



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marja Väisänen

Toimiva ja tehokas työyhteisö taitavalla sisäisen viestinnän johtamisella

Opinnäytetyö

Kevät 2023

Tradenomi (AMK), Liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä: Marja Väisänen

Työn nimi: Toimiva ja tehokas työyhteisö taitavalla sisäisen viestinnän johtamisella

Ohjaaja: Saija Råttts

Vuosi: 2023

Sivumäärä: 68

Liitteiden lukumäärä: 3

Sisäisen viestinnän toimivuudessa lähes jokainen yritys kokee jossain kohtaa haasteita. Sisäisen viestinnän haasteet ovatkin hyvin yleisiä organisaatioissa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen (Yritys X) sisäisen viestinnän nykytilan toimivuutta, haasteita ja haasteiden vaikutuksia työntekoon. Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää myös työntekijöiden toiveita viestinnälle sekä kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän haasteiden ratkaisemiseksi. Teoriaosuutta sekä tutkimusaineistoa apuna käyttäen oli tavoitteena löytää juuri Yritys X:lle parhaat toimintaehdotukset, joiden avulla yritys pystyy kehittämään sisäistä viestintäänsä.

Teoriaosuudessa käsitellään sisäistä viestintää, sen tehtäviä ja tarkoitusta. Tämän lisäksi käsitellään johtamisviestintää, esihenkilöiden ja johdon viestintätaitoja sekä viestinnän selkeyttä. Esihenkilöiden viestintätaidot vaikuttavat suurelta osin siihen, miten sisäinen viestintä koetaan työyhteisössä. Lisäksi johtamisviestinnän osaaminen vaikuttaa merkittävästi työyhteisön viestintäkulttuuriin, työntekijöiden tyytyväisyyteen, motivaatioon sekä tuloksellisuuteen. Opinnäytetyön empiirinen tutkimus tehtiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä, ja tutkittavana kohteena olivat kaikki Yritys X:n työntekijät. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluilla. Tutkimuksessa selvitettiin, miten työntekijät kokevat sisäisen viestinnän nykytilan. Tutkimuksessa otettiin myös selvää, millaisia vaikutuksia haasteilla on työntekoon ja miten hyvin sisäisen sekä johtamisviestinnän perustehtävät toteutuvat.

Tutkimustulosten perusteella Yritys X:n sisäisen viestinnän nykytilasta löytyy paljon haasteita, joilla on merkittäviä vaikutuksia työntekoon. Pääongelmana ovat puutteet sisäisen viestinnän selkeydessä ja suunnitelmallisuudessa. Epäselkeä viestintä jättää paljon tulkinnanvaraa, mikä heijastuu suoraan työn tehokkuuteen. Organisaatioissa ei ole tehty selkeitä linjauksia, sääntöjä tai toimintatapoja sisäiselle viestinnälle. Tyylejä ja tapoja toteuttaa viestintää onkin monia, eivätkä työntekijät tiedä tarkkaan toistensa rooleja tai vastuualueita viestinnässä. Työntekijöiden tietämys myös organisaation arvoista, visiosta, missiosta, strategiasta ja tavoitteista on puutteellista. Työyhteisön viestinnän haasteet ovat korjattavissa selkeällä suunnitelmalla sekä taitavalla viestinnän johtamisella.

¹ Asiasanat: sisäinen viestintä, johtamisviestintä, viestinnän selkeys, sisäisen viestinnän suunnitelma, tiedonkulku

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Degree programme: Business Management

Author: Marja Väisänen

Title of thesis: A well-functioning and efficient working community with good internal communication management

Supervisor: Saija Råttis

Year: 2023

Number of pages: 68

Number of appendices: 3

Almost every company faces challenges with internal communication. These challenges are therefore very common in organizations. The purpose of this thesis was to find out the current state of internal communication at Company X, what kinds of internal communication challenges company had, and how those challenges affected work. The aim was also to explore the employees' wishes regarding communication and the suggestions for improvement they had to address the challenges of internal communication. The theoretical part and data were used to make suggestions for improvement for the internal communication of Company X.

The theoretical part deals with internal communication, its tasks and purpose. It also deals with management communication, superiors' communication skills, and the clarity of communication. Superiors' communication skills have a significant impact on how internal communication is experienced in the work community. Furthermore, management communication skills influence in many ways the communication culture of the work community and the satisfaction and motivation of the employees. The empirical study of the thesis was carried out by a qualitative research method. The research subjects consisted of all the employees of Company X. The interviews conducted were semi-structured. The study found out how the employees perceived the current state of internal communication, as well as the impact of the challenges on work, and how well the basic tasks of internal and management communication were fulfilled.

Based on the results, the current state of Company X's internal communication involves many challenges with a significant impact on work. The main problem is the lack of clarity and planning of internal communication. Unclear communication leaves much scope for interpretation, which is directly reflected in the effectiveness of work. The organization has not defined clear rules or policies for its internal communication. Several styles and ways of communicating co-exist in the organization, and the employees do not know each other's roles or responsibilities in communication. The employees also have insufficient knowledge of the values, vision, mission, strategy, and objectives of the organization. The challenges of communication in the work community can be addressed through a clear plan and good communication management.

¹ Keywords: internal communication, management communication, clarity of communication, internal communication plan, flow of information

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
1 JOHDANTO	5
2 SISÄINEN VIESTINTÄ.....	8
2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät ja tavoitteet	9
2.2 Viestintäkanavat.....	11
2.3 Viestinnän haasteet.....	14
2.4 Palaute osana viestintää	16
2.5 Sisäisen viestinnän strategia ja suunnitelma	18
2.5.1 Viestintästrategia	18
2.5.2 Sisäisen viestinnän suunnitelma.....	20
3 JOHTAMISVIESTINTÄ OSANA SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ.....	22
3.1 Mitä johtamisviestinnällä tarkoitetaan?	22
3.2 Strategia apuna viestinnän johtamisessa.....	24
3.3 Esihenkilön viestintätaidot.....	24
3.4 Viestin vaikuttavuus	26
3.5 Selkeys.....	27
3.6 Avoimuus.....	28
3.7 Vuoropuhelu	30
4 TUTKIMUSMENETELMÄ	31
4.1 Haastattelu ja toteutus	32
4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	33
5 TUTKIMUKSEN ANALYSOINTI.....	37
5.1 Yritys X:n sisäisen viestinnän alkukartoitus	37
5.2 Sisäisen viestinnän haasteet.....	44
5.3 Sisäisen viestinnän haasteiden vaikutukset työntekoon	46
5.4 Johtamis- ja sisäisen viestinnän tehtävät.....	48

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTELMÄT	51
LÄHTEET	59
LIITTEET	63

1 JOHDANTO

Toimiva tiedonkulku ja sisäinen viestintä ovat avain menestyvään organisaatioon. Tulokselinen ja hyvinvoiva työyhteisö on kommunikoidessaan vuorovaikutuksellinen, avoin ja rehellinen. Onnistunut sisäinen viestintä näkyy selkeästi ulospäin asiakkaille, yhteistyökumppaneille sekä muille sidosryhmille. Hyvän sisäisen viestinnän tilan tunnistaakin sitoutuneista, motivoituneista ja hyvinvoivista työntekijöistä. Onnistunut sisäinen viestintä vaikuttaa positiivisesti myös ilmapiiriin ja yhteistyöhön (Puhakainen & Vehkaperä, 2019). Onnistunut työyhteisöviestintä tukee lisäksi jokaisen henkilökohtaista oppimista, kehittymistä ja luovuutta (mt.). Siihen panostamista kannattaakin pitää tärkeänä. Yrityksen sisäinen viestintä kattaa kaiken organisaation sisällä tapahtuvan viestinnän, joka käydään kasvokkain ja verkossa. Sisäinen viestintä on siis yrityksen sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta (Joki, 2021, s. 163). Sen avulla sitoutetaan henkilöstöä, jaetaan tietoa, rakennetaan yrityskuvaa ja viestitään koko henkilöstölle toimenpiteistä sekä muutoksista. Sisäisellä viestinnällä on monia tarkoituksia, mutta tärkeimpinä niistä on pitää henkilöstö tietoisena yrityksen strategiasta ja tavoitteista, tulevista muutoksista ja ylläpitää henkilöstön tietoisuutta organisaation taloudesta ja sidosryhmistä.

Hyvin olennainen sisäisen viestinnän tavoite on huolehtia työn sujuvuudesta sekä tehokkuudesta (Joki, 2021, s.163). Sisäinen viestintä ja siitä huolehtiminen kuuluu jokaiselle organisaatiossa, mutta esihenkilöillä on vastuu, kuinka sen johtaminen toteutuu. Tässä opinnäytetyössä aiheena onkin yrityksen sisäinen viestintä. Sisäiseen viestintään liittyy vahvasti johtotasemassa olevat henkilöt, joten yhtenä laajempuna kokonaisuutena opinnäytetyössä käsitellään johtamisviestintää. Viestintä ja johtaminen kulkee käsi kädessä, minkä takia hyvä työyhteisöviestintä vaatii myös taitavaa johtamista. Viestintää tapahtuu jatkuvasti eri kanavissa, nopealla syötöllä ja viestien määrä nykypäivänä on valtava. Täten työyhteisöviestintään liittyy monia haasteita. Yleisimpiä haasteita onkin viestin selkeys, saatavuus, oikea-aikaisuus ja tiedon riittävyys.

Opinnäytetyön tekijä on ollut työharjoittelussa toimeksiantajalla vuonna 2022. Opinnäytetyön aiheeseen vaikutti Yritys X:n työntekijöiltä tullut ehdotus, joka liittyy sisäiseen viestintään. Yritys X:n työntekijät kertoivat, että työyhteisöviestinnässä on muutamia haasteita. Yksi näkyvin haaste on sisäisen viestinnän selkeys. Aiheen valintaan on vaikuttanut myös tämän

työn tekijän kiinnostus viestintään ja erityisesti sisäistä viestintää kohtaan. Vain viestinnällä voi vaikuttaa toiseen ihmiseen, ja tämän vuoksi aihe on myös hyvin mielenkiintoinen. Sisäistä viestintää on tärkeä tutkia, koska se luo pohjan ulkoiselle viestinnälle sekä organisaation kaikelle muulle toiminnalle (Hagerlund & Kaukopuro-Klemetti, 2013, s. 6). Yrityksen sisäisen viestinnän tilan tutkiminen on edellytys sen kehittämiseksi. Tutkimustulosten perusteella tiedetään nykyhetki, jonka pohjalta osataan lähteä kehittämään sisäisen viestinnän ongelmakohtia.

Tutkimuksessa selvitetään, mitkä ovat toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän haasteet jo esille tulleen viestinnän selkeyden lisäksi. Tutkimuksen avulla selvitetään sisäisen viestinnän nykytila ja työntekijöiden toiveita sisäiselle viestinnälle. Tutkimuksen avulla pyritään selvittämään lisäksi muut mahdolliset Yritys X:n työyhteisöviestinnän haasteet. Empiirisessä osuudessa on tarkoituksena selvittää, millaisia vaikutuksia tutkimuksen avulla selville saadut viestinnälliset haasteet tuovat työntekijöille. Johtamisviestinnän näkökulmasta tutkimuksessa kartoitetaan, toteutuuko kohdeorganisaatiossa johtamisviestinnän perustehtävät. Johtamisviestintä on organisaatiolle elintärkeä, jotta se voi ylipäätään toimia (Kookas, i.a). Johtamisviestinnän perustehtävänä on saada näkyviin yrityksen visio, missio, liikeidea ja liiketoimintastrategia. Tutkimustulosten ja teorian avulla luodaan kehitysehdotuksia Yritys X:n sisäisen viestinnän haasteiden ratkaisemiselle. Tarkoituksena on tuottaa kymmenen kohdan ohjetaulu, jonka avulla Yritys X voi lähteä kehittämään sisäisen viestinnän haasteitaan (ks. Liite 1). Lisäksi tavoitteena on tuottaa kohdeorganisaatiolle tarpeellista ja käytännönläheistä tärkeää tietoa sisäisestä viestinnästä. Tiedon avulla Yritys X voi mahdollisesti onnistua parantamaan viestinnän selkeyttä ja saavuttamaan avoimemman sekä vuorovaikutuksellisemmän työyhteisön. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä johdon ymmärrystä sisäisen viestinnän tärkeydestä. Sisäisen viestinnän merkityksen ymmärtämisellä on suuri vaikutus siihen, miten paljon viestintään panostetaan.

Toimeksiantaja on Suomessa toimiva profiilivaatteisiin ja seuravaatetutantoon erikoistunut yritys, jossa työskentelee tällä hetkellä seitsemän ihmistä, kuusi työntekijää ja yrityksen toimitusjohtaja. Työntekijät toimivat erilaisissa rooleissa kohdeyrityksessä, joita ovat myynti, viestintä, markkinointi, graafinen suunnittelu, tuotanto ja ompelimo. Kohdeorganisaatiosta puhutaan tässä opinnäytetyössä Yritys X:nä.

Opinnäytetyö koostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä tutkimuksesta. Teoriaosuus koostuu sisäisen viestinnän sekä johtamisviestinnän alan käsitteistä sekä niihin kuuluvista eri osa-alueista. Lähteinä teoriaosuudelle on käytetty viestinnän sekä johtamisviestinnän alan kirjallisuutta, blogikirjoituksia, videoita, podcasteja ja artikkeleja niin tieteellisiä kuin ei-tieteellisiä. Lähteiden monipuolisuudella on varmistettu mahdollisimman ajantasaisen tiedon saaminen sekä saamaan laaja kuva käsiteltävistä teemoista. Empiirisessä tutkimuksessa käydään läpi lyhyesti valitun tutkimusmenetelmän teoriaa, miksi se on valittu, haastattelujen tuloksia sekä johtopäätöksiä. Tutkimus tehdään käyttämällä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmäksi on valittu puolistrukturoidut yksilöhaastattelut. Tarkoituksena on haastatella Yritys X:n kuutta työntekijää. Yritys X:n toimitusjohtaja on rajattu tutkimuksen kohderyhmästä pois, koska esihenkilö ei täysin pysty ottamaan kantaa aiheisiin puolueettomasti, kun hän on itse päävastuussa organisaation viestinnän toimivuudesta. Tutkimuksessa on tarkoituksena tutkia sisäistä viestintää esihenkilön alaisten näkökulmasta. Yhden selkeän näkökulman valinnalla tämä opinnäytetyö pysyy helpommin ymmärrettävänä ja tiedetään, mistä näkökulmasta aihetta käsitellään.

Tutkimuksen kyselyn vastaajat voidaan valita kahdella eri tavalla: ei-satunnaisesti tai satunnaisesti (Metsämuuronen, 2011, s. 61). Tämän opinnäytetyön kyselyn vastaajat on valittu ei-satunnaisella otoksella, koska opinnäytetyön tekijän tarkoituksena on saada mahdollisimman laajasti tietoa, näkemyksiä ja kehitysehdotuksia työyhteisön viestintään liittyen. Lisäksi ulkopuolisuuden tunteen syntyminen vältetään, kun jokainen työntekijä pääsee osallistumaan tutkimukseen. Tutkimusaineistosta tulee myös tässä tapauksessa luotettavampi sekä realistisempi, kun haastatteluun on vastannut jokainen Yritys X:n toimitusjohtajan alainen.

2 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan esihenkilöiden ja koko henkilöstön keskinäistä viestintää (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta, 2012, s. 14). Sisäinen viestintä on tiedonkulkua ja vuorovaikutusta organisaation sisällä (Juholin, 1999, s. 13). Sisäinen viestintä on laaja kokonaisuus, mikä vaikuttaa kaikkeen yhteisön toimintaan. Se on myös yksi johtamisen työkalu (Kauhanen, 2013, s. 173). Kyse sisäisessä viestinnässä voi olla tiedon ja informaation vaihdosta. Tämän lisäksi siinä on kyse paljon muustakin kuten kokemusten jakamisesta, kulttuurista ja yhteisyydestä (Juholin, 1999, s. 13). Sisäisen viestinnän voidaan sanoa olevan yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän ydin (Isohookana, 2007, s. 221). Sen ympärille kietoutuu niin yritysviestintä kuin ulkoinen viestintäkin. Sisäistä viestintää on monessa eri paikassa ja tilanteessa, joten sitä tarkastellaan yleensä jaottelun pohjalta (mts. 226). Ryhmittely voidaan tehdä esimerkiksi seuraavasti: henkilökohtaiset viestintätaidot, henkilöviestintä, muutostilanteiden viestintä, funktioiden välinen viestintä sekä esihenkilöiden ja johdon viestintä. Kauhanen (2012, s. 173) toteaaakin, että jo nimensä mukaisesti sisäinen viestintä kohdistuu työyhteisön kaikkiin jäseniin.

Sisäinen viestintä sisältää paljon muutakin kuin pelkän tiedottamisen (Meltwater, 2021). Sisäisen viestinnän voidaan sanoa olevan asiakaspalvelua, joka mahdollistaa tulevaisuuteen tähtäävien ja liiketoiminnallisiin tavoitteisiin pääsemisen. Se on ennen kaikkea vuorovaikutusta, joka tuo tuloksia. Sen avulla luodaan, nostetaan ja ylläpidetään yhteishenkeä sekä saadaan työntekijät sitoutumaan. Yrityksen hyvin hoidettu sisäinen viestintä antaa markkinoitviestinnälle sekä muulle ulkoiselle viestinnälle mahdollisuuden onnistua (Isohookana, 2007, s. 222). Sisäistä viestintää kannattaakin lähteä ajattelemaan niin, että lopullisena pisteenä nähtäisiin ulkoiset asiakkaat sekä muut sidosryhmät. Sisäisen viestinnän vastuu ja toteuttaminen kuuluu ihan jokaiselle organisaatiossa, niin johdolle, esihenkilöille kuin yksittäiselle työntekijällekkin. Yhteisöllisyys organisaation sisällä sekä läheisimpien sidosryhmien kanssa kuuluu myös vahvasti sisäiseen viestintään.

2.1 Sisäisen viestinnän tehtävät ja tavoitteet

Sisäisen viestinnän tehtäviin kuuluu sitouttaa työntekijät yrityskulttuuriin, visioon, arvoihin ja toiminta-ajatukseen (Isohookana, 2007, s. 223). Sen tehtäviin kuuluu sitouttaa ja motivoida työntekijät yhteisiin tavoitteisiin sekä toimimaan tuloksellisesti. Sisäinen viestintä vaikuttaa positiivisesti jokapäiväiseen työnteon sujuvuuteen, resurssien oikea-aikaiseen (järkevään) käyttöön, ilmapiiriin sekä yhteisöllisyyteen. Hyvällä tasolla oleva sisäinen viestintä auttaa ehkäisemään sekä hoitamaan ristiriitatilanteita ja muita konflikteja. Lisäksi sisäinen viestintä vaikuttaa merkittävästi yrityksen brändiin sekä yrityskuvaan. Sen tehtävänä on tukea organisaation kaikkea muuta viestintää, markkinointia sekä markkinointiviestintää. Työntekijöiden voidaankin sanoa olevan yrityksen käyntikortteja. Työntekijät ovat siis yrityslähettiläitä ja oman organisaationsa brändin puolestapuhujia (Men, 2014). Työyhteisön viestinnän tila heijastuu suoraan asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Onnistunut sisäinen viestintä mahdollistaa tyytyväisiä työntekijöitä, jotka ovat parasta mainosta yritykselle (Puhakainen & Vehkaperä, 2019).

Selkeällä sisäisellä viestinnällä tehdään näkyväksi ja ymmärrettäväksi seuraavat asiat: yrityksen toiminta-ajatuksen tunteminen, missio, liikeidea sekä arvot, tavoitteet ja strategia, jolla saavutetaan tahdottu tulevaisuuden tila (Isohookana, 2007, s. 225). Edellä mainitut sisäisen viestinnän tehtävät ovat johdon vastuulla viestiä koko henkilöstölle. Perustehtävät ja tulevaisuuden tavoitteet on tärkeää viestiä myös siksi, että työntekijät pystyvät näkemään itsensä selkeämmin osana organisaatiota (Juholin, 2008, s. 104). Oman työn sisäistäminen ja työn merkityksen ymmärtäminen auttaa innostumaan ja jaksamaan töissä. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on myös selkeyttää työntekijöille heidän roolinsa ja vastuunsa työssä. Näiden asioiden tietäminen helpottaa työnteoa ja estää myös konfliktitilanteita.

Sisäisen viestinnän yksi tärkeä osa on viestiminen arvoista ja missiosta (Isohookana, 2007, s. 224). Missio hahmottaa työntekijöille sen, miksi organisaatio on olemassa eli mikä on sen tarkoitus ja perustehtävä. Arvot puolestaan määrittelevät ne perusasiat, jotka yritys pitää tärkeinä ja joiden pohjalta jokapäiväistä toimintaa suoritetaan. Arvojen tulee ohjata käyttäytymistä, olla uskottavia ja omaksuttavia. Arvojen ja henkilöstön arjen välillä täytyy näkyä selkeä aito yhteys. Isohookana (2007, s. 224) toteaaakin, että arvot ja missio muodostavat yhdessä yritykselle henkisen perustan, joka tulisi näkyä koko henkilöstön sisäistämänä ja hyväksymänä. Näiden asioiden huomioimista sisäisessä viestinnässä ei kannata unohtaa,

koska sillä on suuri vaikutus yhteisen identiteetin luomiseen. Yrityksen vision viestiminen selkeästi koko henkilöstölle on myös erittäin tärkeää. Isohookana (s. 244) korostaa, että yrityksen täytyy elää nykyhetkessä, mutta tulevaisuuteen on osattava katsoa. Visio on juuri se, mikä ohjaa ja suuntaa valintoja yrityksessä. Jos henkilökunta ei tiedä yrityksen tulevaisuuden suuntaa, vaikeutuu valintojen teko päätöstilanteissa. Kun jokaisella on selkeästi tiedossa suunta, pystytään päättämään tavoitteet ja strategia sekä toteuttamaan näitä jokapäiväisessä toiminnassa.

