoimipisteiden henkilöstö

1.3 SISÄISEN VIESTINNÄN VASTUUT

- 1.5.1 Käytettävät foorumit
- 1.5.2 Viestittävät sisällöt
- 1.5.3 Viestintätiimin organisointikaavio

1.4 SISÄISEN VIESTINNÄN VUOSIKELLO

- 1.6.1 Tammikuu
- 1.6.2 Helmikuu
- 1.6.3 Maaliskuu
- 1.6.4 Huhtikuu
- 1.6.5 Toukokuu
- 1.6.6 Kesäkuu
- 1.6.7 Heinäkuu

1.6.8	Elokuu
1.6.9	Syyskuu
1.6.10	Lokakuu
1.6.11	Marraskuu
1.6.12	Joulukuu

LIITE 4 Kysymykset johtoryhmäviestinnän suunnittelun avuksi  
(Juholin 2009b, 202-203).

1. Mitkä ovat johtoryhmän viestinnän tehtävät?
2. Mitkä ovat johtoryhmän viestinnän ensisijaiset tavoitteet? Määrittelyssä kannattaa tarkastella myös sitä, miten tavoitteiden toteutumista arvioidaan.
3. Mitkä periaatteet tai arvot ohjaavat johtoryhmän viestintää? Miten hyvin ne toteutuvat ja missä on parantamisen varaa?
4. Miten johtoryhmäviestintä toimii käytännössä? Kuka tekee mitä ja milloin?
5. Mitkä ovat johtoryhmäviestinnän keskeisimmät foorumit?
6. Millaisia poikkeustilanteita johtoryhmäviestinnässä on odotettavissa, ja kuinka niissä toimitaan?
7. Miten henkilöstön näkemykset, ehdotukset ja palaute välittyvät johtoryhmälle? Miten johtoryhmä antaa palautetta takaisin työyhteisöön?