Sisäisen viestinnän tavoitteita on monia. Yksi tavoitteista on saada yrityksen koko henkilöstö niin johto kuin muut työntekijät toimimaan samalla puolella ja tähtäämään yhteen maaliin (Isohookana, 2007, s. 222). Sen avulla vahvistetaan yrityksen kykyä päästä tavoitteisiin, mikä edellyttää sisäisten suhteiden ja identiteetin kehittämistä ja luomista viestinnän avulla. Eri henkilöistä, tasoista ja osastoista tulee yhtenäinen kokonaisuus, kun sisäinen viestintä toimii ja sitä toteutetaan oikealla tavalla. Sisäisellä viestinnällä on siis erityisen merkittävä vaikutus työilmapiiriin (Kauhanen, 2012, s. 173). Työilmapiirillä on puolestaan vaikutus motivaatioon ja asenteisiin, jotka taas heijastuvat suoraan asiakastyytyvyyteen. Hyvin hoidetulla sisäisellä viestinnällä vaikutetaan näin suoraan organisaation menestymiseen. Onnistunut ja toimiva sisäinen viestintä voi olla yrityksen yksi kilpailueduista (Meltwater, 2021). Silloin kun yrityksen työntekijät tiedostavat arvot, mission, vision ja oman roolinsa työyhteisössä, he voivat keskittyä olennaiseen ja näin saada omasta työstään tuottavaa. Hyvä tiedonkulku kertoo puolestaan yrityksen luotettavuudesta, jolla on myös positiivinen vaikutus yhteishenkeen (mt.).

Sisäisen viestinnän tarkoituksena on luoda jatkuvaa dialogia yhteisöön, jolla puolestaan on vaikutus suoraan työntekijöiden tuottavuuteen, motivaatioon ja työhyvinvointiin (Meltwater, 2021). Sisäisellä viestinnällä on tarkoitus pitää huoli siitä, että jokainen tietää, mitä organisaation sisällä tapahtuu. Sisäisen viestinnän avulla on tarkoitus pitää henkilöstö ajan tasalla organisaation tuotteista, palveluista, markkinoinnista, talouden tilasta ja mahdollisista muutoksista toiminnassa (Kauhanen, 2012, s. 175). Sen avulla edistetään ja parannetaan yhteistoimintaa henkilöstön parissa. Riittävän tehokkaalla sisäisellä viestinnällä voidaan luoda rauhaa oikeiden asioiden keskittymiseen, kuten päivittäiset työtehtävät (Piiri Kit Oy, i.a). Sisäisellä viestinnällä on monia muitakin tärkeitä tehtäviä organisaatiossa, kuten antaa työntekijöille mahdollisuus tehdä työnsä hyvin ja keskittyä olennaisiin asioihin töissä (mt.). Sen

ansioista työntekijä voi tuntea työnsä merkityksen ja kokea olonsa turvalliseksi sekä hyväksytyksi työyhteisössä. Vahva sisäinen viestintä tukee ja vahvistaa yrityksen identiteettiä (Isohookana, 2007, s. 248). Ja mitä vahvempi identiteetti on, sitä yhtenäisempänä se näkyy ulospäin kilpailijoille, asiakkaille ja muille sidosryhmille. Hyvän sisäisen viestinnän tarkoitus onkin tukea sekä markkinointia, että kaikkia muita yrityksen toimintoja.

Sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa motivaatioon ja sen myötä henkilöstön sitoutumiseen. Työmotivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttaa suuresti se, kuinka hyvin ihminen ymmärtää oman työnsä merkityksen ja organisaation tavoitteet (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 34). Oman työn arvostus kohoaa, kun tajuaa laajemman kokonaisuuden, johon yksittäiset päivittäin suoritettavat työtehtävät liittyvät. Työmotivaation voidaan vaikuttaa pelkästään jo strategialla, koska se saa työntekijöille merkityksen kokemuksen, kun he tietävät tehtäviensä vaikuttavan yhteiseen etuun organisaatiossa.

2.2 Viestintäkanavat

Sisäistä viestintää voidaan toteuttaa hyvin monessa eri kanavassa (Isohookana, 2007, s. 226). Yrityskulttuuri vaikuttaa myös paljon siihen, mitä kanavaa viestimiseen käytetään (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta, 2012, s. 49). Monissa organisaatioissa suositaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää, joissakin tietoa löytyy parhaiten intranetistä ja hyvin usein työyhteisöissä tietoa haetaan tutuilta avainhenkilöiltä. Oman työyhteisön yrityskulttuuri antaa myös suuntaviivat viestien välittämiseksi.

Viestintäkanavat voidaan jakaa kirjallisiin ja suullisiin sekä virallisiin ja epävirallisiin (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta, 2012, s. 50–52). Kirjallisissa kanavissa tietoa välitetään tekstin avulla, kuten raportissa, tiedotteessa, tekstiviestissä ja verkkosivuilla. Suullisissa kanavissa viesti välittyy kasvokkain, usein keskustellen. Tällaisia tilanteita on kehityskeskustelut, palaverit ja tiedotustilaisuudet. Virallisissa kanavissa viestintä on suunniteltua, kuten osastopalaverit, tiedotteet, asiakaslehdet ja verkkosivut. Epävirallisilla kanavilla on myös tärkeä tehtävä viestinnässä. Keskustelut työntekijöiden kesken taukotilassa, käytävillä sekä sähköpostitse ja sosiaalisessa mediassa ovat epävirallisia kanavia. Näissä työntekijät käyvät läpi ja

täydentävät virallisissa kanavissa saamaansa tietoa. Jos viralliset viestintäkanavat eivät välitä kaikkea sitä tietoa, mitä työntekijä kaipaa, muodostuu tästä ongelmallinen tilanne. Tällöin syntyy uutistyhjiö, jolloin huhut alkavat leviämään ja tilanne täyttyy muustakin värittyneestä epävirallisesta viestistä. Hyödyntämällä sekä virallisia että epävirallisia kanavia luodaan hyvät mahdollisuudet viestinnän onnistumiselle. Viestinnän johtamista tarvitaan, ettei epävirallinen viestintä ei ota liian suurta valtaa työyhteisössä (Rantanen, 2020).

Kesti (2013, s. 140, 141) jaottelee puolestaan viestintäkanavat karkeasti kahteen ryhmään: tiedotuskanaviin ja vuorovaikutuskanaviin. Tiedotuskanavissa tietoa jaetaan yksisuuntaisesti vastaanottajalle, kun taas vuorovaikutuskanavissa vastaanottajalla on mahdollisuus välittömään kommunikointiin jaetusta asiasta. Vuorovaikutuskanavia ovat muun muassa esihenkilöt, ryhmäpalaverit, sähköiset välineet, työkaverit ja yhteiset tilaisuudet. Tiedotuskanavia ovat puolestaan asiakaslehdet, ilmoitustaulu, muistiot verkossa, verkkoviestintä, tekstiviestintä ja johdon tilannekatsaukset.

Viestintätilanteissa kanavan valinta tulee miettiä tarkkaan sekä pohtia viestinnän tavoitetta, kohderyhmää, aikataulua ja sanomaa (Isohookana, 2007, s. 226). Sanoman perillemeno varmistaa ja vahvistaa se, että käyttää näiden eri kanavien yhdistelmiä. Hyvin tuottava organisaatio pystyy hyödyntämään tehokkaasti näitä kaikkia viestintäkanavia (Kesti, 2013, s. 140). Kesti (s.139) huomauttaa, että olipa kyseessä mikä tahansa kanava, sisäisessä tiedottamisessa tulee olla suunnitelmallinen. Siinä tulee siis huomioida säännöllisyys ja tietosisällön sopivuus. Tietyt asiat tulee viestiä säännöllisesti ja automaattisesti muun muassa taloudellinen tilanne, joka puolestaan ylläpitää yleistä turvallisuuden tunnetta ja tukee kokonaisuuden hahmottamisessa. Muita asioita tulee tiedottaa sopivasti, riittävästi ja tapauskohtaisesti. Jokaiselle tiedotettavalle asialla on myös oma aikansa ja paikkansa. Kanava, jossa tiedottaa asiasta on siis valittava viisaasti. Organisaation viestinnän onnistumista voidaan vahvistaa valitsemalla viestiin ja kohderyhmään sopivat viestintäkanavat (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta, 2012, s. 49). Viestintäkanavan valintaan vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat: työpisteen fyysinen sijainti, kustannukset, ymmärrettävyys (kieli ja kulttuuri), perillemenon varmuus ja nopeus sekä viestin sisällön säilyminen ilman muutoksia (Kauhanen, 2012, s. 176).

Sähköposti. Sähköposti on yksi kanavista, mitä käytetään sisäisessä viestinnässä. Kanavana sähköposti sopii mainiosti sellaiseen tiedottamiseen, johon ei odoteta tarvittavan aitoa dialogia (Kesti, 2013, s. 139). Sähköposti on kanavana myös todella helppo ja nopea (Poutanen, 2011). Sillä on helppo jakaa kuvia, dokumentteja, pöytäkirjoja, linkkejä ja hoitaa jopa päivittäin tapahtuvaa esihenkilöviestintää. Sähköpostin välityksellä ei kannata viestiä liian monimutkaisista tai ikävistä asioista. Poutanen (mt.) korostaa, että myös iloiset asiat kannattaa jakaa kasvokkain. Näin viestintätilanteessa tulee aidosti vuorovaikutteinen ja voidaan tulkita paremmin toisten tunteita sekä koko muuta olemusta. Sähköpostiviestinnässä hyvin oleellista on kirjoittamisen selkeys. Viestin vastaanottajalle ei pitäisi jäädä epäselväksi, mitä viestillä tarkoitetaan ja mitä täytyy käytännössä alkaa tekemään. Viestin ei pidä aiheuttaa liikaa hämmennystä tai muuten sekavaa reaktiota. Sähköpostiviestin tulee olla ymmärrettävä ja sellainen, jonka pystyy sanomaan tarvittaessa myös kasvotusten.

WhatsApp. WhatsAppin käyttö yrityksen sisäisessä viestinnässä on lisääntynyt viimeisten vuosien aikana paljon. Viestintäkanavana WhatsApp on todella kätevä, koska sen avulla tavoitetaan useita ihmisiä samaan aikaan, esimerkiksi ryhmächatit (Teme, 2022). WhatsAppin hyötynä on myös se, että suurella osalla ihmistä on sovellus käytössään jo entuudestaan eli perehdytystä kanavan käyttöön ei tarvita. WhatsAppilla saadaan nopeasti yhteys ihmisiin ja sen avulla lähetetään helposti kuvia, videoita, tärkeitä viestejä, tiedostoja ja linkkejä erilaisiin ajankohtaisiin asioihin (Commbbox, i.a.). Aktiivinen viestiminen WhatsAppin välityksellä auttaa uusia työntekijöitä pääsemään nopeammin porukkaan mukaan ja sovelluksen avulla on nopeaa esittää kysymyksiä. WhatsAppin hyötyihin kuuluu sen ilmainen käyttäminen ja hyvin suunniteltu viestintä kanavassa mahdollistaa vuorovaikutuksellisia keskusteluja (mt.).

Viestejä WhatsAppilla voidaan lähettää mistä ja milloin vain. Tämä luo muutamia haasteita työyhteisöviestinnän näkökulmasta katsottuna. Ryhmäkeskustelut ja yksittäiset viestiketjut työkavereiden kanssa saattavat usein jatkua työajan ulkopuolella iltaisin tai jopa viikonloppuisin (Teme, 2022). Kun WhatsApp-ryhmä perustetaan, työnantajalla on velvollisuus rajata ja kertoa kaikille sen käyttötarkoitus. Käyttötarkoituksen rajaaminen on hyvä tehdä, koska sillä voidaan selkeyttää viestintää ja erottaa työntekijän vapaa-aika työajasta. Selkeät pelisäännöt WhatsAppin käyttämiselle tulee luoda yhdessä työntekijöiden kanssa (mt.). Työnantajalla on velvollisuus selvittää tietoturvariskejä WhatsApp viestintään liittyen ja pohtia

toimenpiteitä niiden pienentämiseksi. Lisäksi työnantajan tulee tunnistaa oma vastuunsa viestiessään WhatsAppilla. Työntekijä ei myöskään ole velvollinen lukemaan tai vastaamaan työpaikan viestintäkanavaan tulleisiin viesteihin vapaa-aikanaan (mt.). Työntekijän oikeuksiin kuuluu keskeytymätön vapaa-aika. Jos työntekijälle kuuluu varallaolo tai maksettava korvaus siitä, hän on velvollinen vastaamaan viesteihin myös vapaa-aikanaan. Muissa tilanteissa työntekijä ei ole velvollinen reagoimaan työnantajan ilmoituksiin tai muutoksiin omalla vapaa-ajallansa.

2.3 Viestinnän haasteet

Åberg (2006, s. 111, 112) listaa sisäiselle viestinnälle haasteeksi neljä eri kohtaa, joista ensimmäinen on tietojen liikkuminen. Hyvin useassa yrityksessä tietoa ei liiku tarpeeksi, jolloin syntyy uutistyhjiöitä. Uutistyhjiöt syntyvät sen seurauksena, kun ihmiset tietävät jonkun asian tapahtuneen, mutta heille ei kerrota siitä. Tämä luo otollisen tilanteen puskaradion syntymiselle työyhteisöön, eli juoruille ja huhuille. Kun ihminen huomaa jääneensä paitsi jostain tiedosta, luo se yleensä myös epäluottamuksen tunnetta (Lehto, i.a). Jotta nämä puskaradiot saadaan hiljenemään, on tehtävä nopea, luotettava ja aktiivinen sisäinen tiedotus. Tästä tiedotuksesta vastaa yleensä yrityksen johto ja lähiesihenkilöt. Lehto listaa myös tiedonkulun olevan yksi yleisimmistä työyhteisöviestinnän haasteista. Hän korostaa, että yritysten kannattaakin lähteä miettimään, mistä tunne huonosta tiedonkulusta oikein kumpuaa. Toisena haasteena Åberg (2006, s. 112) mainitsee verkot ja tietovarastot. Hän toteaa, että osa tiedoista tulisi olla paikallaan, jotta juuri tätä tietoa tarvitseva pääsee siihen käsiksi. Käytännössä kyse on siis hajautetuista tietokannoista, eli tietojen käsiksi pääsyyn tarvitaan verkkoa tai tietokannan hoitajaa. Åberg ei kerro tarkemmin, millaisesta tiedosta tässä on kyse. Kolmanneksi haasteeksi Åberg listaa esihenkilöt, koska esihenkilöt toimivat linkkinä oman yksikkönsä ja koko muun organisaation välissä.

Esihenkilöillä on kaiken lisäksi suurin valta työyhteisön viestintäkulttuurista, jolloin se edellyttää heiltä vastuuta ja vuorovaikutusosaamista (Cygnet, 2022). Esihenkilöiden on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota omiin tapoihin vuorovaikutustilanteissa, koska niillä on vaikutusta organisaation viestinnän toimivuuteen. Esihenkilöt tuntevat oman toimintansa sekä

omaavat laajemman käsityksen koko työyhteisön toiminnasta (Åberg, 2006, s. 112). Heillä on suuri tiedotusvastuu räätälöidä juuri omaan yksikköön sopivaa viestintää ja viedä oman työyhteisön näkökantoja eteenpäin. Tästä syystä on perusteltua väittää, että esihenkilöt ovat sisäisen viestinnän yksi kriittisistä tekijöistä. Neljäntenä haasteena Åberg kertoo olevan erilaiset tietotorit ja ”ahaa-aukiot”. Hän painottaa, että yritykset tarvitsevat konkreettisen tilan, jossa työntekijät voivat rupertella niistä näistä, samalla lepuuttaa aivoja sekä ideoida hullusti.

Sisäinen viestintä sekä johtamisviestintä ovat molemmat tiedon välittämistä eli viestintää (Salminen, 2001, s. 61). Työyhteisössä puhutaan usein siitä, että tieto ei kulje. Tietoa ei yksinkertaisesti voi kuljettaa millään elementeillä, vaan ihmiset ovat niitä, jotka välittävät sen tiedon. Siksi asiaa pitää lähteä miettimään kysymyksellä ”miksi tietoa ei kuljeteta”? Tämä on yksi keskeisimpiä haasteita organisaation sisäisessä viestinnässä. Huonossa tiedonkulussa korostuu muun muassa ajoitusongelmat eli asiasta on tiedotettu aikanaan, mutta kun tietoa tarvitsee, sitä ei löydetä mistään (Åberg, 2002, s. 181). Huonosti toimivassa tiedonkulussa työntekijöillä herää usein myös tunne, että tietoa on jossain, mutta sitä ei kerrota. Tiedon kulkemattomuuteen on lukuisia syitä, esimerkiksi: työntekijöitä on käsketty toimimaan tarkkojen ohjeiden mukaisesti ja uskoteltu ajattelemaan yritystoimintaa suureksi koneistoksi (Salminen, 2001, s. 62). Tämän seurauksena kriittiseksi menestystekijäksi ei nouse viestintä. Tiedon kulkemattomuuteen vaikuttaa myös se, ettei yritysjohto ymmärrä ihmisten päätöksentekijäominaisuuksia eli kuinka työntekijät pystyvät itse hankkimaan informaatiota ja hyödyntämään sitä. Salminen (s. 63) korostaa, että kaikkein tärkein syy sille, miksi tieto ei kulje on se, että johtamisen keskeiseksi sisällöksi ei ymmärretä mieltää viestintää. Oletetaan, että kyllä se tieto kulkee ikään kuin itsestään.

Lehtipuun ja Lohtaja-Ahosen (2022) mukaan huonon viestinnän ja sen toimimattomuuden voi tunnistaa siitä, että asioiden kertominen on pelkkää epämääräistä ”mättämistä” organisaatiossa. Ihmiset voivat kokea olonsa epämukavaksi töissä, työnteko ei kiinnosta eikä tiedetä omia työtehtäviä tai yhteisiä pelisääntöjä tarkasti. Täytyy siis jollain tavalla hapuilla ja miettiä, mikä on se tapa, jolla kuuluisi toimia. Huono viestintä organisaatiossa näkyy myös siinä, jos työntekijät eivät tiedä syitä tai taustoja päätöksille. Tämä johtaa epäluuloisuuteen ja tunteeseen, ettei työntekijästä välitetä. Tämä voi johtaa myös luottamuspulaan sekä turvallisuuden tunteeseen.

Aikaisempaan teoriaan sekä tämän opinnäytetyön tekijän omiin kokemuksiin pohjautuen heikon sisäisen viestinnän tilan voikin tunnistaa seuraavista:

1. Työntekijä kokee usein ulkopuolisuuden tunnetta.
2. Työntekijä ei tunne kunnolla omaa työnkuvaansa eikä vastuualueitansa.
3. Jatkuva kiire ja yllättävät työtehtävät kesken omien työtehtävien.
4. Epätietoisuus organisaation projekteista, hankkeista ja muista meneillään olevista kehityssuunnitelmista.
5. Ei ymmärretä oman työn merkitystä suuremmassa kuvassa tai olla motivoituneita.
6. Palautteen, yhteisten palaverien ja vuoropuheluiden vähyys.
7. Huhujen ja ”juorujen” paljous.
8. Työntekijöille yllätyksenä tulevat päätökset johdolta.

2.4 Palaute osana viestintää

Oikeanlaisella palautteella voidaan saada aikaiseksi merkittäviä muutoksia. Palautteen voidaan ajatella olevan myös yksi johtamisen välineistä. Esihenkilöt ja johto saavat palautteiden avulla perusteellisen käsityksen yrityksen toimivuuden tilasta ja siitä, millainen asenneilmapiiri siellä on (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 38). Oulasmaa ja Pesonen (s. 38) toteavat, että palautekeskustelut vahvistavat itsetuntemusta ja palautteiden avulla opimme tuntemaan toisiamme paremmin. Luottamus myös vahvistuu, kun ymmärrämme toistemme toimintaa, vahvuuksia sekä heikkouksia paremmin. Palautteen antamisen ja saamisen voidaan sanoa olevan viestintää, koska siinä ollaan vuorovaikutuksessa toisen ihmisen kanssa. Palautteella voidaan vaikuttaa merkittävästi esimerkiksi ihmisen toimintaan, mieli-alaan tai haluun työskennellä tuloksellisesti. Jokaisen kannattaisi miettiä palautetta antaessa millaisella sävyllä kertoo asiansa, koska sävyllä on valtava vaikutus ihmiseen. Positiivinen sävy palautteessa auttaa vahvistamaan toivottua tekemistä ja positiivista ilmapiiriä töissä (Joki, 2021, s. 125). Esihenkilöiden tulisikin keskustella alustensa kanssa positiivisen palautteen antamisesta ja käytännöistä siihen liittyen. Esihenkilöiden tulisi keskustella alustensa kanssa myös siitä, miten he haluavat saada palautetta ja kuinka paljon. Palaute voi lisätä motivaatiota, arvostuksen tunnetta tai innostusta (mts. 165). Jos palautetta ei osata antaa rakentavalla tavalla, motivaatio työntekoon ei tule säilymään kovinkaan kauaa tavoite-

ja tuloshakuisena. Joki (s. 165) toteaa vielä, että vuorovaikutteiseen työyhteisöön kuuluu palaute, sen saaminen sekä antaminen.

Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta (2012, s. 26) toteavat, että palaute on kuin peili. Sen avulla pystymme havaitsemaan, millaisena meidän toimintamme nähdään ja koetaan. Palaute liittyy menneeseen ja sen tarkoitus on vaikuttaa tulevaisuuteen. Palautteen tulee näin vaikuttaa vastaanottajan tulevaan käyttäytymiseen. Hyvän palautteen tunnistaa siitä, että se liittyy ihmisen käyttäytymiseen eikä ihmisen persoonaan. Ihminen pystyy vaikuttamaan aina omaan käytökseensä, mutta henkilökohtaisiin ominaisuuksiinsa ei. Palautteen tulee olla suora, täsmällinen, rehellinen ja se tulee antaa hyvántahtoisessa merkityksessä (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 181). Se ei saa loukata ketään tarkoituksellisesti. Suora ja rehellinen palaute lisää avoimuutta, parantaa ilmapiiriä ja sillä on suora yhteys työn tuloksiin sekä tehokkuuteen.

Täsmällinen palaute puolestaan vähentää yleistyksiä ja liioittelua. Kun palautetta jaetaan puolin ja toisin, selän takana puhuminen vähenee. Palautekulttuurin luominen ja kehittäminen lähtee esihenkilöstä (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 182). Esihenkilön pitää osata pyytää palautetta myös omasta toiminnastaan eikä jaella sitä vain muille. Esihenkilön innokkuus ja uteliaisuus palautetta kohtaan vahvistaa hyvää palautekulttuuria. Palautekeskustelut tulee tehdä rakentavassa hengessä, koska näin pystytään vahvistamaan turvallista ilmapiiriä (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 186). Rakentavassa hengessä käytävä palautekeskustelu lisää myös motivaatiota. Palautteella voidaan myös sanoa olevan kaksi tärkeää tehtävää: ilmaista palautteenantajan tunteet ja auttaa palautteen saajaa kehittymään (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta, 2012, s. 26). Palautteen vastaanottajalla on myös päätösvalta siitä, kuinka käsittelee saamaansa palautetta. Palautetta antaessa huomiota kannattaa kiinnittää siihen, että se on kannustavaa. Korjaavaa palautetta antaessa huomiota täytyy erityisesti kiinnittää siihen, että se ei ole syyllistävää (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 187). Syyllistävä palaute ei tuota tulosta, eikä se ole myöskään kannustavaa.

Kannustavalla palautteella kerrotaan, että jossain on onnistuttu (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta, 2012, s. 26). Onnistuminen voi koskea esimerkiksi työsuoritusta. Kannustavalla palautteella voidaan motivoida, innostaa ja auttaa ihmistä kehittämään omaa toimintaansa. Voikin todeta, että kannustavan palautteen saaminen on merkittävä työmotivaatioon

vaikuttava tekijä. Lohtaja-Ahonen ja Kaihovirta (2012, s. 26) toteavat, että palautteen tulisi olla myös vaikuttavaa, ja sen pitää sisältää havainnon ja itse vaikutuksen eli muutostoiveen. Havainto tarkoittaa sitä, että palautteen antaja kertoo mahdollisimman objektiivisen kuvauksen toisen henkilön käyttäytymisestä. Muutostoive palautteessa auttaa ihmistä näkemään ja ymmärtämään hyödyt itselle sekä muille, jos muuttaa omaa toimintatapaansa (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 188). Viisas suora palaute koostuu muun muassa seuraavista tekijöistä: oikea-aikaisuus, johtaa keskusteluun, tarkoittaa hyvää, tiedon ja ymmärryksen lisääminen, kertoo mitä tehdään hyvin mitä kannattaa muuttaa ja jättää hyvän mielen niin palautteen saajalle kuin antajalle.

2.5 Sisäisen viestinnän strategia ja suunnitelma

Sisäisen viestinnän kokonaisuuden ja sen sujuvan toiminnan kannalta viestintästrategia ja suunnitelma ovat välttämättömiä. Strategian avulla viestinnässä pysyy punainen lanka ja sen toteuttamisessa säilyy yhtenäinen linja (Pohja, 2022). Jotta viestinnästä saadaan näkyvää ja organisaation jäsenet ymmärtämään roolinsa siinä, täytyy strategia osata kiinnittää arjen viestintäprojekteihin (Juholin, 2022, s. 81). Suunnitelmallinen viestintä hyödyttää niin esihenkilöitä, asiantuntijoita kuin työntekijöitäkin. Viestintästrategiaa tarvitaan määrittelemään ja rajaamaan viestinnän kokonaisuus (Vamk, i.a). Se tukee myös organisaation muiden strategisten tavoitteiden toteutumista. Eli toisin sanoen viestintästrategia perustuu organisaation strategiaan (Juholin, 2022, s. 83). Viestintäsuunnitelmat ovat puolestaan konkreettisia toimenpiteitä, aikataulutuksia ja keinoja siihen, miten strategiaa lähdetään toteuttamaan. Seuraavissa osioissa käsitellään syvemmin, miksi viestintästrategia ja -suunnitelma on tärkeää laatia.

2.5.1 Viestintästrategia

Tärkein työkalu viestinnän johtamiseen on viestintästrategia (Marjamäki & Vuorio, 2021a). Se antaa raamit koko organisaation viestinnälle. Sen avulla organisaatio pystyy viestimään

samalla tyyllillä yhteneväisesti sekä pilkkomaan yrityksen strategiset tavoitteet viestinnän tavoitteiksi. Viestintästrategian avulla tiedetään, mikä on oleellista viestinnässä ja pystytään resursoimaan sitä oikein (Juholin, 2022, s. 57). Yrityksen brändin kannalta viestintästrategian on myös tärkeä (Pohja, 2022). Viestintästrategia estää väärää tekemistä ja ohjaa siihen, mistä kuuluu oikeasti viestiä. Yhdenmukainen ja tasalaatuinen viestintä näkyy ulospäin tunnistettavana ja luotettavana, mikä puolestaan vahvistaa yrityksen brändiä. Pohja toteaa vielä, että vain suunnitelmallisella viestinnällä yrityksen identiteetistä voidaan saada vahva. Viestintästrategian olemassaolon vastuu on ylimmällä johdolla, mutta sen tekeminen tulisi olla vuorovaikutteinen prosessi mahdollisimman monen organisaation jäsenen kanssa (Juholin, 2022, s. 80). Viestintästrategia on äärimmäisen tärkeä tehdä, mutta yhtä tärkeää on myös osata viedä se käytäntöön, siihen normaaliin arkeen organisaatiossa (Marjamäki & Vuorio, 2021a). Kaikkien työntekijöiden on myös sisäistettävä strategia, jotta sitä voidaan toteuttaa onnistuneesti. Voikin todeta, että paperilla viestintästrategiasta ei ole mitään hyötyä, jos ei tiedetä, mitä se tarkoittaa tai miten sen toteuttaminen käytännössä menee.

Viestintästrategia on organisaation kaiken viestinnän suunnannäyttävä (Myynninmaailma, i.a). Näin ollen viestintästrategia auttaa ja tukee niin sisäistä kuin ulkoista viestintää. Se toimii hyvänä suunnannäyttäjänä ja oppaana sisäisen viestinnän toteuttamiseen. Tässä osiossa keskitytään sisäisen viestinnän näkökulmaan, koska opinnäytetyössä ei ole tavoitteena tutkia ulkoista viestintää tai pohtia asioita ulkoisen viestinnän näkökulmasta. Sisäisen viestinnän strategian suunnittelussa määritellään viestinnän peruslinjat, jotka voidaan sanoa perustuvan työyhteisön kokonaisstrategiaan (Åberg, 2002, s. 227). Viestintästrategian avulla viestintä saadaan tukeman yrityksen strategisia tavoitteita. Viestintästrategia kannattaa tehdä myös siksi, että se estää liiallisen sekä turhan viestinnän (Juholin, 1999, s. 92). Turha viestintä saa ihmiset vain kuormittumaan ja aiheuttamaan sekaannusta siinä, että erottaa olennaiset viestit. Viestintästrategian olemassaolo luo turvaa, selkeyttä ja varmuutta työyhteisöön, koska tiedetään syyt ja toimintatavat tekemiselle. Strategiassa määritellään organisaation viestinnän vaikuttamisen haluttu tila, viestinnän tavoitteet sekä suuntaviivat viestinnälle eli miten sitä käytännössä toteutetaan (Mif, 2018). Tällaisen strategian toteuttaminen ei kuitenkaan ole ihan helppoa.

Menestyksenkäs strategian toteuttaminen vaatii ymmärrystä, tietoa, vuorovaikutusta ja paljon keskustelua (Marjamäki & Vuorio, 2021b, s. 33). Tämän pohjalta voikin todeta, että

viestintää sekä vuorovaikutusta tullaan tarvitsemaan ihan jokaisessa strategiaprosessin vaiheessa. Tällöin myös sisäisen viestinnän ja tiedonkulun tulee toimia. Vuorovaikutteinen strategiaprosessi mahdollistaa itse strategian rakentamisen, toteutuksen ja arvioimisen (mts. 34). Yksittäisen työntekijän täytyy tuntea ja ymmärtää organisaation yksityiskohtaiset päälinjat, jotta hän voi toteuttaa strategiaa aktiivisesti sekä oma-aloitteisesti (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 34). Työntekijän tulee myös osata hahmottaa oma rooli strategian toimeenpanossa.

Strategiaprosessi ei ole koskaan kertaluontoinen hanke, vaan jo sanana se kuvaa strategia-työtä jatkuvana toimintana (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 24). Viestinnän strateginen suunnittelu muodostaa myös jatkuvan prosessin (Juholin, 1999, s. 114). Viestintästrategian tekeminen lähtee tavoitteiden (avaintulokset), tulostavoitteiden (mittarit) ja toimenpiteiden määrittelystä. Prosessi etenee yleensä niin, että alussa analysoidaan aikaisempaa strategiaa, ulkoista ympäristöä sekä organisaation sisäistä tilannetta (Hämäläinen & Maula, 2004, s. 24). Seuraavaksi prosesseissa edetään liiketoiminnan mahdollisuuksien, uhkien, tavoitteiden ja strategian määrittämiseen, jonka jälkeen toimeenpanoon. Lopussa pidetään seuranta- ja palautevaiheet, joiden pohjalta voidaan kehittää sekä vaikuttaa strategian uudistamiseen. Sisäisen viestinnän näkökulmasta aluksi arvioidaan muun muassa nykyisen viestinnän tilaa ja etsitään niitä alueita, joissa tavoitteisiin on vielä matkaa (Juholin, 1999, s. 115).

2.5.2 Sisäisen viestinnän suunnitelma

Sisäisen viestinnän suunnitelma on tärkeää toteuttaa, sillä se antaa raamit viestinnän toteuttamiselle organisaatiossa. Hyvin tehty viestintäsuunnitelma auttaa välttämään tiedonkulun siilot ja sen avulla varmistetaan tärkeiden asioiden olevan jokaisen tiedossa (Meltwater, 2021). Viestinnän suunnitelma sisältää kaikista konkreettisimmat toimenpiteet, joilla päästään tavoitteisiin (Marjamäki & Vuorio, 2021b, s. 54). Toimenpiteet liittyvät strategiaan teemoihin, hankkeisiin, projekteihin, palveluihin ja erilaisiin palvelutapojen muutoksiin. Viestintäsuunnitelmassa määritellään sisäiselle viestinnälle tavoitteet, ratkaisut ja valinnat (Näkemystehdas Mbe, i.a). Suunnitelmassa valitaan viestintäkanavat ja roolitus niihin,

määritellään sisäiset kohderyhmät ja jaetaan viestinnän tehtävät sekä vastuut koko organisaation kesken. Näille kaikille on olennaista asettaa myös mittarit, joilla voidaan seurata tavoitteisiin pääsemistä. Suunnitelma auttaa myös toimenpiteiden ja muiden viestittävien asioiden priorisoinnissa (Marjamäki & Vuorio, 2021b, s. 52).

3 JOHTAMISVIESTINTÄ OSANA SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ

3.1 Mitä johtamisviestinnällä tarkoitetaan?

Esihenkilön tärkeimmästä taidosta ja osaamisalueesta voidaan olla montaa mieltä. Jotkut puhuvat esihenkilön substanssiosaamisen puolesta, toiset vannovat strategiaosaamisen tärkeyttä ja kolmannet painottavat itsensä johtamisen taitoa (Salminen, 2014, s. 1). Kaikki kuitenkin lähtee siitä, että on kyky vaikuttaa muiden ihmisten ajatteluun ja sen kautta toimintaan. Viestintä kun on ainut tapa, jolla voidaan vaikuttaa ihmisen ajatteluun. Näin ollen on perusteltua väittää, että esihenkilön tärkeimmiksi taidoiksi voidaan luetella vuorovaikutustaidot sekä johtamisviestinnän osaaminen. Näillä molemmilla taidoilla on suuri vaikutus sisäiseen viestintään ja ylipäätänsä organisaation viestintäkulttuuriin. Johtajilla tulee olla hyvä auktoriteettinen asema ja kyky vaikuttaa ihmisiin. Ilman näitä, ei voi olla johtamista tai vaikuttavaa viestintää. Henkilöstö ottaa mallia johdolta siinä, kuinka tulee viestiä, mitä kanavia käytetään ja miten viestitään. Esihenkilöt ovat näin ollen suunnannäyttäjiä niin sisäisessä kuin ulkoisessa viestinnässä. Esihenkilöt voivat suurelta osin vaikuttaa siihen, millä tavalla sisäinen viestintä toimii omassa organisaatiossa. Kun johtamisviestinnän osaaminen on hyvällä tasolla, pystyy esihenkilö saamaan työyhteisön toimimaan yhteen hiileen ja näin saavuttamaan tuloksia.

Salminen (2001, s. 69) määrittelee johtamisviestinnän seuraavasti: ”Johtamisviestintä on johdon keino ohjata organisaation tiedon luontia ja päätöksentekoa ja tätä kautta organisaation toimintaa”. Johtamisviestintä on väline johtamiseen, joka tarkastelee yritysviestintää johdon näkökulmasta. Johtamisviestinnällä johto viestii alaisilleen informaatiota ja ohjaa tiedon hankintaa ja käsittelyä eli päätöksentekoa. Johtamisviestintä on laaja-alainen prosessi, koska se kattaa paljon muutakin, kuin pelkän johdon päätösten tiedottamisen organisaatiolle. Johtamisviestintä on johtamistyötä, joka tapahtuu organisatorisissa puitteissa (Åberg, 2006, s. 93). Siinä korostuu asioiden tulkinta, tiedon tuottaminen ja jakaminen tarvittavaan toimintaan, ryhmän ja yksilöiden työn suuntaus, valvonta sekä organisointi. Johtamisviestinnässä korostuu hyvin paljon myös motivointi, kannustaminen sekä yhteisöllisyys ja vuorovaikutus. Käsitteenä johtamisviestintä kattaa esihenkilön itse lähettämät viestit ja näiden pohjalta tapahtuvan vuorovaikutuksen (Salminen, 2014, s. 2). Åberg (2006, s. 93–94) kiteyttää vielä johtamisviestinnän olevan tiedon tuottamista, vastaanottoa ja jakamista. Hän

toteaa, että työyhteisön viestintäjärjestelmä on se, minkä puitteissa johtamisviestintää tapahtuu. Johtamisviestintä on toimintaa, jonka avulla esihenkilö pyrkii välittämään ajatuksensa niin, että hänen sanomansa voidaan ymmärtää mahdollisimman samalla tavalla, mitä hän itse sen ymmärtää (Salminen, 2014, s. 1). Jotta toisiin ihmisiin voidaan vaikuttaa ja muuttaa heidän toimintaansa, tarvitaan paljon tunne-energiaa. Esihenkilöiden tulee osata hyödyntää tätä viestiessään, jotta siitä saataisiin vaikuttavaa. Johtamisviestinnän toteuttaminen on strategista johtamistyötä (Kookas, i.a). Johtamisviestinnän tarkoituksena on suunnata voimavaroja sekä arkista tekemistä tavoitteiden suuntaan.

Viestintä on yksi tärkeimmistä työyhteisön voimavaroista, joten sitä tulee ohjata, suunnitella ja valvoa (Åberg, 2006, s. 96, 97). Ilman viestintää, mikään työyhteisö ei voi toimia. Työyhteisön viestinnän tärkein tehtävä onkin tukea perustoimintoja. Viestintä on se, mikä tekee johtamisen näkyväksi (Marjamäki & Vuorio, 2021b, s. 43). Ja jos johtamisviestintää ei ole, se huomataan aina. On erityisen tärkeää muistaa, että johtamisviestinnällä rakennetaan näkyvimmin organisaation johtamis- sekä toimintakulttuuria. Strategia saadaan näkyväksi ja ymmärrettäväksi hyvän johtamisviestinnän ansiosta (mts. 44). Esihenkilön ei tarvitse olla huippuosaaja saadakseen viestistään uskottavan ja selkeän. Oma tapa ja tyyli johtamisviestintään löytyy, kun on tarpeeksi halua sekä tahtoa siihen. On myös hyvä muistaa, että johtamisviestintää voi harjoitella ja kehittää niin kuin muitakin taitoja.

Lehtipuu ja Lohtaja-Ahonen (2022) toteavat, että johtamisviestintää voidaan lähteä tarkastelemaan itseohjautuvuusteorian pohjalta ja/tai ihmisen psykologisista perustarpeista. Perustarpeet ovat siis tarve itsenäisyyteen, osaamiseen ja liittyneisyyteen. Perustarpeisiin kuuluu myös tulla nähdyksi ja kuulluksi. Johtamisviestinnän voikin kiteyttää siihen, että ymmärtää nämä ihmisen psykologiset perustarpeet. Näiden kautta voidaan miettiä, millä tavalla minä johtajana pystyn edistämään perustarpeita tai vastaavasti millä tavalla näitä psykologisia perustarpeita voi latistaa.

3.2 Strategia apuna viestinnän johtamisessa

Viestinnän johtamista kannattaakin lähteä tarkastelemaan organisaation strategian pohjalta (Marjamäki & Vuorio, 2021b, s. 32, 55). Strategia nähdään pysyvänä suunnitelmana tai jatkuvasti muuttuvana prosessina, jolla on merkittävä rooli toimia suunnan näyttäjänä johtamiselle. Marjamäki ja Vuorio (s. 32) painottavat, että strategian sisäistäminen on lähtökohtana viestinnän johtamiselle. Viestinnän johtaminen lähtee siitä, että pystytään kertomaan strategian pohjalta viestinnän tavoitteet. Kun tavoitteet osataan ilmaista selkeästi, viestintä saadaan tukemaan yrityksen kaikkea toimintaa sekä voidaan toteuttaa sitä tavoitteellisesti. Tavoitteiden kautta selkeys, yhdenmukaisuus ja onnistumisien kokemukset kasvavat sekä vahvistuvat.

Viestinnän johtamisessa olennaista on saada työntekijät ymmärtämään, että heillekin kuuluu viestintävastuu organisaatiossa (Marjamäki & Vuorio, 2021b, s. 28). Tähän vaikuttaa hyvin paljon organisaation toimintakulttuuri ja se, onko asiat ymmärretty toteutetulla viestinnällä. Tuloksia viestinnän johtamisessa tulisi saada kaikilla osa-alueilla organisaatiossa. Tuloksia tulee saada myös yhdessä ulkoisten sidosryhmien kanssa. Viestinnän johtamisessa yksi hyvin olennainen seikka on se, että johtaminen ja viestintä kuuluisi saada toimimaan yhdessä (Juholin, 1999, s. 87). Eli johtamisen ja viestinnän tulisi kytkeytyä toisiinsa perusarjen toiminnassa. Johtajien ei tule sysätä viestinnän vastuuta pelkästään esimerkiksi sen alan ammattialiselle tai organisaation viestintävastaavalle. Viestintä kuuluu kaikille ja jokaisella työyhteisön jäsenellä on siitä vastuu.

3.3 Esihenkilön viestintätaidot

Ihmisten johtaminen on viestintää ja vaikuttamista (Malmelin, 2018). Näin ollen viestintäosaaminen on tärkeä taito johtajille. Näillä viestintätaidolla on suuri vaikutus esihenkilöiden omaan hyvinvointiin, alaistensa työhön sekä yrityksen menestykseen (Salminen, 2001, s. 223). Salmisen (s. 223) näkemyksen mukaan esihenkilöiltä edellytetään kolmea eri perustaitoa johtamisviestinnässä: keskustelutaitoa, esiintymistaitoa (myös julkista) sekä taitoa viestiä kirjallisesti.

Taidokas, korkeatasoinen ja ymmärretty viestintä edellyttää johdolta nöyrää työtä, kiteytyksiä selkeästi sekä kirkasta ajattelutapaa (Malmelin, 2018). Erinomainen viestintä edellyttää esihenkilöiltä myös johdonmukaista argumentaatiota. Johdonmukaisuus viestinnässä luo työyhteisöön turvaa, selkeyttä ja varmuutta siitä, mitä tehdään ja milloin. Työntekijöillä ei tarvitse arvuutella tai olla koko ajan epävarmuuden tilassa, kun viestintä on johdonmukaista. Keskustelukumppania aidosti kuuntelemalla esihenkilö voi parantaa johdonmukaisuutta viestinnässään. Empaattisen kuuntelutaidon kyky auttaa esihenkilöitä saamaan uutta, ajantasaista ja luotettavaa informaatiota, jota toiset viestintämuodot eivät pysty välittämään (Salminen, 2001, s. 225). Kuuntelemalla esihenkilö saa myös aidon yhteyden ihmiseen ja hänen ajatteluunsa. Kyky kuunnella ja reagoida keskustelukumppanin mietteisiin kuuluvatkin ihmisen perusviestintätaitoihin. Moderni johtaja kykenee ottamaan nämä mietteet eli erilaiset näkökulmat huomioon tehdessään päätöksiä (Marjamäki & Vuorio, 2021b, s. 107). Moderni ja taitava esihenkilö tarvitsee viestimiseen hyvää ihmistuntemusta, tilannetajua ja pelisilmää. Taitavaan viestintäosaamiseen kuuluu myös tunnetaidot, sosiaalinen älykkyys sekä kyky kohdata ihminen ihmisenä.

Viestinnässä kannattaa olla myös ennakoiva eli uusista asioista, muuttuvista toimintatavoista tai vaikkapa uuden työntekijän aloittamisesta olisi hyvä viestiä ajoissa (Malmelin, 2018). Näin työntekijöillä on aikaa sisäistää asia ja valmistautua siihen. Yllätyksenä tulevat tiedot eivät vahvista työntekijöiden luottamusta johtoon, ne lisäävät vain hämmennystä. Bergström ja Krohns (2022) korostavat myös oikea-aikaisen, luotettavan ja riittävän informaation olevan yksi tärkeimmistä avaintekijöistä muutoksen onnistumisessa. Esihenkilöiden tulee viestiä tarpeeksi faktatietoa ja pysyä luvatussa. Esihenkilön tulee osata myös kuunnella henkilöstön huolet sekä mahdolliset pelkotilat ja pystyä reagoimaan niihin oikealla tavalla (Bergström & Krohns, 2022). Aito kuuntelemisen taito lisää työntekijän kokemaa merkityksellisyyden tunnetta ja luottoa johtoon. Kannustamisesta Malmelin (2018) mainitsee, että johtajien tulee innostaa alaisiaan viestimään sekä kertomaan asioista. Johtajat toimivatkin tässä vaikuttavina esimerkinnäyttäjinä. Pakottaminen tai rajoittaminen ei kuulu hyviin viestintäperiaatteisiin, koska niillä on päin vastainen vaikutus avoimeen hyvään viestintäkulttuuriin.

Viestinnässä tulee olla nopea, uskottava ja ymmärrettävä. Nopeudella tarkoitetaan sitä, että päätöksistä tulee kertoa välittömästi henkilöstölle, mikä auttaa estämään huhupuheiden syntymistä (Malmelin, 2018). Esihenkilöiden tulee muistaa myös, että kaikki eivät sisäistä asiaa samalla nopeudella (Bergström & Krohns, 2022). Siksi hitaampia täytyy osata jututtaa enemmän tai käydä henkilökohtaisia keskusteluja varmistaen, että asia on ymmärretty. Ymmärrettävä viesti ei ole myöskään monimutkainen (Malmelin, 2018). Ymmärrettävyys paranuu, kun osaa tiivistää viestin ja olla mahdollisimman selkeä. Viestien tiivistämistä tulee osata tehdä niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Johtoasemassa olevilta edellytetään kirjallisen viestinnäntaitoja erityisesti määrämuotoisen informaation, kuten kuukausiraporttien ja toimintasuunnitelmien välittämisessä (Salminen, 2001, s. 226).

3.4 Viestin vaikuttavuus

Lehtipuun ja Lohtaja-Ahosen (2022) mukaan yrityksen sisäisen viestinnän huono johtaminen saa aikaan sen, että yhteys työntekijöihin katkeaa ja saa heidät hakeutumaan uusiin työpaikkoihin. He kertovat, että johtamisviestintä lähtee aina siitä, että lähijohtajalla itsellään on hyvät henkilökohtaiset viestintätaidot. He painottavat vielä, että lähijohtajalla tulee olla hallussaan ennen kaikkea suullisen viestinnän taidot. On erittäin olennaista, millä sävyllä esihenkilö puhuu sekä viestii alaisilleen. Suullisessa viestinnässä huomiota kannattaa kiinnittää mm. äänenpainoon, kielenkäyttöön (sanavalinnat), asioiden selkeään ilmaisuun ja miten pystyy omalla puheella vaikuttamaan alaisiin. Tämän työn kirjoittaja on kohdannut monesti suullisen viestinnän aiheuttavan epätietoisuutta, hämmennystä ja väärinymmärryksiä. Nämä ovat juuri niitä syitä, miksi lähijohtajalla tulee olla suullisen viestinnän taidot hallussaan. Lehtipuu ja Lohtaja-Ahonen painottavat, että puhuttu kieli on juuri se ratkaiseva tekijä siinä, kuinka vaikuttaa toiseen ihmiseen. He painottavat myös, että viestinnän ei tule olla pelkästään minä ja me-keskeistä. Eli esimerkiksi ”me johtoryhmässä”. Tällä tavalla viestinnällä ei saada aikaan yhteisöllisyyden tunnetta vaan päinvastoin. Siitä syntyy tunne, että johto ja muu henkilöstö olisi kaksi aivan eri joukkuetta, jotka eivät pelaa samaan maaliin. Yhteisöllisyyden voi ylläpitää kysymällä sinä-muotoisia kysymyksiä ja olla kiinnostunut yksilöstä. Sanasta ”me” tulee käyttää sellaista muotoa, joka liittyy johdon ja muun henkilöstön yhteen.

Suullisen viestin ohella täytyy muistaa hyvin olennainen viestinnän osa, sanaton viestintä. Sanattomalla viestinnällä on suuri merkitys siihen, miten viesti menee perille (Isohookana, 2007, s. 242). Viestintätilanteissa henkilökohtaisesti myös keho viestii. Kehon viestintää on muun muassa katseen suunta, vartalon asento, pukeutuminen ja erilaiset liikkeet. Kehon viestinnän lisäksi sanatonta viestintää on hengitys, äänenpaino sekä korkeus. Ihminen aistii herkästi myös toisen olemuksen (mts. 242). Kuulijaa ei vakuuta esimerkiksi välinpitämätön, teennäinen tai poissaoleva olemus. Sanattoman viestinnän merkityksellisyys korostuu varsinkin sellaisissa tilanteissa, joissa puhe on ristiriidassa muun kehonkielen kanssa. Ja jos teot ovat ristiriidassa puheen kanssa, tekojen kautta tapahtuva viestintä menee yleensä tässä tilanteessa perille (Salminen, 2001, s. 75). Vastaavasti myös ilmeet ja eleet ovat vahvoja viestin viejiä.

Lehtipuu ja Lohtaja-Ahonen (2022) kertovat, että lähijohtajan tulee osata laittaa työntekijä keskiöön toteuttaessaan viestintää. Eli viestiessään johtajan tulee miettiä, mitä työntekijät odottavat ja tarvitsevat. Lähijohtajien tulee miettiä myös, miten pitää työntekijöidensä kiinnostusta, luottamusta ja motivaatiota yllä. Motivaation sekä sitoutumisen ylläpitämiseksi ei riitä pelkästään ”miten” ja ”mitä” tyylinen viestiminen vaan siihen tarvitaan avuksi aina kysymys ”miksi” ja viestiminen siltä tasolta. Lähijohtaja pystyy ”miksi” kysymykseen vastaamalla motivoimaan työntekijöitä, koska silloin heille selviää oman työn arvo ja merkityksellisyyden tunne voimistuu. Tämä on yksi keinoista sitouttaa työntekijä kyseiseen työpaikkaan.

3.5 Selkeys

Hyötyjä selkeästä viestinnästä on monia ja ne ulottuvat niin henkilöstöön kuin yrityksen asiakkaisiinkin asti (Saaristo, 2020). Selkeän kielen avulla yritys saavuttaa helpommin oman yleisönsä ja vastavuoroisesti haluttu yleisö yrityksen. Selkeästä viestinnästä voi siis tulla helposti yrityksen kilpailuetu. Selkeällä viestinnällä on myös suora yhteys toiminnan laatuun, eli panostamalla selkeään viestintään paranee myös laatu toiminnassa. Selkeä kieli helpottaa viestinnän ymmärtämistä (Marjamäki & Vuorio, 2021b, s. 135). Viestintä on vasta silloin vaikuttavaa ja vastuullista, kun se ymmärretään. On taitolaji saada viestittyä asia niin, että kaikki ymmärtävät sen samalla tavalla. Vaikka viesti kuulostaa itselle yksinkertaiselle, ei se

välttämättä olekaan helppoa viestiä muille (Marjamäki & Vuorio, 2021b, s.135). Ymmärrettävä viestintä koostuu monesta tekijästä. Yksi niistä on kieli ja samalla myös yleisin tekijöistä. Kielellä on suuri voima, jos sitä tarkastellaan viestinnän johtamisen näkökulmasta. Esihenkilöiden on sisäistettävä ja ymmärrettävä se, että omalla kielen käytöllä ja sanavalinnoilla on loppujen lopuksi suuri vaikutus viestinnän haluttuun lopputulokseen ja siihen, miten asia tullaan ymmärtämään.

Selkeä viestintä vähentää väärinymmärryksiä ja näin asiat ymmärretään useimmin oikein (Wessman, 2019). Selkeä viestintä auttaa työntekijöitä kiinnostumaan asiasta ja näin osallistumaan käsiteltäviin teemoihin paremmin. Se auttaa myös käsillä olevien haastavien ongelmatilanteiden pohtimisessa, koska mitä enemmän ihmisiä tilanteen ratkaisemisiin osallistuu, sitä enemmän saadaan uusia näkökulmia. Kaikessa viestinnässä tuleekin muistaa kuunnella aidosti, mitä vastapuolella on sanottavana (Honkanen, 2020). Kuuntelemalla asioista saadaan tarkempi käsitys ja väärinymmärrykset vähenevät. Selkeän viestinnän ansiosta tilanteessa pääsee valloilleen ihmisten eri persoonallisuuden piirteet, osaaminen, tieto ja kokemus (Wessman, 2019). Vastarinta vähenee, kun selkeällä viestinnällä saadaan ihmiset ymmärtämään asiat, kiinnostumaan niistä sekä osallistumaan toimintaan. Selkeä viestintä saa aikaan myös sen, että koko työyhteisö kokee olevansa samalla puolella. Toisin sanoen työntekijät saadaan sitoutumaan (mt.). Myös Honkanen (2020) toteaa, että selkeällä ja saavutettavalla viestinnällä luodaan tasavertaisuutta työyhteisöön ja vahvistetaan yhteisöllisyyden kokemista. Ihmisten laaja sitoutuminen, osallistuminen ja kiinnostuminen auttaa saavuttamaan lisäksi näkyviä kustannussäästöjä (Wessman, 2019). Kustannussäästöjä tulee esimerkiksi siinä, ettei samoja ongelmia tarvitse vatvoa ja tehdä moneen kertaan tai käyttää aikaa korjaamaan väärinymmärryksiä.

3.6 Avoimuus

Avoimella viestinnällä tarkoitetaan sitä, että asiat kerrotaan kaunistelematta syiden ja seurausten kera (Juholin, 1999, s. 109). Avoimeen viestintään ei kuulu se, että asiat kerrotaan tarkoitushakuisesti tai vääristeltyinä. Johtajat tarvitsevat avointa viestintää tietääkseen, mitä kaikkea organisaatiossa tapahtuu (Salminen, 2001, s. 70). Avointa viestintää he tarvitsevat

myös tietääkseen, mitä tarpeita ja muutoksia työntekijät ovat havainneet ympäristössään. Avoimuus on yksi niistä asioista, mihin tuleekin kiinnittää huomiota viestiessä. Mikä on riittävä määrä avoimuutta, mitä tarvitsee kertoa ja millä tavalla? Näiden miettiminen ja punaointi ei välttämättä ole helppoa johtajille. On myös todettava, että yrityksen johto ei yksinkertaisesti voi tai saa kertoa kaikkea, vaikka kuinka haluaisi (Pitula ym., 2021, 1:36). Jotkut asiat täytyy käydä läpi vain tietyn porukan kanssa, varsinkin jos siihen liittyy organisaation ulkopuolisia henkilöitä. Johtoryhmässä on voitu myös kieltää asioiden julkistaminen prosessin keskeneräisyyden takia. Tällä varmistetaan, ettei liiallista kaaosta ja epävarmuutta pääse syntymään organisaatiossa.

Kun puhutaan avoimuudesta viestinnässä, nousee johtajan viestintätaidot isoon rooliin. Kuinka kertoa alaisilleen, että kaikkea ei tarvitse tai voi tietää? Mikä on omalle organisaatiolle oikea määrä avoimuutta ja kuinka pitää sitä yllä? Organisaation avoimen viestinnän toteutuminen lähtee esihenkilöistä. Avoin viestintäkulttuuri vaatii sen, että esihenkilöt ovat helposti tavoitettavissa (Power Competence, i.a). Avoimen viestintäkulttuurin saavuttaminen vaatii myös, että asioista kerrotaan kaikille samaan aikaan. Esihenkilöiden tulee osata kannustaa työyhteisöään avoimeen viestintään niin sanoilla kuin teoilla (Power Competence, i.a). On esihenkilön tehtävä päättää, mitä työntekijöiden tarvitsee kuulla sekä tietää ja mitä ei (Pitula ym., 2021, 2:14). Tehtävänä tämä ei ole aina niin helppoa. Esihenkilöiden täytyy puntaroida jatkuvasti, mikä on oleellista tietoa kertoa ja mikä kannattaa jättää kertomatta, vaikka alaiset kuinka sitä vaatisivatkin. Tiedon jakamiseen sekä avaamiseen menee myös paljon aikaa. Jos jokaisen työvaiheen, ilmoilla olevan ajatuksen tai sen mitä niillä on haettu, joutuu kertomaan alaisilleen, menee siihen kallisarvoista työaikaa (Pitula., 2021, 3:40–6:22). Keskustelut ja ilmoille tulevat ideat muuttuvat koko ajan ja niiden jatkuva raportointi eteenpäin työntekijöille on työlästä, haastavaa sekä epärelevanttia viestintää. Monesti voi olla niin, että idea jää ajatustasolle eikä jostain syystä lähde työnalle. Näin ollen tätä ei ole mitenkään olennaista kertoa työntekijöille, koska tiedolla ei ole merkitystä työhön. Sen sijaan aika on järkevää käyttää työntekoon eikä tuhlata sitä epäolennaisten asioiden viestimiseen.

Esihenkilöiden tulee selkeyttää organisaation jäsenille, mitä avoin viestintä tarkoittaa tässä työyhteisössä ja miten sitä toteutetaan (Juholin, 1999, s. 110). Käytännössä avoin viestintä voi olla sitä, että kerrotaan sekä keskustellaan niin myönteisistä kuin kielteisistä asioista peittelemättä. Avoimessa viestinnässä ristiriidat nähdään kehitysmahdollisuuksina. Lisäksi

avoimessa viestinnässä on oikeus ja velvollisuus antaa palautetta sekä saada sitä, jotta työyhteisössä voidaan kehittyä. Avoimuuden toteuttamiseen on hyvä kirjoittaa ylös käytännön ohjeet (Juholin, 1999, s. 110). Ohjeita voivat olla muun muassa hankkeen etenemisestä tiedon kirjoittaminen intranettiin tai vastaavaan yhteiseen kanavaan, sisäiset palaverit tietyn ajan välein, joissa puhutaan juuri sillä hetkellä ajankohtaisista asioista tai johdon päätösten julkaiseminen intranettiin saman päivän sisällä.

3.7 Vuoropuhelu

Toimiva työyhteisö edellyttää vuoropuhelua ja erityisesti vuorokuuntelua (Salminen, 2014, s. 2). Vuoropuhelu on keino, jolla voidaan ymmärtää toista ihmistä paremmin sekä varmistaa oman sanoman perillemeno. Lehtipuu ja Lohtaja-Ahonen (2022) painottavat haastattelussaan, että esihenkilöllä on hyvin tärkeää käydä jatkuvaa vuoropuhelua ja keskustelua työntekijöidensä kanssa muustakin kuin pelkistä työasioista. Vuoropuheluiden aikana taitava lähijohtaja saa alaisensa innostumaan asiasta, ei pelkästään kiinnostumaan. Ei siis riitä, että asia vaan kerrotaan ja sanotaan ”näin se vain nyt menee ja alkakaahan tekemään”. Miksi -kysymys on juuri se, jolla työntekijät saadaan innostumaan. Tähän vastaaminen ja sen pohjalta viestiminen ei välttämättä ole helppoa lähijohtajalle. Sen työstäminen ja ymmärtäminen vaatii aikaa ja keskustelua alaisten kanssa. Näiden vuoropuheluiden sekä keskusteluiden tärkeys korostuu varsinkin haastavampien ja vaikeiden asioiden äärellä. Johtajan on myös oleellista varmistaa, että viesti on todella mennyt perille ja jokainen ymmärtää sen.

Viestinnän näkökulmasta hyvä lähijohtaja osaa vaihtaa yksinpuhelun vuoropuheluksi (Lehtipuu & Lohtaja-Ahonen, 2022). Vuoropuheluissa tulee muistaa käyttää enemmän sinä, kuin minämuotoa keskustellessa. Olennaista on pystyä viestimään, että organisaation koko henkilöstö kuuluu samaan joukkoon ja osoittamaan kertomansa merkitys. Merkitys avautuu henkilöstölle, kun lähijohtaja osaa vastata miksi -kysymyksiin. Lähijohtajan on myös tärkeää edistää oppimista ja osaamista omassa organisaatiossa. Vain tämän kautta kehittäminen ja toiminnan parantaminen on mahdollista ja näin saada yritys menestymään.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus on tapaustutkimus, jossa kohteena Yritys X:n sisäisen viestinnän tilanne. Tutkimuksessa on tarkoituksena selvittää kohdeorganisaation nykytilaa sisäisen viestinnän suhteen eli, mitä viestintäkanavia käytetään, mitä viestinnältä toivotaan ja onko tietoa saatavilla helposti sekä riittävästi. Tutkimuksessa selvitetään sisäisen viestinnän haasteita ja tutkitaan miten ongelmakohdat ilmenevät päivittäisessä tekemisessä. Tutkimustulosten pohjalta on tavoitteena luoda toimintaehdotuksia Yritys X:n sisäisen viestinnän haasteille. Saatujen tulosten pohjalta luodaan kymmenen kohdan ohjetaulu (Liite 1.), jonka avulla Yritys X pystyy kehittämään sisäisen viestinnän haasteitaan. Lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa toimeksiantajalle tietoa työyhteisönsä sisäisen viestinnän tilasta henkilökunnan näkökulmasta.

Tämä tutkimus toteutetaan kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Kvalitatiivinen tutkimus on kiinnostunut asioista, joita ei voi mitata määrällisesti yksinkertaisella tavalla (Hirsjärvi ym., 2009, s. 161). Lähtökohtana laadulliselle tutkimukselle on kuvata elämää todellisena, johon sisältyy ajatus todellisuuden moninaisuudesta. Tutkimukseen on valittu kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä, koska sen avulla voidaan tutkia asiaa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja tutkittavien omat näkemykset sekä ääni pääsevät erinomaisesti esille (mts. 161, 164). Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla pyritään tuomaan esille tai paljastamaan tosiasiat, joten tästäkin syystä menetelmä sopii tämän opinnäytetyön tutkimukseen.

Tutkimuksen kohderyhmänä on kuusi Yritys X:n työntekijää. Toimitusjohtaja on rajattu pois, koska tutkimuksen tarkoituksena on selvittää sisäisen viestinnän tilaa alaisten näkökulmasta. Tutkimustulosten luotettavuus kärsii, jos jokaisen kuuden alaisena olevan työntekijän ääni ei pääse kuuluviin. Työntekijöiden määrä ei ole suuri kohdeyrityksessä, joten jo siitä syystä tutkimushaastatteluun on järkevää haastatella jokainen alainen. Tulokset ovat myös realistisempia, koska yrityksen pienen koon seurauksena yksilön kokemuksella on iso merkitys lopputulokseen. Kaikkien kuuden alaisen mukaan ottamisella varmistetaan lisäksi se, ettei kukaan koe jäävänsä ulkopuoliseksi tai itseään vähempi arvoiseksi.

4.1 Haastattelu ja toteutus

Tutkimus toteutetaan teemahaastattelulla, koska se soveltuu parhaiten tutkimusongelman ratkaisemiseen. Haastattelujen avulla saadaan mahdollisimman laajasti tietoa, pystytään esittämään tarkentavia lisäkysymyksiä, havainnoimaan elekieltä ja päästään kuulemaan työntekijöiden aitoja kokemuksia sekä havaintoja. Sisäistä viestintää tutkittaessa on tärkeää kuulla työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia ja saada aikaan vuorovaikutteinen keskustelutilanne. Lisäkysymysten avulla saadaan vielä tarkempaa tietoa eri asioista. Teemahaastattelut ovat puolistrukturoituja eli ne ovat strukturoitujen ja strukturoimattomien väli-maastossa (Hyvärinen ym., 2017, s. 68). Niissä on tärkeintä käsitellä tiettyjä teemoja jokaisen haastateltavan kanssa, vaikka kysymysten muoto ja järjestys vaihtelisivat. Haastattelujen aikana ollaan merkittävässä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, mikä luo hyvän mahdollisuuden vaikuttaa tiedonhankinnan suuntaamiseen (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34). Haastattelun etuna nähdään myös se, että ne ovat joustavia sekä mahdollistavat ei-sanallisten viestien, kuten äänenpainon, liikkeiden, ilmeiden ja eleiden tulkinnan (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 34). Nämä sanattomat viestit auttavat haastattelijaa ymmärtämään vastauksia sekä merkityksiä paremmin.

Tutkimuksen aihealueet on jaettu neljään eri teemaan, jotka ovat sisäisen viestinnän nykytila, sisäisen viestinnän haasteet ja niiden vaikutukset työntekoon, johtamis- ja sisäisen viestinnän tehtävät sekä kehitysehdotukset. Haastateltaville on lähetty ennakoon tiedot teemoista sekä muutamat kysymykset niihin liittyen. Alkukartoituksessa on pyydetty kuvailemaan nykyistä sisäisen viestinnän tilaa ja mitä viestinnältä toivotaan. Sisäisen viestinnän haasteista on kysytty, että mitkä ovat työntekijän mielestä organisaation työyhteisöviestinnän haasteet ja miten ne vaikuttavat työntekoon. Johtamis- ja sisäisen viestinnän tehtävien osalta on haluttu kysyä, miten näiden aiheiden perustehtävät on onnistuttu viestimään. Lopussa jokaiselta on kysytty, mitä kehitysehdotuksia näihin haasteisiin olisi esittää. Teemat ja pääkysymykset päätettiin lähettää ennakoon, jotta haastateltavat voivat miettiä aiheita etukäteen. Kysymystilanteessa ei välttämättä tule heti kaikkea mieleen, joten muutama päivä miettimisaikaa katsottiin tutkimustulosten kannalta eduksi. Tiedote tutkimuksesta laitettiin viidelle henkilölle sähköpostilla ja yhdelle WhatsAppin kautta 9.12.2022 (ks. Liite 3.). Kysymykset on otettu esille haastatteluissa jokaisen kohdalla, mutta kysymyksen muoto ja järjestys ovat vaihdelleet.

Haastattelut pidettiin kaikki 14.12.2022 yrityksen tiloissa. Työntekijöillä oli kaikilla paljon tehtävää joulusesongin myötä, joten haastattelut päätettiin tehdä työnlomassa. Työluonteeeseen kuuluvat keskeytykset, joten ratkaisu suorittaa haastattelut työnlomassa nähtiin kaikkien kannalta parhaimmaksi vaihtoehdoksi. Haastatteluja ei nauhoitettu juuri näiden keskeytyksien takia. Työtä tehdään paljon käsillä ja laajalla alueella, joten tämä koettiin myös esteeksi nauhoittamiselle ja äänen kuulumiselle mikkiin. Haastatteluista saadut vastaukset päätettiin kirjoittaa ylös vihkoon. Haastattelujen kestot ovat vaihdelleet 15–41 minuutin välillä ja haastatteluista saadut vastaukset on tarkoituksena pitää anonyymeina. Numeroituista haastateltavista ei myöskään ole tunnistettavissa henkilöllisyys.

4.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen ollessa tieteellistä, edustavaa ja yleistettävää, täytyy pohtia aineiston kokoa (Tuomi & Sarajärvi, 2009, s. 85). Opinnäytetöiden laadullisten tutkimusten aineistojen koot ovat yleensä pieniä tai vähäisiä, kun verrataan niitä määrällisiin tutkimuksiin. Tämän opinnäytetyön empiiriseen tutkimukseen osallistui kuusi henkilöä, jotka toimivat Yritys X:n toimitusjohtajan alaisina. Toimitusjohtaja on rajattu pois, koska aihetta on päätetty tutkia alaisten näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön henkilöt on valittu harkitusti. Tutkimukseen on päätetty haastatella kuutta Yritys X:n työntekijää, koska jokaisella heistä on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimusta voidaan pitää myös luotettavampana, kun jokaisen työntekijän kokemus on päässyt esille. Yksittäisen ihmisen kokemuksella onkin pienemmässä yrityksessä enemmän painoarvoa ja merkitystä, kuin suuremmissa organisaatioissa. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tarkoituksena pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin, joten tämän kannalta haastateltavien vähyydellä ei ole suurta merkitystä opinnäytetyön tutkimuksen luotettavuuden kannalta (mts.). Laadullisissa tutkimuksissa on tarkoituksena kuvata ja tulkita jotain ilmiötä ja ymmärtää tietynlaista toimintaa. Laadullisessa tutkimuksessa onkin oleellista, että haastateltavana olevat henkilöt tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tai heillä on kokemusta aiheesta.

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen tulokset eivät ole täysin yleistettävissä yhteiskunnallisesti laajemmin, koska tutkimuksen kohderyhmä (kuusi ihmistä) on yleistettävyyden kannalta todella vähäinen. Tapaustudkimuksen lähtökohtana on tapauksen ymmärtäminen, ei tulosten avulla löydettävät yleistettävät totuudet (Leinonen, 2020). Vaikka tutkimuksen tuloksia ei täysin voi yleistää, niitä pystytään kuitenkin vertaamaan vastaaviin tutkimuksiin. Luvussa 2.3 läpikäytiin yleisimpiä sisäisen viestinnän haasteita, mitkä toistuvat useassa organisaatiossa. Tuloksia voidaan siis verrata isompien organisaatioiden sisäisen viestinnän tutkimusten tuloksiin, koska haasteet ovat hyvin samankaltaisia yrityksen koosta riippumatta.

Tutkimuksessa on tarkoituksena välttää virheiden syntymistä (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231). Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus voivat kuitenkin vaihdella. Juuri tämän takia jokaisen tutkimuksen luotettavuutta pyritään arvioimaan. Luotettavuuden arvioimiseen on olemassa hyvin paljon erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Reliaabelius tutkimuksessa tarkoittaa sen tutkimustulosten toistettavuutta eli kykyä tuottaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231). Reliaabelius tutkimuksessa tarkoittaa myös sitä, että samasta tutkittavasta henkilöstä saadaan kahdella eri tutkimuskerralla vastaavanlainen tulos (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 191). Tämän opinnäytetyön empiirinen tutkimus on toistettavissa. Tutkimuskysymykset ovat haluttua aihetta hyvin mittaavia sekä helposti ymmärrettäviä. Näin ollen tutkimus on toistettavissa niin, että tulokset pysyvät lähes samana haastattelijasta riippumatta. Toistettavuus on mahdollista myös siksi, että aihe on aina ajankohtainen, mitattavissa ja tarkasteltavissa oleva.

Tutkimusta arvioidessa mietitään sen validiutta, eli pätevyyttä (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231). Tutkimusmenetelmän validius tarkoittaa sitä, kuinka menetelmä kykenee mittamaan tarkoituksena olevaa asiaa. Tutkimusmenetelmän valintaa voidaan pitää onnistuneena, koska jokaiseen tutkimuskysymykseen on saatu vastaukset. Tutkimuksessa on ollut tarkoituksena mitata sisäisen viestinnän nykytilaa ja sen vaikutuksia työntekoon. Tulokset vastaavat juuri sitä, mitä on ollut tarkoituksenakin mitata, joten tutkimusta voidaan pitää validina. Haastattelurungon ja ennakkokysymysten huolellinen suunnittelu ja niissä pitäytyminen varmisti sen, että haastattelut pysyivät aiheissa, saatiin läpikäytyä oleelliset tutkimuskysymykset, haastattelut olivat yhteneväisinä ja epärelevantit asiat pysyivät pääosin poissa. Tutkittavasta aiheesta on saatu laajasti tietoa ja hyvin realistinen kuva, koska jokaisen työntekijän kokemukset ja näkemykset ovat päässeet kuuluviin. Tutkimuksesta saadun aineiston

analyysiin on saatu lisäksi hyvin alkuperäisilmauksia, jotka tukevat tutkimustulosten analysoinnin luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tarkasti tehty selostus tutkimuksen eri vaiheista ja toteutumisesta (Hirsjärvi ym., 2009, s.232). Siksi tämän opinnäytetyön empiirinen tutkimuksen menetelmä, haastattelurunko ja toteutus on kerrottu täsmällisesti. Aineiston keruu tämän opinnäytetyön tutkimuksessa sujui onnistuneesti. Ajallisesti haastatteluja ei ole rajattu, joten vastaamisessa ei ole tarvinnut kiirehtiä ja näin myös vastausten miettimiselle on jäänyt riittävästi aikaa. Kysymykset ymmärrettiin lähes jokaisen haastateltavan kohdalla. Vain muutamaa kohtaa jouduttiin tarkentamaan. Kysymysasettelut toimivat, koska vastaukset olivat kuvailevia, eikä pelkästään kyllä ei -vastauksia. Anonyymi vastausten käsittely mahdollisti haastateltaville tilaisuuden kertoa näkemyksistään mahdollisimman rehellisesti sekä avoimesti. Vastausten käsittely anonyymisti poistaa lisäksi leimaantumisen pelkoa.

Teemahaastatteluista saadun aineiston tulkitseminen ja säätely tilanteeseen edellyttämällä tavalla vastaajien näkemyksiä myötäillen, vaatii haastattelijalta taitoa ja kokemusta (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 33). Tutkimustulosten virheiden välttämiseksi tehtiin päätös seurata haastattelurunkoa ja -kysymyksiä systemaattisesti. Sillä että opinnäytetyön tekijä on ollut työharjoittelijana toimeksiantajalla, on saattanut olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen toteutus ja haastattelujen analysointi on yritetty tehdä objektiivisella tavalla ja pyritty tiedostaen välttämään opinnäytetyön tekijän omia subjektiivisia näkemyksiä. Tämän työn tekijä ei ole ollut enää toimeksiantajalla töissä opinnäytetyöprosessin aikana, mikä on mahdollistanut paremman puolueettoman aineiston käsittelyn. Opinnäytetyön tekijän mielestä hänen omat kokemuksensa toimeksiantajalla on tuonut myös positiivisia puolia, esimerkiksi mahdollistanut sen, että haastateltavat kokevat tulevan paremmin ymmärretyksi. Haastattelujen aikana on pystytty kysymään tarkentavia ja syventäviä kysymyksiä eri aiheista, koska haastattelijalla on ollut jo tietämystä yrityksen sisäisen viestinnän tilasta. Opinnäytetyön tekijän mielestä hänen aikaisempi työntekijänsä rooli yrityksessä ei ole vaikuttanut haitallisella tavalla tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen analysointiin ja tulosten ilmaisemiseen on käytetty apuna tutkimuskirjallisuutta, joka on auttanut pysymään asiantuntijan sekä mahdollisimman ulkopuolisen henkilön roolissa.

Tutkimuksen kohderyhmälle entuudestaan tuttu haastattelija voi vaikuttaa siihen, kuinka avoimesti kysymyksiin vastataan. Opinnäytetyön tekijä kuitenkin kokee, että hänen tunnettuutensa toimeksiantajalla ei ole estänyt haastateltavia kertomasta rohkeasti ja avoimesti sisäisen viestinnän tilasta. Asioista on uskallettu kertoa, koska tutkimuksen haastattelijalla on ollut jo käsitys sekä oma henkilökohtainen kokemus tutkittavista teemoista. Näistä aiheista on ollut myös keskusteluja ennen tutkimuksen tekemistä.

5 TUTKIMUKSEN ANALYSOINTI

Seuraavissa osioissa tullaan analysoimaan aihealueittain tutkimuksen teemat, jotka näkyvät myös ennakkomateriaalista (ks. Liite 2.). Analysoinnissa avataan myös tarkasti, mitä haastateltavat ovat tutkimuskysymyksiin vastanneet.

5.1 Yritys X:n sisäisen viestinnän alkukartoitus

Alkuun jokaiselta haastateltavalta on kysytty ”Miten kuvailisit tämänhetkistä sisäisen viestinnän tilaa ja mitä toivoisit viestinnältä” (ks. Liite 2.). Vastaukseksi on saatu laaja sekä kattava käsitys sisäisen viestinnän nykytilasta ja toivomuksista viestinnälle. Jokainen haastateltava mainitsi ainakin kerran haastattelun aikana, että sisäinen viestintä on sekavaa. Sisäisessä viestinnässä ei nähdä olevan yhtenäistä linjaa tai tyyliä. Tapoja, jolla viestintää toteutetaan, on monia. Työntekijät näkevät siis paljon epäselvyyttä siinä, mitä viestitään, kenelle ja mitä kanavaa käytetään. Viestintä koetaan välillä myös ristiriitaiseksi, ja tämä osaltaan aiheuttaa sekavuuden tunnetta ja hämmentynyttä fiilistä. Haastateltavat kuvailivat nykyistä sisäisen viestinnän tilaa seuraavasti:

Sisäisen viestinnän tila on vähän huonolla tolalla. Kaikessa viestintään liittyvässä on kehitettävää ja haasteiden eteen tulee tehdä paljon töitä. (Haastateltava 3)

Ihmisiltä puuttuu ehkä sellainen kokonaisuuden ja kokonaistilanteen ymmärtäminen ja hahmottaminen. (Haastateltava 1)

Sisäistä viestintää on paljon, mutta ei tiedetä, miten sitä tehdään ja kuka vastaa mistäkin. (Haastateltava 4)

Sisäisestä viestinnästä kuvailtiin puuttuvan järjestelmällisyys ja suunnitelmallisuus. Sisäisen viestinnän sekavuuteen vaikuttaa osaltaan se, ettei yrityksellä ole strategiaa tai suunnitelmaa sen toteuttamiseen. Juholin (1999, s. 92) on todennut kirjassaan, että sisäisen viestinnän strategia vähentää turhaa viestintää sekä luo turvaa, selkeyttä ja varmuutta työyhteisöön. Strategia auttaa siis ymmärtämään syyt ja oikeat toimintatavat tekemiselle.

Haastatteluista käy ilmi, että viestinnänsuunnitelmaa todella kaivataan, koska silloin viestintä saisi raamit. Jokaisella olisi tällöin tiedossa tyyli ja kaikki toimintatavat, miten toteuttaa viestintää sekä selvillä, miten kussakin tilanteessa toimitaan. Jokaisen haastateltavan kohdalla toistui myös se, että ei tiedetä tarkkaan muiden vastuualueita niin viestinnän kuin muun työn osalta. Sekavuutta työyhteisöviestinnässä aiheuttaa se, että tietoa on hajanaisesti monessa eri paikassa, esimerkiksi papereilla, muistilapuilla tai jossain tietokoneella, eikä etsimää asiaa löydä helposti. Tietoa on myös hyvin paljon yhden ihmisen varassa ja muistissa.

Kun ei tiedä tarkkaan vastuualueista, ei oikein tiedä ja ymmärrä, mikä on kenelkin oleellista tietoa. Ei osaa heti välittää tietoa oikealle ihmiselle. (Haastateltava 3)

Organisaation sisäisessä viestinnässä nähdään olevan myös liikaa olettamista. Usein siis oletetaan, että joku tietää, joku on hoitanut asian ja näin se varmaan menee. Tiedon olettamisesta ja siitä, että tieto on vain yhden ihmisen varassa, on seurannut haasteita organisaatiolle. Näistä haasteista tullaan kertomaan tarkemmin tässä opinnäytetyössä myöhemmin (ks. Luku 4.2.3). Haastateltavat tiedostavat informaatiota olevan yrityksessä paljon, varsinkin johdolla, mutta aina viesti ja tieto ei kulje työntekijöille asti. Tällainen tunne heillä ainakin on. Jokaisesta haastateltavasta oli huomattavissa, että tätä jäätiin myös pohtimaan. Pohtimaan sitä, mitkä olisivat ne keinot, jolla tiedonkulkua saataisiin paremmaksi. Tiedonkulun haasteilla on myös monia haitalliseksi koettuja vaikutuksia työntekoon ja sen sujuvuuteen. Salminen (2001, s.63) korostaa, että johdon asenne ja ajattelutapa viestintää kohtaan vaikuttaa suuresti siihen, miten tiedonkulun toimivuus työyhteisössä koetaan. Joki (2021, s.164) painottaa vielä, että toimiva tiedonkulku on yksi perusedellytyksistä toimivaan työyhteisöön. Hän korostaa lisäksi, että työntekijöillä tulisi olla luottamus siihen, että he saavat kaiken sen tiedon, mikä on merkittävää työnteon kannalta.

Työntekijät kertovat sisäisen viestinnän avoimuudessa olevan puutteita. Avoimen viestinnän tilaa ei koeta riittävän hyväksi. Tähän kokemukseen on vaikuttanut tunne siitä, ettei kaikkea oleellista tietoa kerrota. Moni työyhteisössä kertoi myös tiedostavansa, että asioita on paljon, mutta niistä ei kerrota. Avoimuutta työyhteisöviestinnässä olisikin tärkeää pohtia, koska sillä on merkittäviä vaikutuksia työntekijän kokemuksiin. Avoimuus työyhteisössä ei synny sillä, että esihenkilöt puhuvat paljon alaisilleen (Joki, 2021, s.164–165). Avoimuus kuuluu yrityskulttuuriin ja sen rakentaminen on pitkällä aikavälillä tapahtuvaa toimintaa. On myös

selvää, että avoin ja vilpitön keskustelu parantaa merkittäväällä tavalla toimintaa työyhteisössä niin yritystoiminnan kannattavuuden kuin työntekijöiden viihtyvyydenkin näkökulmista. Muutama haastateltava toi esille, että riittävän avoimuuden puute yrityskulttuurissa näkyy ainakin siinä, ettei usein ilmaise omaa mielipidettä johonkin asiaan. Avoimen viestintäkulttuurin puute näkyy myös siinä, ettei vaikeista asioista tulla kertomaan suoraan tai oikeaan aikaan. Yhdessä haastattelussa nostettiin esille, ettei usein myöskään lähde kysymään jostain asiasta, vaan koittaa selvittää sen viimeiseen asti omin avuin.

Haastateltavista neljä toi esille sen, että työyhteisössä on kuitenkin tahtotilaa lähteä kehittämään sisäisen viestinnän haasteita. Jokaisesta haastateltavasta oli luettavissa, että he ymmärtävät kehittämistyön vaativan paljon aikaa ja lujaa tahtoa. Kaksi haastateltavista arveli, että jatkuva kiire on yksi osatekijä siihen, miksi sisäiseen viestintään ei olla kiinnitetty erityisemmin huomiota. Jokaiselta on myös kysytty, mitä he toivovat viestinnältä. Haastateltavista jokainen toivoo työyhteisöviestintään selkeitä raameja ja suunnitelmaa, minkä pohjalta viestintää toteutetaan. Kaksi haastateltavista toivoo viestinnältä enemmän avoimuutta ja asioiden puhumista suoraan, ilman välikäsiä. Kahdessa haastattelussa tuli esille selkeästi se, että viestinnän ennakoivuuteen ja oikea-aikaisuuteen toivotaan myös parannusta.

Viestinnästä puuttuu tietynlainen jämähkyys. Viestiä ei usein ymmärrä ja tiedonsaannin jälkeen ei tiedetä, miten kuuluisi toimia. Jämähkyiden puute näkyy myös siinä, että tieto on irtonainen, joka vaan leijuu. Sisäiseen viestintään olisi hyvä saada jämähkyttä siis lisää. (Haastateltava 4)

Viestintään toivon selkeyttä, järjestelmällisyyttä ja että viestinnässä olisi sama tyyli ja tietyissä kanavissa aina tietyt jutut. (Haastateltava 5)

Viestinnältä toivon enemmän kasvotusten tapahtuvaa kommunikointia. (Haastateltava 6)

Kolmessa haastattelussa ilmaistiin toiveita liittyen suulliseen viestintään. Sen toivotaankin olevan enemmän rakentavaa, positiivista ja vastavuoroista. Äänensävyllä on valtava merkitys tuottavuuteen, kun kommunikoidaan työpaikalla (Afterburner team, i.a) Sen avulla voidaan lisäksi selkiyttää ja ilmaista paremmin viestin tarkoitusta. Yhdessä haastattelussa käytiin keskustelua siitä, että jokaisen olisi hyvä miettiä omaa tapaa ja tyyliä viestiä. Äänensävyllä ja tavalla viestiä on suuri vaikutus yhteiseen ilmapiiriin. Haastateltavista kaksi kokee,

että hyvin usein viestintä on yksipuolista ja siitä puuttuu vuorovaikutuksellinen puoli ja aito vuoropuhelu. Haastatteluissa nousi esille myös, että suullinen viestintä on usein yksisuuntaista tiedottamista ja asioiden toteamista. Tämä yksipuolinen ja vähä vuorovaikutuksellinen tiedottaminen nähdään enemmän johdon viestinnässä alaisille kuin työntekijöiden viestinnässä keskenään. Vuorovaikutteisessa keskustelussa tulisikin muistaa, että se perustuu avoimuuteen ja luottamukseen, josta jokainen työyhteisössä on vastuussa (Joki, 2021, s. 165). Vuorovaikutteisessa työyhteisössä vallitsee myös kunnioittava ilmapiiri, ”me-henki” ja jokainen pystyy osallistumaan keskusteluihin ja ongelmien ratkaisemiseen. Yhdessä haastattelussa pohdittiin, että viikkopalaveri on tällä hetkellä oikeastaan ainoa vuorovaikutuksellinen, vastavuoroinen ja avoin tilanne jokaisen näkemyksille viikon aikana. Tämän tyyliä keskustelua toivotaankin arkeen enemmän.

Haastateltavista on vastausten perusteella luettavissa, että yrityksen viestintäkuulttuuria halutaan kehittää. Yli puolet haastateltavista nostivat esille sen, että viestintärooleista, -vastuista ja tavoista toteuttaa viestintää olisi hyvä käydä keskustelua tiimipalaverin muodossa. Sisäiseen viestintään toivotaan yleisellä tasolla enemmän selkeyttä, varsinkin viestin ymmärrettävyyteen. Viesteihin kerrotaan jäävän usein tulkinnanvaraa tai itse viesti herättää paljon lisäkysymyksiä. Selvittämiseen menee paljon aikaa ja siihen kuvaillaan liittyvän myös paljon liikkuvia osia. Kolmessa haastattelussa viestinnältä toivottiin ennakoivuutta ja oikea-aikaisuutta. Toivotaan, että oleellisista asioista kerrotaisiin nykyistä aikaisemmin. Ennakoivampaa viestintää toivovat kertoivat, että he pystyisivät varautumaan ja ennakoimaan tulevia tilanteita paremmin ja ymmärtämään toiminnan muutosten syyt, jos tiedon välittäminen tapahtuisi nykyistä aikaisemmin. He kertoivat myös, että omaa työskentelyä pystyisi muuttamaan, jos tietäisi tulevista muutoksista tai muusta olennaisesta asiasta tarpeeksi ajoissa. Lisäksi luottamuksen ilmapiiri vahvistuisi, kun tietoa jaettaisiin oikeaan aikaan ja ennakoivasti. Yhdessä haastattelussa tuotiin esille toivomus siitä, että tieto jaettaisiin välittömästi heille, ketä se koskettaa. Tämä poistaisi osaltaan myös ulkopuolisuuden tunnetta.

Ennakoivampi viestintä auttaa ymmärtämään, mitä täytyy tehdä toisin, jotta päästäs tavoitteeseen. Kiinnostaa, miten yrityksellä menee, se myös motivoi ja kannustaa ja lisää ymmärrystä. Ymmärrystä siitä, miksi tehdään mitään. (Haastateltava 3)

Jos tieto olisi enemmän ennakoivaa, tiedettäisiin missä mennään ja miten täytyy toimia. (Haastateltava 5)

Jos kaikki tilauksiin liittyvät tärkeät tiedot olisivat tiedossa heti alussa, välttyttäisiin turhalta kiireeltä ja virheiltä. Työn teon tehokkuus myös lisääntyisi, kun oleelliset asiat tiedossa ennen työn aloittamista. (Haastateltava 3)

Luvussa 2.4 esiin tulee, että vuorovaikutteiseen työyhteisöön kuuluu palaute, sen antaminen ja saaminen (Joki, 2021, s.165). Palaute on organisaatioissa tärkeää myös siksi, koska sen avulla esihenkilöt saavat perusteellisen käsityksen oman toimintansa tilasta sekä valloillaan olevasta ilmapiiristä (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s.38). Koska sisäiseen viestintään kuuluu palautteen antaminen puolin ja toisin, haastateltavilta päätettiin kysyä myös tästä. Palautteeseen liittyvät vastaukset ja kommentit olivat hyvin samankaltaisia. Palautekulttuurista puuttuu selkeys ja yhteinen ymmärrys siitä, miten palautetta annetaan, milloin, missä tilanteissa ja mikä määrä palautetta on kenellekin riittävää. Luvussa 2.4 esiin nousee lisäksi se, että palautekulttuurin luominen sekä kehittäminen lähtee esihenkilöistä (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s.182). Esihenkilöiden tulee olla innokkaita ja uteliaita palautetta kohtaan, koska tällöin hyvä palautekulttuuri vahvistuu. Kaksi haastateltavaa koki, että palaute ei aina tule suoraan itselle vaan saa kuulla sen muiden kautta. Yhdessä haastattelussa ilmaistiin, että palautetta saadaan kysyessä, mutta harvemmin sitä tullaan henkilökohtaisesti kertomaan. Palautetta olisikin tärkeää antaa suoraan, rehellisesti ja kunnioittavalla tavalla, koska se lisää avoimuutta, parantaa ilmapiiriä ja vähentää selän takana puhumista (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s. 181).

Viestintäkanavat. Haastateltavilta kysyttiin yleisesti, miten viestintäkanavat toimivat ja mitä kanavia heillä on käytössä (ks. Liite 2.). Ennakkomateriaalin lisäksi on kysytty kanavien selkeydestä. Yritys X:llä on käytössään monia viestintäkanavia. Kanavien toimivuus on kohtalaista ja usein epäselkeää. Viestintäkanavien käytössä ilmenee ongelmia, mitkä johtuvat pääosin suunnittelemattomuudesta. Yritys X:n sisäisen viestinnän kanavat ovat sähköposti, WhatsApp, postit laput, suulliset keskustelut, viikkopalaveri ja muistilaput sekä muu kirjallinen informaatio. Päivittäin näistä kanavista haastateltavat kertovat olevan käytössä sähköposti, WhatsApp, suulliset keskustelut sekä kaikki muu paperilla oleva informaatio. Viestintäkanaville ja niiden käytölle ei ole määritelty yhteistä selkeää linjausta. Viestintäkanavien käyttöä ei ole johdettu tai kiinnitetty siihen erityisemmin huomiota. Selkeän linjauksen ja kanavien johtamisen puute ovat aiheuttaneet haasteita työyhteisössä. Suunnittelemattomuus ja kanavien runsaus aiheuttavat työntekijöille ajoittain sekavuuden tunnetta. Epäselvyyttä aiheuttaa se, ettei tiedetä tarkkaan viestintäkanavien tarkoitusta eli mitä ja missä kanavassa

viestitään. Kahdessa haastattelussa tuotiin esille, että viestintätyyli kanavissa ei ole yhtenäisen ja viesteihin jää usein paljon tulkinnanvaraa, jonka seurauksena asiaa joutuu selvittämään lisää.

Kasvokkain tapahtuva kommunikointi on tärkeä osa Yritys X:n sisäistä viestintää. Työyhteisössä on paljon viestintää kasvotusten joka päivä, koska työnluonne vaatii sen. Organisaation koko on myös pieni, joten työyhteisö on tiivis ja kasvotusten kommunikointi on välttämätöntä. Kasvokkain viestinnässä koetaan kuitenkin ajoittain haasteita. Pääsääntöisesti haasteet liittyvät viestien ymmärrettävyyteen, tiedon riittävyyteen ja tyyliin puhua asioista. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että kasvokkain viestiessä on helppoa ja nopeaa kysyä lisää asioista ja selvittää, mitä tiedolla tarkoitetaan. Haastateltavien vastaukset kasvokkain viestinnän vuorovaikutuksellisuudesta poikkesi hieman. Osa kokee, että keskustelut ovat yleensä riittävän vuorovaikutuksellisia ja osa taas kokee keskustelut yksipuoliseksi tiedottamiseksi.

Suullisessa viestinnässä ymmärrettävyys ihan hyvä. Suullisessa hyvä vuorovaikutuksellisuus – pystyy yhdessä pätkäilemään asioita. (Haastateltava 1)

Suullinen viestintä usein yksipuolista keskustelua. Siitä puuttuu sellanen rakentavuus ja vuorovaikutuksellisuus. (Haastateltava 3)

Viestejä ei aina ymmärrä täysin. Joskus esiintyy myös ristiriitaisuutta kirjallisen ja suullisen viestin välillä. (Haastateltava 6)

Kanavissa tieto ei oo selkeesti saatavilla. Kaikki on hakemisen ja kaivamisen takana. (Haastateltava 5)

Kun viestiä ei täysin ymmärretä, koetaan sen aiheuttavan turhaa lisätyötä, hämmennystä ja epäselkeyttä. Post it lapuilla oleva tieto on yleensä ns. pikatietoa, mikä tulee muistaa hoitaa päivän tai parin sisällä. Post it lapuilla tehtävä tiedottaminen nähtiin sopivassa määrin toimivaksi. Ongelmaksi post it laput nähdään silloin, jos tiedotettava asia koskee koko tilausta tai muuta vastaavaa todella tärkeää asiaa, mitä ei saa unohtaa. Ongelmia syntyy myös, jos post it lappujen käyttö lisääntyy nykyisestä määrästä tai kun lappujen informaatio vaatii paljon jatkotyötä tai muuta kirjallista juoksevaa työtä. Yhdessä haastattelussa todettiin myös, että muistilaput katoavat helposti. Viestintäkanavien käyttöön toivotaan selkeämpää

linjausta, että mitä viestitään ja missä. Kahdessa haastattelussa tuotiin esille myös se, että yhteinen intranet tai muu vastaava kanava selkeyttäisi kaikkea viestintää.

Muutokset sisäisessä viestinnässä. Haastateltavilta on haluttu kysyä, onko työyhteisössä tapahtunut viimeisen vuoden aikana muutoksia. Vastauksista selvisi, että Yritys X on käynyt viime aikoina keskusteluja nykyisestä sisäisen viestinnän tilastaan. Jokaisella haastateltavalla on käsitys, että muutoksia viestintään on pakko tehdä, jotta toimintaan saataisiin selkeytettyä ja sujuvuutta. Eli työyhteisössä vallitsee kuitenkin yhteinen näkemys siitä, että sisäisessä viestinnässä on paljon kehittämisen varaa. Haastateltavat tiedostavat erittäin selkeästi työyhteisönsä viestinnän ongelmakohdat ja sen, miten asiat paranisivat muutosten myötä.

Yritys X:n sisäisen viestinnän tila on mennyt eteenpäin viimeisen vuoden aikana. Konkreettinen muutos on viikkopalaveri, mikä otettiin käyttöön syksyllä 2022. Lähes kaikki haastateltavista toivat esille viikkopalaverin hyödyt. Työntekijät kertoivat, että viikkopalaveri on auttanut pysymään paremmin kärryillä siitä, missä vaiheessa kenenkin työ on menossa. Se on tuonut helpotusta siihen, että tiedetään hieman paremmin tilannekuva meneillään olevista projekteista ja ylipäättänsä, mitä ympärillä tapahtuu. Tilannekuvan tietäminen on helpottanut jonkin verran normaalia työskentelyä, kun pystyy ennakoimaan tulevia asioita paremmin. Yhdessä haastattelussa todettiin, että viikkopalaverin myötä tunne kuulluksi ja nähdyksi tulemisesta on lisääntynyt. Asia nähtiin pelkästään positiivisena. Viikkopalaverin myötä työyhteisössä ollaan paremmin kärryillä, milloin joku on poissa ja miten toimitaan hänen poissa ollessa. Yritys X:n koko on sellainen, että yhden poissaolo vaikuttaa moneen, joten ennakointi poissaolojen tiedottamisesta on heille tarpeellista. Yksi haastateltavista ilmaisi viikkopalaveriin liittyen erittäin tärkeän pointin. Miksi viikkopalaveri on olemassa, mikä on sen tarkoitus ja tavoite? Haastateltava jäi pohtimaan, mikä on viikkopalaverin todellinen tavoite ja mitä siinä on oleellista käydä läpi. Hän ehdotti, että näistä asioista käytäisiin yhdessä keskustelua ja luotaisiin sen pohjalta raamit viikkopalaverille. Selkeän tavoitteen ja asialistan laatimisella viikkopalaverista saadaan mahdollisimman paljon irti ja hyödytään sen pitämisestä (Media Potentia Oy, 2019).

Yritys X on aloittanut suunnittelemaan syksyllä 2022 järjestelmää, mikä tuo helpotusta muun muassa tilauksien käsittelyyn ja seurantaan. Tiedon saatavuuden helpottamiseen on tehty

myös pieniä muutoksia, esimerkiksi kirjattu ylös kansioon tärkeitä tietoja. Tarvittaessa jokainen voi löytää ne helposti. Haastatteluista kävi ilmi, että Yritys X on kiinnittänyt viime aikoina huomiota siihen, että tieto tai jonkin asian osaaminen ei olisi pelkästään yhden ihmisen varassa. Konkreettista muutosta asiaan on tehty niin, että työntekijät ovat opettaneet toisilleen, kuinka jokin tietty tehtävä hoidetaan. Työyhteisössä on siis pyritty kehittämään ja laajentamaan yhden ihmisen osaamista.

5.2 Sisäisen viestinnän haasteet

Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin suoraan ”Mitkä ovat mielestäsi työyhteisönne viestinnän haasteet” (ks. Liite 2.). Haasteita koetaan niin viestinnän selkeyden, tiedonkulun kuin viestintäkanavien sekä -roolien osalta. Sisäisen viestinnän haasteet ovat Yritys X:ssä hyvin yleisiä. Åberg (2006, s. 111) on listannut myös tietojen liikkumisen yhdeksi yleisimmäksi haasteeksi työyhteisöjen viestinnässä. Tiedonkulun haasteet nousivat esille jokaisen haastateltavan kanssa. Osa kokee, että oleellinen tieto ei tavoita heitä, eikä tiedetä mitä projekteja milläkin osastolla on meneillään. Tiedonkulun haasteita nähdään enemmän johdon viestinnässä alaisille, kuin alaisten viestinnässä keskenään.

Halutaan tietoa, mutta ei saada sitä. (Haastateltava 5)

Viestinnän haasteena on tiedonkulku ja ylipäättänsä viestien vajaavaisuus. Tiedetään, että tietoa on, mutta se ei kulje. (Haastateltava 3)

Haastateltavat pohtivat sitä, miten tieto saataisiin suoraan henkilöille, joille se kuuluu. Pohdintaa haastateltavien keskuudessa herätti se, että miksi tieto ei kulje aina johtoportaalta eteenpäin alaisille. Jokaisella on kuitenkin tunne, että tietoa on paljon. Tiedon oikea-aikaisuus ja ennakoivuus herätti myös haastateltavissa kysymyksiä, että miksi asioista kerrotaan usein niin sanotusti liian myöhään. Tietoa kerrotaan tulevan joskus myös yllätyksenä, joka puolestaan sekavoittaa ajatuksia ja työntekoa. Työntekijät ymmärtävät kuitenkin sen, että kaikkea ei tarvitse kertoa heille, mutta tunnistavat, että hyvin oleellista tietoa jää pimentoon. Työntekijät kokevat viestien ymmärrettävyydessä myös usein haasteita, varsinkin kirjallisen viestinnän ymmärrettävyydessä. Usein joutuu kyselemään jälkeen päin, että mitä viestillä

on tarkoitettu. Tiedonsaannin jälkeen ei tiedetä, mitä oikeasti pitäisi tehdä. Epäselvä ja monella eri tapaa ymmärrettävissä oleva viestintä jättää paljon tulkinnanvaraa. Kahdessa haastattelussa ilmaistiinkin, että tämä on yksi isoimmista haasteista yrityksen viestinnässä.

Tiedon saatavuudessa jokainen haastateltava näkee myös kehitettävää. Pari työntekijää kertoi kokevansa, ettei tietoa ole saatavilla heidän mielestään tarpeeksi. Tietoa on paljon ja se on monessa eri paikassa hajanaisesti. Ja koska tieto on hajanaisesti eri kanavissa, se hukkuu helposti. Suuri informaatiotulva on myös osasy syy tiedon hukkumiselle. Yhden haastateltavan sanoin informaatiotulvaan ”hukkuu liikaa tärkeitä viestejä”. Tiedon hukkumisen seurauksena olennaisia asioita unohtuu ja niistä koituu vain lisää ongelmia sekä viivästyksiä. Tiedon hukkuminen lisää kiirettä, sekavuutta työntekoon ja sen seurauksena asioita jää roikkumaan. Viestien paljous aiheuttaa myös sen, ettei aina tunnista oleellista viestiä ja sitä, kenelle kyseinen asia oikeasti kuuluu. Tarpeellisen tiedon etsimiseen kuvaillaan menevän usein paljon aikaa, koska se on vaikeasti löydettävissä. Tietoa joutuu siis kaivamaan ihan kunnolla ja etsimään monta kertaa viikossa. Tiedonsaatavuuden ongelmat korostuvat erityisesti kiireisenä aikana, jolloin haasteet tuottavat extra paljon työtä. Viestinnässä tieto on joskus myös vajavaista, eli jotain hyvin olennaista informaatiota tilauksen kannalta puuttuu. Tämän seurauksena työtä ei voida aloittaa ja kyseinen työ voi kärsiä. Kun tieto on vajaata, tulee myös keskeytyksiä työprosessien aikana.

Tiedon etsimiseen menee usein paljon aikaa ja sitä joutuu kaivamaan. Varsinkin vanha tieto on todella vaikeasti löydettävissä, esimerkiksi kuka on hoitanut jotakin tilausta muutaman vuoden takaa. (Haastateltava 5)

Viestintävastuiden ja -roolien tietämisessä lähes kaikki haastateltavat kertoivat kokevansa ongelmia. Työyhteisössä ei tiedetä ja ymmärretä hyvin muiden viestintävastuita. Muutama haastateltava kuivaili, että ei tiedä kenelle viesti kuuluisi välittää ja mikä tieto on kenellekin oleellista. Haasteita nähdään myös siinä, ettei vastuuta oteta tarpeeksi viestinnän suhteen, jonka seurauksena usein oletetaan, että ”kyllä joku hoitaa asian”.

Haasteena se, ettei ymmärretä omaa roolia viestinnässä, eikä osa tiedä mitä kuuluu viestittää. (Haastateltava 1)

Haasteita Yritys X:n sisäiseen viestintään luo se, että tietoa on hyvin paljon vain yhden ihmisen varassa. Tämä haaste tulee esille varsinkin silloin, kun joku on poissa töistä.

Pahimmassa tapauksessa työ pysähtyy kokonaan, koska kukaan muu ei osaa tehdä sitä osaa, minkä poissaoleva ihminen osaisi. Työntekijät joutuvat kyselemään paljon kysymyksiä, kun tieto on yhden ihmisen varassa. Tämä aiheuttaa työnkeskeytyksiä ja sen seurauksena tehokkuus kärsii.

5.3 Sisäisen viestinnän haasteiden vaikutukset työntekoon

Yritys X:n sisäisen viestinnän haasteilla on monia vaikutuksia työntekoon. Tästä teemasta on kysytty kaikilta seuraavasti: ”Miten nämä mahdolliset haasteet vaikuttavat työntekoosi?” (ks. Liite 2.). Jokaiselta on haluttu kysyä myös, ”Minkälaisia tilanteita on tullut eteen epäselvän viestinnän seurauksena”. Haastateltavat totesivat, että työyhteisöviestinnän haasteet luovat yleisesti sekavuutta ja joskus jopa kaaosta. Sisäisen viestinnän haasteet näkyvät usein siinä, että tulee työsumia, jotka olisi voitu välttää paremmalla viestinnällä. Muutama haastateltava kertoo haasteiden vaikuttavan myös työprosesseihin ja niiden eri vaiheisiin. Työprosessit voivat olla hyvinkin katkonaisia, koska keskeytyksiä tulee paljon. Keskeytyksiä syntyy, kun tieto on vajaata, sekavaa, hajanaisesti eri kanavissa ja näin ollen tarpeellisen tiedon selvittämiseen menee aikaa. Työprosesseihin vaikuttaa merkittävästi myös oleellisen tiedon puuttuminen viesteistä. Työtä tai hoidettavaa asiaa ei voida edes aloittaa, koska viestin sisältö tieto ei ole riittävää.

Haasteet työllistää. Vie enemmän aikaa, jos tekee kaiken kahteen kertaan. Tehokkuus kärsii haasteiden takia. (Haastateltava 3)

Epäselvän sisäisen viestinnän haasteet tuovat ongelmia työn priorisoimiseen. Haastateltavat kertoivat priorisoimisen olevan välillä haastavaa, kun ei tiedetä tietyn työn tärkeyttä tai kiireellisyyttä. Priorisoimisen vaikeudet ovat aiheuttaneet muun muassa tärkeiden töiden viivästymisiä. Epäselvästä viestinnästä seuraa haasteita myös siihen, ettei työntekijät tunnista toistensa tarkkoja vastuualueita. Aikaisemmin luvussa 2.3 opinnäytetyön tekijän kokemukseen ja tämän työn teoriaan pohjautuen onkin listaus siitä, että heikon sisäisen viestinnän voi tunnistaa juuri tästä työntekijöiden tietämättömyydestä vastuualueita kohtaan. Listauksessa mainitaan myös, että heikon sisäisen viestinnän tilan tunnistaa siitä, että on jatkuva kiire ja omien työtehtävien lomaan ilmestyy jatkuvasti yllättäviä työtehtäviä. Näistä mainittiinkin

useaan otteeseen haastatteluissa. Työntekijät kertoivat, että usein tulee vastaan tilanteita, missä ei tiedetä, kenen vastuulle asia kuuluu ja mitä tiedolle pitää tehdä. Tästä on seurannut se, että asiat jäävät roikkumaan eli kukaan ei hoida niitä ja tieto jää vain ”leijumaan”. Epäselvästä viestinnästä aiheutuu myös sitä, ettei tunnista viestien tärkeyttä, jolloin asia voi unohtua hyvinkin nopeasti. Muutama haastateltava totesikin, että näitä inhimillisiä unohduksia on tullut ja osasta seurannut suurempia haasteita.

Ei tiedetä, kenen kuuluis vaikka tehdä. Viestien jämäkkyys – ymmärrettävyys, eli ei tiedä, miten toimitaan viestin saannin jälkeen. (Haastateltava 4)

Viestinnän sekavuuden takia työntekijöiden omat ajatukset eivät pysy kasassa, työn flow katkeilee ja paineet kasvavat. Suurentuneet paineet saavat aikaan sen, että jotain on pakko jättää vähemmälle huomiolle, vaikka asia olisikin tärkeä. Haastattelujen pohjalta voidaan yleisesti todeta, että sisäisen viestinnän haasteet työllistävät paljon ja vievät jokaiselta tehokasta työaikaa, varsinkin silloin, kun asiat joudutaan tekemään kahteen kertaan. Jokainen haastateltava totesi myös kiireen olevan yksi merkittävimmistä vaikutuksista. Työn luonne on hektistä ja varsinkin sesonkikausina tekemistä on paljon. Työyhteisöviestinnässä koetut haasteet lisäävät entisestään kiirettä. Kiireen takia työyhteisöviestinnälle ja sen suunnittelulle ei ole priorisoitu tarpeeksi aikaa. Kiireen keskellä ei myöskään ymmärretä pysähtyä miettimään sisäisen viestinnän tärkeyttä. Haastateltavat kertoivat, että kiirettä syntyy, kun muutoksia ei informoida ajoissa tai kun saa yhtä-äkkiä tietää jonkin tärkeän asian liittyen tilaukseen tai sen aikatauluun. Epäselvä ja vajaa kirjallinen viestintä lisää myös kiirettä. Haastateltavien vastauksista voi todeta, että kaikki sisäisen viestinnän haasteet vaikuttavat omaan mielentilaan negatiivisella tavalla. Ongelmat vaikuttavat yleisesti fiilikseen tehdä töitä ja ne laskevat motivaatiota sekä yhteistä hyvää työilmapiiriä.

Kiireen takia työn tehokkuus kärsii ja keskeytysten seurauksena oma työ pysähtyy. Osa haastateltavista kuitenkin totesi, että ymmärtää alan olevan nopeasti muuttuva ja että muuttuvia tilanteita on paljon, mutta tapaan viestiä muuttuvista tilanteista halutaan kehitystä. Muutama haastateltava nosti esille sen, että viestintä ei ole tarpeeksi avointa työyhteisössä. Tästä seuraa muun muassa se, ettei omista ideoista ja kehitysehdotuksista kerrota eteenpäin. Ideoita ei vaivauduta sanomaan ääneen, koska tiedostetaan jo ennakoon, ettei idealle anneta ajatustakaan ja sitä ei oteta tosissaan. Hyvin usein työntekijät tiedostavat sekä arvaavat saadun vastauksen, joten he eivät edes viitsi vaivautua kertomaan omista

ideoistaan tai ehdotuksistaan eteenpäin. Avoimen viestintäkulttuurin haasteet näkyvät myös siinä, ettei lähdetä kysymään jotain asiaa toiselta, vaikka tietää hänellä olevan sen tiedon. Näissä tilanteissa kysyjä arvaa jo ennakkoon, että selkeää vastausta ei ole tulossa sekä sen, että hänen pitää itse kuitenkin selvittää asia, usein monen eri kanavan kautta. Osa kokee, ettei meneillään olevista asioista tiedoteta ja kerrota tarpeeksi. Työntekijät kertovat, että on tullut vastaan tilanteita, jossa tieto hieman yllättää ja saa aikaan reaktion ”aha, okei”. Avoimuuden puute viestinnässä saa työntekijöille aikaan hämmentävää tunnetta, koska ei tiedä, miksi jostain tärkeästä asiasta ei kerrota tarkemmin ennakkoon.

Haastateltavat näkevät viestinnän oikea-aikaisuudessa olevan kehittämisen varaa. Suurin osa haastateltavista koki, että viestien oikea-aikaisuudella voidaan vähentää kiirettä, virheiden määrää ja turhia keskeytyksiä. Oikea-aikaisuudella pystyttäisiin vähentämään hämmentävää fiilistä sekä lisäämään luottamuksen ilmapiiriä. Osa haastateltavista painotti myös sitä, että viestien oikea-aikaisuuden myötä omaa työskentelyä pystyisi muuttamaan tarvittavaan suuntaan, kun tiedostaa esimerkiksi jonkin muutoksen tulevan.

5.4 Johtamis- ja sisäisen viestinnän tehtävät

Johdon tulee kyetä viestimään monesta tärkeästä perusasiasta työntekijöilleen. Yritystoiminta ei ole toimivaa tai menestyvää, jos perusasioita ei kyetä viestimään ymmärrettävästi. Johtajien tulee osata viestiä aktiivisesti faktoja yrityksen suunnitelmista, perustehtävästä, strategioista, tavoitteista sekä ympäristön tilasta (Salminen, 2001, s. 71). Haastateltavien vastausten perusteella voidaan todeta, että näiden perusasioiden viestiminen ymmärrettävällä tavalla on heikolla tasolla kohdeorganisaatiossa. Haastateltavien vastausten perusteella voidaan ylipäätään todeta myös se, että käsitteenä johtamisviestintä oli sisäistä viestintää tuntemattomampi. Osa ei heti hoksannut, mitä sillä tarkoitetaan, joten tätä on jouduttu selventämään haastatteluissa (ks. Liite 2.). Selventämisen jälkeen vastaukset ovat pysyneet kuitenkin hyvin samanlaisina eli tietämys suunnitelmista, tavoitteista ja visiosta ei ole täysin varmaa.

Sisäisen viestinnän perustehtäviä ei pidä myöskään unohtaa. Selkeän sisäisen viestinnän avulla tehdään näkyväksi yrityksen visio, missio, arvot, tavoitteet ja strategia (Isohookana, 2007, s. 225). Viestiminen näistä ymmärrettävällä tavalla on johdon vastuulla. Sisäisen viestinnän perustehtävien ja tulevaisuuden tavoitteiden viestiminen on tärkeää, koska silloin työntekijät pystyvät näkemään itsensä osana organisaatiota (Juholin, 2008, s. 104). Oman työn merkityksen ymmärtäminen sekä isomman kokonaisuuden hahmottaminen, kuten miksi juuri näin toimitaan, vaikuttaa positiivisesti työntekijän motivaatioon ja jaksamiseen. Sisäisen viestinnän tarkoituksena on myös selkeyttää työntekijöille heidän roolinsa ja vastuunsa työssä. Jokaiselta haastateltavalta onkin kysytty ”Miten näiden asioiden viestiminen on toteutunut?” (ks. Liite 2.). Haastatteluista saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että sisäisen viestinnän perustehtävät toteutuvat kohdeorganisaatiossa heikosti. Haastattelujen vastaukset olivat hyvin samankaltaiset aiheisiin liittyen. Yksikään työntekijöistä ei tiedä tarkasti, mitkä ovat yrityksen arvot, visio, strategia tai missio. Tulevaisuuden tavoitteiden tietäminen oli myös heikolla tasolla.

Ei oikeen millään lailla viestitty arvoja, visioo ja muita. On ollu vaa olemassa. (Haastateltava 4)

Ei ole sillein tarkasti selvillä visio, arvot, strategia ja muut. Asiat muuttuu nopeasti, eikä välttis tiedä mitä uusien juttujen osalta halutaan olla. (Haastateltava 3)

Työntekijöiden tietämys toistensa viestintävastuista ja -rooleista oli epävarmaa. Tämän kerrotaan luovan haasteita arkisiin tilanteisiin, kun ei tiedetä kuka vastaa mistäkin ja millä tavoin. Tietämättömyys hankaloittaa sisäistä tiedonkulkua, koska viestiä ei osaa välittää oikealle taholle. Työntekijät kertoivat, että tietämättömyys perusasioista lisää hämmennystä, epävarmuutta ja sekavuutta. Oman työn merkitystä ei välttämättä aina tunnisteta tai tiedetä, onko tehnyt oikean valinnan jonkin asian suhteen. Yrityksen tavoitteista tiedetään myös hyvin vähän. Ainoa selkeämmin esillä ja tiedossa oleva tavoite on taloudellinen. Taloudellisen tilanteen viestiminen säännöllisesti on kuitenkin tärkeää, koska se ylläpitää yleistä turvallisuuden tunnetta ja tukee kokonaisuuden hahmottamista (Kesti, 2013, s. 139). Muutamassa haastattelussa korostui, että pelkkä taloudellinen tavoite ei riitä vaan täytyisi olla enemmän välitavoitteita. Välitavoitteet auttavat saavuttamaan paremmin isomman tavoitteen sekä lisäämään motivaatiota työntekoon. Laatu on yrityksen arvoista ainoa, mikä tiedostettiin 100

% varmuudella. Johto onkin pystynyt viestimään yrityksen laatuarvon työntekijöille onnistuneesti, koska se näkyy työtä tehtäessä.

Arvojen, vision ja tavoitteiden tietäminen on tärkeää, koska silloin tiedettäisiin miksi ja miten toimia päivittäin. Helpottaa myös valintojen tekemisessä. Helpottaa tietynlaista jännitystä, koska tietää et toimii yrityksen arvojen mukaisesti. (Haastateltava 4).

Viisi haastateltavista ovat sitä mieltä siitä, että sisäisen viestinnän sekä johtamisviestinnän perustehtävistä tulisi viestiä paremmin. Jokainen heistä pitää näiden asioiden viestimistä tärkeänä, koska arvot, visio ja toiminta-ajatus ohjaavat kaikkea toimintaa ja tekemistä. Juholin (2008, s.104) painottaa myös näiden perusasioiden viestimisen tärkeyttä, koska silloin jokainen työntekijä voi nähdä itsensä osana organisaatiota. Näiden perusasioiden tiedostamattomuus hieman häiritsee työntekijöitä, ja osan mielestä jokaisen potentiaali ei pääse kukoistamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Muutama haastateltava toi esille lisäksi sen, että kun perusasiat olisivat kirkkaana mielessä, tiedettäisiin paremmin miksi ja miten toimitaan. Silloin vahvistuisi myös yhteinen käsitys siitä, mitä me halutaan olla, millainen kuva yrityksenä halutaan antaa ulospäin ja miten se käytännössä toteutetaan. Valintojen ja päätösten teko helpottuisi sekä turha jännitys poistuisi, jos jokaisella työntekijällä olisi paremmin tiedossa yrityksen perusasiat eli arvot, visio, missio ja strategia. Päätösten teosta tulee helpompaa juuri siitä syystä, kun tietää toimivansa yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Parempi sisäisen viestinnän sekä johtamisviestinnän perustehtävien viestiminen loisi tunnetta, että tässä ollaan samalla puolella ja pelataan kaikki yhteen maaliin. Jokainen haastateltava korosti myös, että viestimällä selkeämmin arvoista, toiminta-ajatuksesta ja tavoitteista vähentäisi sekavuuden tunnetta ja lisäisi merkittävästi työnteon tehokkuutta.

6 TULOKSET JA JOHTOPÄÄTELMÄT

Tutkimuksella oli tarkoituksena selvittää Yritys X:n sisäisen viestinnän nykytilaa ja mahdollisia ongelmia viestinnässä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös, millaisia kehitysehdotuksia työntekijöillä olisi ongelmien ratkaisemiseksi. Tehdyn tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajan sisäisen viestinnän nykyinen tila on heikolla tasolla ja siinä esiintyy merkittäviä puutteita. Sisäisessä viestinnässä koetaan olevan paljon kehittämisen kohteita, varsinkin sisäisen ja johtamisviestinnän perusasioiden viestimisessä. Sisäisen viestinnän ongelmakohdat olivat kuitenkin jokaisella haastateltavalla yllättävän hyvin tiedossa ja nämä ongelmakohdat nousivatkin toistuvasti esille jokaisessa haastattelussa. Kehittämistyötä sisäisen viestinnän tilan parantamiseen tulee tehdä paljon, minkä myös jokainen haastateltava ymmärtää. Åberg (2006, s.111, 112) on listannut viestinnälle neljä yleisintä haastetta, jotka ovat tietojen liikkuminen, verkot ja varastot, esihenkilöt ja erilaiset tietotorit. Tutkimustulosten perusteella voidaan siis todeta, että Yritys X:n sisäisen viestinnän ongelmakohdat ovat hyvin yleisiä. Yritys X ei suinkaan ole yksin haasteidensa kanssa tai erilainen kuin muut vastaavan kokoiset yritykset. Tämän työn tekijän mielestä näitä haasteita ei kannata jäädä pohtimaan liikaa, vaan mieluummin alkaa tekemään konkreettisia muutoksia haasteiden ratkaisemiseksi, esimerkiksi ohjetaulun avulla (ks. Liite 1). Ongelmakohtien syitä tai syyllisiä ei myöskään ole oleellista etsiä. Yhdessä tekemällä, toisia aidosti kuuntelemalla ja erilaisia toimintatapoja kokeilemalla löytyy varmasti organisaatiolle parhaimmat tavat kehittää omaa toimintaa.

Yrityksen sisäinen viestintä on hyvin laaja kokonaisuus ja siihen liittyy paljon liikkuvia osia. Viestinnälle täytyy priorisoida aikaa, suunnitella sitä ja ymmärtää sen todellinen merkitys työyhteisössä, jotta työskentelystä saadaan sujuvaa ja tehokasta. Sisäinen viestintä vaatii suunnitelmallisuutta ja jatkuvaa ylläpitoa toimiakseen. Jatkovaa kehittämistä ja ylläpitämistä ei pidä ajatella liian monimutkaisella tai haastavalla tavalla. Usein jo perusasioiden korjaaminen ja ymmärtäminen saa aikaan ison muutoksen. Viestinnän kehittämisestä tulee myös ajatella jatkuvana prosessina, eikä yksittäisinä hankkeina. Sisäisen viestinnän kehittäminen parempaan suuntaan vaatii jokaiselta oikeanlaista asennetta, tahtoa ja kärsivällisyyttä. Asenteen sisäistä viestintään kohtaan täytyy siis muuttua, jotta voidaan kehittyä. Kaksi haastateltavista korostikin, että sisäinen viestintä tulisi kokea tärkeäksi tekijäksi yrityksen toiminnassa, eikä ajatella sen vain olevan. Yksi tärkeä tekijä sisäisessä viestinnässä ja sen

kehittämisessä on palaute. Palautetta tulee saada sekä antaa puolin ja toisin. Sen avulla tiedetään, miten toimintamme nähdään ja mitä voimme kehittää siinä. Vuorovaikutteiseen työyhteisöön kuuluukin rakentava palaute niin esihenkilöltä alaiselle kuin alaiselta esihenkilölle. Tutkimuksesta selvisi, että Yritys X:n palautekulttuuria ei ole pohdittu ja suunniteltu juuri ollenkaan. Palautekulttuuria on tärkeää pohtia, koska palautteella on merkittäviä vaikutuksia ihmisen toimintaan. Palautekulttuurin luominen ja kehittäminen lähtee esihenkilöistä (Oulasmaa & Pesonen, 2022, s.182). Työyhteisössä ei ole selkeästi tiedossa, kuinka paljon palautetta halutaan ja millaista palautetta työntekijät oikeasti tarvitsevat. Palautteen antamiseen liittyen työyhteisössä ei myöskään olla varmoja siitä, missä tilanteissa palautetta niin rakentavaa kuin positiivista tulee antaa. Palaute tulisikin antaa aina vain sille henkilölle, jota se koskettaa ja yrittää sanoa se mahdollisimman positiivisella sävyllä. Luvussa 2.4 esiin tuleekin, että positiivinen sävy palautteessa auttaa vahvistamaan toivottua tekemistä ja samalla vahvistaa myös positiivista ilmapiiriä (Joki, 2021, s. 125). Oikealla tavalla annettu palaute lisää yleensä myös motivaatiota, arvostuksen tunnetta ja innostusta. Tämän opinnäytetyön tekijä kehottaakin, että Yritys X pohtii työyhteisönsä palautekulttuuria tarkemmin. Tämä kehitysehdotus löytyy myös ohjetaulusta (ks. Liite 1).

Yritys X:n merkittävimmät sisäisen viestinnän haasteet liittyvät suunnitelmallisuuteen ja viestinnän selkeyteen. Yritys X:llä ei ole suunnitelmaa tai konkreettista strategiaa, jonka pohjalta viestintää toteutettaisiin. Luvussa 2.5 on tuotu esiin, että viestintästrategia on tärkein työkalu viestinnän johtamiseen (Marjamäki & Vuorio, 2021a). Tämän lisäksi viestintästrategia olisi tärkeää olla olemassa, koska se auttaa sekä tukee sisäistä viestintää. Hyvin tehty viestinnän suunnitelma puolestaan auttaa välttämään tiedon kulun siilot (Meltwater, 2021). Suunnitelman avulla jokaisella on tiedossa omat vastualueet ja tehtävät sekä tiedetään, mitkä ovat viestinnän tavoitteet (Näkemystehdas Mbe, i.a). Tämän opinnäytetyön tekijä kehottaakin Yritys X:ää tekemään sisäisen viestinnän suunnitelman, joka pohjautuu organisaation toiminnan strategiaan. Viestinnän selkeällä suunnitelmalla on hyvin todennäköisesti laajat positiiviset vaikutukset niin yrityksen tulokseen kuin työntekijöiden tyytyväisyyteenkin. Sisäisen viestinnän suunnitelmalla on myös vahvat positiiviset vaikutukset yrityksen identiteettiin. Pohja (2022) totesikin luvussa 2.5.1, että vain suunnitelmallisella viestinnällä yrityksen identiteetistä saadaan vahva.

Lievonen (2021) korostaa kirjoituksessaan, että ammatillinen viestinnän johtaminen on yksi edellytys sille, että organisaatio voi onnistua eri tasoilla ja toiminnoissa. Ja jotta organisaation viestintä saadaan toimimaan onnistuneesti, vaatii se strategista osaamista ja suunnittelua. Yritys X:n sisäisistä viestintää ei haastateltavien vastausten perusteella johdeta juuri ollenkaan. Yhteisten selkeiden sekä johdonmukaisten toimintatapojen ja käytänteiden puuttuminen heijastuu suoraan työntekoon ja viestien ymmärrettävyyteen. Suunnittelemattomuus näkyy siinä, että asioiden toteuttamiseen on käytössä monia tapoja. Työntekijät kuvailevat, etteivät tiedä tarkasti, millä tavalla jokin asia kuuluisi tehdä. Jokainen tekee asian sitten tavalla, jonka katsoo siihen tilanteeseen sopivaksi. Tämä on yksi merkittävimmistä syistä sille, miksi työyhteisössä koetaan sekavuutta.

Suunnittelemattomuus tuo ongelmia myös viestintäkanavien käyttöön sekä tiedon saatavuuteen. Tällä hetkellä Yritys X ei ole laatinut selkeitä sääntöjä tai ohjeita viestintäkanavien käyttöön. Viestintäkanavien runsaus ja käytön suunnittelemattomuus aiheuttaa usein tilanteita, ettei tiedä missä kanavassa viestitään mitään ja milloin. Tietoa lähdetään etsimään vääristä kanavista, jolloin kallisarvoista työaika menee hukkaan ja hermoja kiristää. Tieto on usein haastateltavien sanoin ”kaivettavissa”, eikä sitä löydä helposti. Hyvin usein kirjallisesta viestinnästä puuttuu oleellista tietoa ja tiedon määrä ei ole riittävää. Oleellisen tiedon puuttuminen viivästyttää työn aloittamista ja näin tehokkuus kärsii. Työyhteisössä toivotaan, että viestinnälle mietittäisiin yhdessä tyyli ja tapa toimia. Näiden asioiden miettiminen estäisi muun muassa ristiriitatilanteita, väärinymmärryksiä ja tulkinnanvaraisia viestejä. Kesti (2013, s.139) korostaakin, että olipa kyseessä mikä tahansa viestintäkanava, sisäisessä tiedottamisessa tulee olla suunnitelmallinen. Suunnitelmallisuus vahvistaa viestin sanoman perillemenoja ja varmistaa sen, että tärkeistä asioista viestitään riittävästi säännöllisin väliajoin. Opinnäytetyön tekijän mielestä viestintäkanavien tarkempi suunnittelu helpottaisi Yritys X:n työntekijöiden epävarmuutta ja sekavuuden tunnetta liittyen näiden kanavien käyttöön. Kun jokaisella olisi selkeästi tiedossa missä, milloin ja mitä viestitään niin työnteosta tulisi sujuvampaa ja aikaa vapautuisi muuhun työhön enemmän.

Toinen merkittävä ja toistuvasti haastatteluissa esille tullut haaste on sisäisen viestinnän selkeys. Haasteet viestinnän selkeydessä kohdistuvat enemmän kirjalliseen kuin suulliseen kommunikointiin. Työntekijät kertovat, että hyvin usein viesteihin jää tulkinnan varaa ja pääteltävää, miten jokin asia tehdään. Kirjallisesta viestinnästä puuttuu hyvin usein myös

oleellista tietoa tai sitä ripotellaan pitkin päivää tai työviikkoa. Tämä luo tilanteen, että asiat ovat hajanaisesti eri paikoissa ja niitä ei välttämättä enää muista. Rikkonainen tiedonjako on tuonut myös konkreettisia haasteita työntekoon. Haasteet liittyvät pääsääntöisesti eri tilauksien tekoon ja niiden prosessien eri vaiheisiin. Luvussa 3.5 läpi käydään selkeän viestinnän hyötyjä, joista merkittävimpanä on toiminnan laadun paraneminen (Saaristo, 2020). Wessman (2019) toteaa myös, että väärinymmärrykset vähenevät, kun viestintä on selkeää. Viestin ymmärrettävyydessä nähdään myös haasteita. Viestin sanomaa ei ole ilmaistu tarpeeksi ymmärrettävästi, jolloin selvittämiseen kuluu aikaa ja työt viivästyvät. Lisäselvittäminen sekavoittaa työntekijöiden toimintaa, heidän ajatuksensa karkailevat sekä joskus myös inhimillisesti asioita unohtuu, kun tieto on rikkonaista ja se joudutaan hakemaan monesta eri paikasta monella eri kertaa. Selkeän viestinnän haasteet vaikuttavat näin ollen suoraan työn tehokkuuteen, tuloksellisuuteen ja työntekijöiden mielialaan. Viestinnän suunnittelemattomuus, selkeys ja viestien ymmärrettävyys ovat Yritys X:llä ne merkittävimmät haasteet. Näihin on tullut konkreettisia kehitysehdotuksia niin haastateltavilta kuin tämän työn tekijältä. Konkreettisia toimenpide-ehdotuksia voikin lukea ohjetaulusta (ks. Liite 1.).

Työntekijät eivät tiedä tarkasti kollegoidensa viestintävastuita ja -rooleja. Vastuualueiden epätietoisuutta ilmenee vastausten perusteella niin viestinnän kuin muidenkin työroolien osalta. Haastateltavat toivovatkin, että viestintävastuiden sekä -roolien lisäksi olisi hyvä selkeyttä muutkin työssä ilmenevät roolit sekä vastuut. Epätietoisuus kunkin vastuualueista on saanut aikaan sekavuutta, hämmennystä ja epäselkeitä tilanteita organisaatiossa. Tiedostamattomuus muiden viestintärooleista ja -vastuita korostuu varsinkin silloin, kun uusi työntekijä aloittaa talossa. Sisäisen viestinnän perustehtävien toimivuus näkyy selkeästi juuri silloin, kun uusi työntekijä saapuu organisaatioon. Mitä paremmin työyhteisöviestintä yrityksessä toimii, sitä vähemmän uusi työntekijä kokee hämmennystä, epävarmuutta ja stressiä siitä, osaako tehdä kaiken oikein ja keneltä lähtee ensisijaisesti kysymään apua. Tämä on vain yksi hyvä syy sille, miksi yrityksen arvot, visio, toimintatavat, tavoitteet ja strategia tulisi olla selkeästi jossain esillä. Tämän työn tekijä ehdottaakin, että Yritys X laatii edellä mainituista tärkeistä asioista jonkin konkreettisen kirjallisen tiedoston. Esimerkiksi yrityksen arvot, visio ja tavoitteet voisivat olla esillä jossain yhteisessä tilassa.

Tiedostamattomuus muiden vastuista ja rooleista aiheuttaa ongelmia myös tiedonkulkuun. Tiedonkulun haasteet näkyvät siinä, että asioita jää roikkumaan ja jotkin työtehtävät eivät

mene eteenpäin. Ajoittain huono tiedonkulku aiheuttaa työntekijöille tunteen, että tietoa kyllä on, mutta se ei liiku. Tämä herättää paljon kysymyksiä, että miksi näin on. Tiedon kulkemattomuus vaikuttaa negatiivisesti myös luottamukseen ja avoimeen ilmapiiriin. Kuten luvussa 2.1 esille tuleekin, hyvä tiedonkulku on suorassa yhteydessä kokemukseen yrityksen luotettavuudesta (Meltwater, 2021). Hyvällä tasolla olevalla tiedonkululla on myös positiivinen vaikutus yhteishenkeen. Tutkimustulosten perusteella tiedonkulun haasteita nähdään enemmän johdon ja alaisten välillä, kuin alaisten viestiessä keskenään, vaikka siinäkin nähtiin parantamisen varaa.

Onnistunut sisäinen viestintä vaatii taitavaa johtamista, selkeän strategian sekä suunnitelman. Johdon vastuulla on laatia suunnitelmat, linjaukset, järjestelmät ja säännöt viestinnälle. Johdolle sekä esihenkilöille jää myös vastuu näiden asioiden viestimisestä ymmärrettävällä tavalla koko työyhteisölle. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on kuitenkin myös itsellään vastuu siinä, kuinka noudattaa näitä yhteisiä linjauksia, sääntöjä ja käytäntöjä. Sisäisen viestinnän suunnitelman avulla selkeytyisi jokaiselle se, kuinka toimitaan missäkin tilanteessa, mitä kanavia käytetään ja mitä niissä viestitään. Suunnitelman sekä viestinnän johtamisen avulla viestintäkulttuuriin saataisiin haluttua muutosta sekä työyhteisö osaisi toimia paremmin yhteneväisellä tavalla. Strategia ja suunnitelma antavat raamit kaikelle toiminnalle, mikä puolestaan vähentäisi epävarmuutta ja parantaisi työn tehokkuutta sekä mielekkyyttä. Viestintäsuunnitelman tekoon on hyvä osallistaa työntekijöitä, koska kysymällä saadaan selville, mitä työntekijät toivovat viestinnältä ja koko organisaation viestintäkulttuurilta. Yhteisten selkeiden raamien puuttuminen hankaloittaa myös erilaisissa tilanteissa päätöstentekoa. Heikko tietäminen ja ymmärtäminen yrityksen arvoista, tavoitteista ja visiosta vaikeuttaa päätöstentekoa, koska ei tiedetä, toimiiko varmasti yrityksen arvojen mukaisesti. Näiden perusasioiden parempi tietäminen helpottaisi työntekoa huomattavasti ja silloin myös tavat toimia olisivat yhteneväisempiä.

Yritys X:n sisäisen viestinnän tilan nähdään kuitenkin menneen hieman eteenpäin vuoden aikana. Työyhteisössä on huomattu, että nykyinen tapa toimia ja viestiä ei toimi. Haasteiden kehittämiseen on alettu suunnittelemaan esimerkiksi uutta järjestelmää ja otettu käyttöön viikkopalaveri. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että haasteiden ratkaisemiseen tarvitaan paljon muutakin kuin yhteinen palaveri ja uusi järjestelmä. Tuloksista päätellen, hiljattain tapahtuneiden kehitystoimenpiteiden katsotaan kuitenkin olevan positiivinen asia

ja niiden hyviä vaikutuksia voidaan nähdä jo työskentelyssä. Vaikka työyhteisöviestinnässä koetaan haasteita, työntekijöiltä löytyy selkeästi tahtoa ja halua kehittää asioita. Haasteiden esille tuomisella ja miettimisellä ei haluta mitään pahaa, päinvastoin. Kaikkien ongelmakohtien esille tuomisella halutaan saada parannettua sisäisen viestinnän tilaa organisaatiossa. Ongelmakohtien kehittämällä arjesta tulee helpompaa ja työstä mielekkäämpää. Sisäisen viestinnän parempi toimivuus vahvistaisi yhteishenkeä ja työntekijän kokemaa kuuluvuuden tunnetta organisaatioon.

Kehitysehdotukset. Kehitysehdotuksia Yritys X:n sisäisen viestinnän kehittämiseen tuli laajasti liittyen seuraaviin aiheisiin: viestintäkulttuuri ja -tyyli, erilaiset järjestelmät ja olemassa olevien käytäntöjen parannusehdotuksia. Tämän työn tekijä on tehnyt myös kymmenen kohdan ohjetaulun Yritys X:n sisäisen viestinnän haasteiden ratkaisemiseksi (ks. Liite 1.). Ohjetaulu pohjautuu opinnäytetyön teoriaan ja saatuihin tutkimustuloksiin.

Yritys X:n tilauskäytännöissä nähdään paljon kehitettävää, jotta prosessista saataisiin mahdollisimman sujuva. Tilausten tekoon, ylläpitoon, seurantaan ja ”kärryillä” pysymiseen halutaan saada selkeä kirjallinen taulukko tai muu vastaava ohjelma. Taulukossa tulisi olla ainakin kaikki deadlinet, tilauksen/myynnin tekijä ja muut tilauksen tarkat tiedot. Yhdeltä työntekijältä tuli ehdotus, että todella tärkeisiin ja kiireisimpiin tilauksiin tehtäisiin selkeästi erottuva merkkkaus. Tällöin jokainen tietäisi suunnitella omaa toimintaansa niin, että kaikki työtehtävät pysyvät varmasti aikataulussa. Jokainen haastateltava totesi, että selkeä järjestelmä tai taulukko helpottaisi kiirettä, virheiden määrää, parantaisi tiedon saatavuutta ja lisäisi tehokkuutta omaan tekemiseen. Selkeän järjestelmän avulla tilauksien tärkeät tiedot ovat kaikilla helposti saatavilla sekä jokaisella olisi myös sama käsitys siitä, mitä tuotteita on mennyt kenellekin ja milloin. Jotta järjestelmä pysyy selkeänä ja ajantasaisena, tulee sille nimetä vastuuhenkilö tai -henkilöt. Yllättävien tilanteiden, sekavuuden ja kiireen ratkaisemiseksi ehdotettiin tehtäväksi taulua tai muuta vastaavaa tiedostoa, jossa olisi näkyvillä viikon agenda ja ajankohtaiset asiat. Tämä toisi työskentelyyn huomattavasti lisää tehokkuutta, kun jokainen tietäisi tarkkaan, missä mennään ja mihin täytyy keskittyä. Muutama työntekijä toi esille, että tällä hetkellä varastohallinnasta puuttuu selkeä systeemi ja ylipäättänsä varastoon liittyvät käytännöt ovat sekavia. Varastohallintaan kaivataan myös jokin selkeä järjestelmä, jotta jokainen tietäisi tarkalleen mitä tavaraa liikkuu ja kenelle. Tarkkojen varastosaldojen tietäminen helpottaisi myös päivittäistä työskentelyä ja tuleviin tilanteisiin pystyisi

varautumaan paremmin. Järjestelmä parantaisi tiedon saatavuutta sekä kulkua, vähentäisi jatkuvaa muilta kyselemistä sekä poistaisi myös turhaa epätietoisuuden tilaa.

Yrityksen toimintatapojen, arvojen, strategian, mission, vision ja tavoitteiden selkeyttämiseen ehdotettiin tehtäväksi konkreettista tiedostoa. Tässä yhdessä tiedostossa olisi yksinkertaisesti ja selkeästi näkyvillä kaikki nämä perusasiat. Tämä helpottaisi tiedon saatavuutta, ylimääräistä selvittämistä ja kyselemistä.

Myös Isohookana (2007, s. 224) korostaa tulevaisuuden tilan viestimisen erityisen tärkeäksi. Visio on juuri se, mikä ohjaa valinnoissa ja helpottaa tekemään päätöksiä nykyhetkessä. Toinen arjen tiedonkulun sujuvoittamiseen ehdotettu idea koskee kaikkea sellaista tietoa, mikä ei muutu juuri ollenkaan. Esille nousi hinnastot, tavarantoimittajat, laitteisiin liittyvät ohjeistukset, käytännöt sekä muu vastaava tieto, mikä on oleellista työnteon kannalta. Näihin ehdotettiin tehtäväksi yhteistä tiedostoa tai käsikirjaa, josta jokainen pystyy itsenäisesti tarkistamaan tietoja. Käsikirja näistä asioista helpottaisi myös siinä tilanteessa, kun uusi työntekijä aloittaa yrityksessä.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, ettei kaikilla työntekijöillä ole tarkkaa käsitystä Yritys X:n taloudellisesta tilanteesta. Yrityksen taloudellinen tilanne elää koko ajan ja näin ollen vaikuttaa esimerkiksi johdon tekemiin päätöksiin. On sanomattakin selvää, että yrityksen toiminta pyörii talouden ympärillä ja raha on merkittävä tekijä työnteoon. Nämä ovat vain muutamia syitä siihen, miksi taloudellisesta tilanteesta olisi tärkeää viestiä. Taloudellisen tilanteen säännöllinen viestiminen estäisi talouteen liittyvien yllättävien tilanteiden ilmaantumista. Taloudellisen tilanteen viestiminen säännöllisesti vahvistaa työntekijöiden yleistä turvallisuuden tunnetta (Kesti, 2013, s.139). Jokaisella työntekijällä olisi myös parempi käsitys siitä, miksi toimintaa täytyy muuttaa ja mitä itse pystyy tekemään toisin taloudellisen tilanteen muuttuessa. Tähän nousi yhdessä haastattelussa esille konkreettinen kehitysehdotus: yhden kuukauden välein käytäisiin läpi yrityksen taloudellinen tilanne.

Opinnäytetyön tekijä näkee, että Yritys X:n sisäisen viestinnän tila on mahdollista saada toimimaan paremmin jo hyvin pienillä muutoksilla. Pienillä muutoksilla on loppujen lopuksi suuri vaikutus, vaikka sitä ei heti alussa niin osaisi ajatellakaan. Jokaisella työntekijällä on jo ymmärrystä, mitä kehittäminen vaatii, joten enää puuttuu konkreettiset toimenpiteet.

Sisäiseen viestintään, sen johtamiseen ja suunnitteluun liittyy paljon tärkeitä osia ja aluksi ne voivatkin kuulostaa haastavilta. Asiaa kanttaa kuitenkin lähestyä niin, että hoitaa yhden asian kerrallaan, lähtee liikkeelle perusasioista ja pitää mielessä sen, että kaikki on opittavissa. Sisäisen viestinnän kehittäminen tapahtuu aina yhteistyössä koko organisaation kanssa, joten esihenkilöt eivät joudu yksin pohtimaan tai tekemään kaikkea. Esihenkilöiden sekä muun henkilöstön hyvät vuorovaikutustaidot sekä halu keskustella yhteisistä yrityksen asioista ovat usein avainasemassa onnistuneeseen sisäiseen viestintään. Tämän työn tekijä uskoo, että kohdeorganisaatio on saanut tästä työstä paljon tarpeellista tietoa sisäisestä viestinnästä sekä sen kehittämisestä. Tutkimuksen avulla kohdeorganisaatio tietää, millaiseksi sisäisen viestinnän nykytila koetaan ja mitä viestinnältä toivotaan. Näiden tietojen pohjalta sisäistä viestintää on helpompi lähteä kehittämään.

Jatkotutkimusehdotus. Koska sisäisen viestinnän tila muuttuu ja elää organisaatioissa, sitä voidaan tutkia tietyn väliajoin. Sisäisen viestinnän toimivuuden tutkiminen ei ole vaikeaa, se vaatii vain oikeanlaista tahtoa ja työaikaa. Tämän opinnäytetyön tutkimus voidaan toteuttaa esimerkiksi vuoden päästä uudelleen samoilla kysymyksillä. Opinnäytetyön tekijä näkee, että jatkotutkimus olisi tässä tilanteessa hyvinkin tärkeä tehdä. Näin tiedetään, onko muutosta tapahtunut ja missä asioissa on kehitytty ja missä tarvitsee vielä jatkaa kehittämistä. Jatkotutkimuksen avulla henkilöstö saisi konkreettista näyttöä siitä, että kehitystä on tapahtunut. Tieto siitä, ettei asiat ole jämähtäneet vain paikoilleen, lisää onnistumisen kokemusta, motivaatiota ja iloista mieltä.

LÄHTEET

- Afterburner team. (i.a). *Why is tone so important when it comes to communication in business.* Afterburner. <https://www.afterburner.com/why-is-tone-so-important-when-it-comes-to-communication-in-business/>
- Bergström, H. & Krohns, O. (24.10.2022). *Johtamisviestintä onnistumisen avaimena muutoksessa.* eSIGNALS. <https://esignals.fi/kategoria/hr-ja-johtaminen/johtamisviestinta-onnistumisen-avaimena-muutoksessa/#0b16a79f>
- Commbbox. (i.a). *WhatsApp, Growth, and Benefits as a Business Communication Channel.* <https://www.commbbox.io/whatsapp-growth-and-benefits-as-a-business-communication-channel/>
- Cygnel, S. (22.11.2022). *Työyhteisöviestintä kuntoon – Näin korjataan työpaikan rikkinäinen puhelin.* Telma. <https://telma-lehti.fi/tyoyhteisoviestinta-kuntoon-nain-korjataan-tyopaikan-rikkinaisen-puhelin>
- Hagerlund, & Kaukopuro-Klemetti, H. (2013). *Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa: Kuntalan työyhteisöviestinnän opas.* Kuntaliitto. https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf
- Hirsjärvi, S., & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö.* Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., & Sinivuori, E. (2009). *Tutki ja kirjoita* (22. uud. p.). Tammi.
- Honkanen, E. (16.12.2020). *Selkeä viestintä mahdollistaa yhteisen ymmärryksen.* eSIGNALS. <https://esignals.fi/kategoria/pedagogiikka/selkea-viestinta-mahdollistaa-yhteisen-ymmarryksen/#570d7031>
- Hämäläinen, V., & Maula, H. (2004). *Strategiaviestintä.* Otava.
- Isohookana, H. (2007). *Yrityksen markkinointiviestintä.* WSOYpro.
- Joki, M. (2021). *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja* (7., uud. p.). Kauppakamari.
- Juholin, E. (1999). *Sisäinen viestintä.* Inforviestintä.
- Juholin, E. (2009). *Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä* (2. p.). WSOYpro, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.

- Juholin, E. (2022). *Communicare!: Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun* (8. uud. p.). Infor / Management Institute of Finland MIF Oy.
- Kauhanen, J. (2012). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (10.–11. p.). Sanoma Pro.
- Kesti, M. (2013). *Hiljaiset signaalit esimiestyössä*. Finanssi- ja vakuutuskustannus FINVA.
- Kookas. (i.a). *Mitä on johtamisviestintä ja viestinnän johtaminen*. <https://www.kookas.fi/tiede/viestinta/mita-on-johtamisviestinta-ja-viestinnan-johtaminen>
- Lehtipuu, U., & Lohtaja-Ahonen, S. (haastateltavat) (22.3.2022). *Jakso 15: Kuinka kehittää johtamisviestintää ja johtajan viestintätaitoja* [podcast]. Spotify
- Lehto, K. (i.a). *Miksi huono tiedonkulku ärsyttää*. Kara Kuumana. <http://www.karakuumana.fi/2015/12/miksi-huono-tiedonkulku-arsyttaa.html>
- Lievonen, M. (11.10.2021). *Viestinnän johtaminen on organisaation onnistumistekijä*. Jyväskylän yliopiston avoin yliopisto. <https://www.avoin.jyu.fi/fi/blogit/viestinnan-johtaminen-on-onnistumistekija>
- Lohtaja-Ahonen, S., & Kaihovirta, M. (2012). *Tehoa työelämän viestintään* (2., uud. p.). Talentum.
- Malmelin, N. (13.3.2018). *Viestijä johdon sparraajana: kymmenen vinkkiä viestivälle johtajalle*. Viestijät. <https://viestijat.fi/viestija-johdon-sparraajana-kymmenen-vinkkia-viestivalle-johtajalle/>
- Marjamäki, P-L., & Vuorio, J. (2021a). *Timanttista viestintää priorisoimalla*. Viestijät. <https://viestijat.fi/timanttista-viestintaa-priorisoinnilla/>
- Marjamäki, P-L., & Vuorio, J. (2021b). *Viestinnän johtaminen: strategiasta tuloksiin*. Alma Talent.
- Media Potentia Oy. (8.11.2019). *Palaverit – ajanhukkaa vai ei?* Yritys Forum. <http://yritysforum.com/yritystoiminta/palaverit-ajanhukkaa-vai-ei/>
- Meltwater. (22.3.2021). *Hyvä sisäinen viestintä motivoi ja tuo tuloksia*. <https://www.meltwater.com/fi/blog/hyva-sisainen-viestinta>
- Men, L. R. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management communication quarterly*, 28(2), 264–284. <https://doi.org/10.1177/0893318914524536>
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. International Methelp.

- Mif. (18.04.2018). *Viestintästrategia – Miten se tehdään?* <https://mif.fi/viestintastrategia-miten-se-tehdaan-lataa-pohja/>
- Myynninmaailma. (i.a). *Viestintäsuunnitelma.* <https://myynninmaailma.fi/viestinta/viestinta-suunnitelma/>
- Näkemyshdas Mbe. (i.a). *Viestintäsuunnitelma.* <https://mbe.fi/palvelut/viestintasuunnitelma/>
- Oulasmaa, M., & Pesonen, M. (2022). *Suoraa palautetta!: Viisaan keskustelun käsikirja.* Alma Talent.
- Piiri Kit Oy. (i.a). *Miksi sisäinen viestintä on tärkeää.* <https://www.sisainenviestinta.fi>
- Pitula, H., Rossi, S., & Valkonen, J. (14.3.2021). *Johtaminen ja viestintä -Saana Rossi 3/9* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=gAm9MHEihRY>
- Pohja, A. (1.1.2022). *Viestintästrategia – TOP 5 hyötyä yrityksen liiketoiminnalle.* Näkemyshdas Mbe. <https://mbe.fi/blogi/viestintastrategia-top-5-hyotya-yrityksen-liiketoiminnalle/>
- Poutanen, P. (1.12.2011). *Voiko (sähköposti)viestintää olla liikaa?* Organisaatioviestintä. <https://organisaatioviestinta.com/2011/12/01/voiko-sahkopostiviestintaa-olla-liikaa/>
- Power Competence. (i.a). *Johda viisaasti: 10 vikkiä toimivampaan esimiesviestintään.* <https://www.powercompetence.fi/johda-viisaasti-10-vinkkia-toimivampaan-esimiesviestintaan/>
- Puhakainen, E., & Vehkaperä, M. (8.11.2019). *Onnistunut sisäinen viestintä mahdollistaa onnistumisen ulkoisessa viestinnässä.* eSIGNALS. <https://esignals.fi/teemat/jatkuva-oppiminen/onnistunut-sisainen-viestinta-mahdollistaa-onnistumisen-ulkoisessa-viestinnassa/#c605303b>
- Rantanen, S. (16.11.2020). *Toimiva työyhteisöviestintä on modernin kasvuyrityksen peruskivi.* Emine. <https://emine.fi/toimiva-tyoyhteisoviestinta-kasvuyrityksen-peruskivi/>
- Saaristo, S-T. (6/2020). *Selkeä viestintä - Hevonhumpaa vai laatutekijä.* Vasu. <https://vasu.karelia.fi/2020/12/14/selkea-viestinta-hevonhumpaa-vai-laatutekija/>
- Salminen, J. (2001). *Johtamisviestintä: Mekanistinen maailmankuva murroksessa.* Kauppaakari.
- Salminen, J. (2014). *Esimiehen tärkein taito.* Teoksessa *Esimiestyö* (luku 9.1, s. 1–6). Bonnier Business Forum.

Teatteri- ja mediatyöntekijöiden liitto (Teme). (5.4.2022). *Kun työ hiipii vapaa-ajalle. WhatsAppin käyttö työpaikan sisäisessä viestinnässä.* <https://www.teme.fi/fi/kun-tyo-hiipii-vapaa-ajalle-whatsappin-kaytto-tyopaikan-sisaisessa-viestinnassa/>

Tuomi, J. K., & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (6. uud. l.). Tammi.

Vamk. (i.a). *Viestintästrategia.* <https://www.vamk.fi/tietoa/korkeakoulu/strategia/viestinta-strategia/>

Wessman, P. (15.10.2019). *Selkeä kieli mahdollistaa ymmärtämisen ja osallistumisen.* Selkee. <https://www.selkee.fi/selkea-kieli-mahdollistaa-ymmartamisen/>

Åberg, L. (2002). *Viestinnän johtaminen.* Inforviestintä.

Åberg, L. (2006). *Johtamisviestintää!: Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja.* Inforviestintä.

LIITTEET

Liite 1. Ohjetaulu

Liite 2. Ennakkomateriaali

Liite 3. Viesti haastateltaville

Liite 1. Ohjetaulu

1. Yrityksen perusasiat eli visio, tavoitteet, arvot, toiminta-ajatus, strategia ja toimintatavat kirjallisesti samaan paikkaan. Näiden asioiden esillä olo yhteisessä tilassa, työpöydillä tai muussa vastaavassa paikassa vahvistaa perusasioiden ymmärtämisen ja sisäistämisen. Vain silloin ne voivat näkyä jokapäiväisessä toiminnassa.
2. Tilauksiin ja varastoon järjestelmät, joiden käyttö ohjeistetaan ja sovitaan, kuka/ketkä vastaavat järjestelmistä ja millä tavalla.
3. Viestintäkanavat – näiden käyttöön sovitettava selkeät toimintatavat ja raamit. Mitä, milloin ja missä kanavassa viestitään. Mikä tieto kuuluu mihinkin kanavaan?
4. Tiedon saatavuus - mitkä ovat ne keinot, millä jokainen löytää tiedon mutkattomasti, ilman välikäsiä? Miksi ja mistä johtuu, että tiedon saatavuus koetaan ajoittain huonoksi? Pohtikaa yhdessä, mitkä ovat teidän parhaimmat sisäisen tiedonkulun tavat? Keskustelkaa enemmän konkreettisista toteutustavoista kuin viestinnän sisällöstä. Esimerkiksi, harvoin muuttuvat tiedot helposti löydettäviin (kirjallisesti ylös). Auttaa varsinkin silloin, kun uusi työntekijä aloittaa töissä.
5. Laatikaa viestintäsuunnitelma, joka kattaa ne kaikista konkreettisimmat toimintatavat, miten viestintää toteutatte organisaatiossanne.
6. Sisäinen viestintä tulee kokea aidosti tärkeäksi tekijäksi yrityksen menestykseen ja työntekijöiden hyvinvointiin liittyen. Sen vaikutukset tulee ymmärtää kaikkeen toimintaan. Jokaisen tulee todella myös ymmärtää oma vastuunsa viestinnässä ja tavassa toteuttaa sitä.
7. Kehittäkää kirjallisen viestinnän selkeyttä ja ymmärrettävyyttä. Viesti tulee ilmaista mahdollisimman ytimekkäästi ja sellaisessa muodossa, ettei siihen jää tulkinnanvaraakaan. Viestin tulee pitää sisällään kaikki oleellinen tieto, jota tarvitaan esimerkiksi työn aloittamiseen. Viestin jälkeen ei pitäisi jäädä enää kysyttävää, ”mitähän tällä tarkoitetaan”?

8. Palautekulttuuri – se on hyvin tärkeä osa viestintää ja merkittävä tekijä ilmapiiriin. Millaista palautetta halutaan saada, kuinka paljon, miten ja millaisissa tilanteissa? Jokaisella on erilaiset tarpeet ja halut palautteen suhteen, joten on äärimmäisen tärkeää keskustella palautekulttuurista yhdessä. Palautteesta, palautekulttuurista ja niiden tärkeydestä on kattava osio tässä opinnäytetyössä, joten se on suotavaa lukea ajatuksen kanssa läpi.
9. Viikon agenda näkyville (tai muu vastaava ilmoitustaulu). Päivitetään heti tilanteiden muuttuessa ja muutoksesta viestitään jokaiselle. Tästä näkee, mitä juuri tällä viikolla tapahtuu, mitkä ovat tärkeimmät ja kiireisimmät työt. Oma työtä pystyy ennakoimaan paremmin sekä stressi ja kiire helpottuu.
10. Viikkopalaveri – miettikää, miksi se on olemassa? Mihin asioihin sillä halutaan vaikuttaa? Mitä positiivisia vaikutuksia viikkopalaverilla on ollut? Mitä asioita on järkevää sekä oleellista käydä siellä läpi ja mitä ei. Mikä on viikkopalaverin todellinen tavoite? Kuuluuko palautteen antaminen puolin ja toisin viikkopalaveriin vai ei? Toivotaanko viikkopalaverilta jotain? Muun muassa näiden kysymysten avulla selkiytyy jokaiselle viikkopalaverin tarkoitus ja ymmärretään, miten ja mistä asioista siellä kuuluu keskustella.

Liite 2. Ennakkomateriaali

Alkukartoitus

1. Miten kuvailisit tämänhetkistä sisäisen viestinnän tilaa?
2. Onko jotain, mitä toivoisit viestinnältä?
3. Mitä kanavia viestintään käytetään? Kattaa siis kirjalliset, suulliset ja verkossa olevat kanavat.

Sisäisen viestinnän haasteet

1. Mitkä ovat mielestäsi työyhteisönne viestinnän haasteet? Tähän nousi mun harjoittelut aikana ainakin viestinnän selkeys, mutta mitä sen lisäksi?
2. Miten nämä mahdolliset haasteet vaikuttavat työntekoosi?
3. Viestinnän selkeys – minkälaisia tilanteita on tullut eteen epäselvän viestinnän takia/mitä siitä on aiheutunut?

Johtamis- ja sisäisen viestinnän tehtävät

1. Sisäisen viestinnän tehtäviin kuuluu mm. tehdä yrityksen arvot, visio, tavoitteet sekä strategia näkyväksi ja ymmärrettäväksi. Miten näiden asioiden viestiminen on toteutunut?
2. Johtamisviestintä puolestaan kirkastaa työntekijöille organisaation perustehtävän ja jokaisella tulisi olla tiedossa tilannekuva, missä mennään. Mitä ajatuksia tästä herää, onko näissä onnistuttu viestinnän avulla?

Kehitysehdotukset

1. Minkälaisia kehitysehdotuksia sinulla olisi haasteisiin tai sisäiseen viestintään liittyen?

Liite 3. Viesti haastateltaville

Moi!

Oon saanut opparin siihen vaiheeseen, että pystyn pitämään haastattelut. Opparissa käsitelen siis organisaation sisäistä viestintää ja nostan esille myös johtamisviestinnän tärkeyttä. Ajattelin tulla pitämään haastattelut ensi viikon aikana joku päivä/päivät. Laitan tähän oheen tiedoston, jossa tarkemmin aihealueista, mistä tulen kyselemään. Tiedostossa on myös muutamia kysymyksiä, mitkä aion varmasti kysyä eli voitte mieltä jo ennakkoon joitakin vastauksia.

Hyvää viikonloppua ja nähdäänpä ensi viikolla!

Terkuin, Marja