

Sisäinen viestintä PK-yrityksessä

Toimivan viestintästrategian luominen

Tomi Salmi

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014

Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) Salmi, Tomi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.11.2014
	Sivumäärä 52	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty:
Työn nimi PK-yrityksen sisäinen viestintä Toimivan viestintästrategian luominen		
Koulutusohjelma Yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Lehtonen, Timo		
Toimeksiantaja(t) Disturb Scandinavia Oy		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön aiheena on pienen ja keskisuuren yrityksen sisäinen viestintä. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka sisäinen viestintä toimii ja mitä se merkitsee verkkovaatekauppa Disturb Scandinavian työyhteisössä. Teorioita verrattiin Tiimiakatemia osuuskuntien viestintämenetelmiin. Tutkimuksen tavoitteena oli luoda pk-yritykselle sopiva sisäinen viestintästrategia.</p> <p>Opinnäytetyön ensimmäisessä osiossa tutkitaan sisäisen viestinnän perusteita, teorioita ja näiden vaikutusta yritystoimintaan sekä viestintästrategian synnyttämiseen. Toinen osio koostuu sähköpostitse toteutetusta kyselytutkimuksesta, sen tuloksista ja tutkimuksen yhteenvedosta. Kolmas osio pitää sisällään pohdintaosion, jossa arvioidaan lopputulosta ja viestintästrategian luomisen tärkeyttä.</p> <p>Tutkimuksen tulosten perusteella toimeksiantaja on vahvasti työssä esitettyjen teorioiden kaltainen. Ulkoinen markkinointiviestintä koetaan tärkeämmäksi kuin sisäisen viestinnän suunnittelu ja toteutus. Tulokset osoittavat kuitenkin merkittäviä eroavaisuuksia sisäisen viestinnän käsitteen ymmärtämisessä jo alle kymmenen hengen mikroyrityksen sisällä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena saatiin avaimet onnistuneen sisäisen viestintästrategian luomiseen, jonka pääteemoiksi nousivat henkilökohtaisten viestintätaitojen kehittäminen, dialogisuus sekä viestinnän vaikutus työilmapiiriin.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Viestintä, sisäinen viestintä, johtajuus, tiimioppiminen, dialogi		
Muut tiedot		



Author(s) Salmi, Tomi	Type of publication Bachelor's thesis	Date 17.11.2014
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 52	Permission for web publication:
Title of publication Internal communication in small and medium-sized enterprises Creating functional communication strategy		
Degree programme Degree programme in Entrepreneurship Development, School of Business Administration		
Tutor(s) Lehtonen, Timo		
Assigned by Disturb Scandinavia Oy		
Abstract <p>The topic of this thesis is internal communication strategy for small and medium-sized enterprises. The objective was to figure out the basics of entrepreneurial communication and what it means for the working community in online clothing store Disturb Scandinavia. Communication theories were compared to Tiimiakatemia co-operatives' communicating methods. The aim was to create suitable communication strategy for small and medium-sized company.</p> <p>First part of the thesis includes the basics of internal communication, theories and their effectiveness on entrepreneurship and creating strategy. Second part includes qualitative survey, survey's results and synopsis of the survey. Third part is deliberation about the meaning of communication strategy and evaluation of survey's results.</p> <p>In the survey sent by e-mail the client, online clothing store Disturb Scandinavia, is strongly similar compared to theories represented. External marketing communication is always more important than planning and actualizing the field of internal communication. Nevertheless, the results are indicating remarkable differences of understanding the meaning of internal communication - even inside an enterprise with less than ten employees.</p> <p>As a result we got the keys to create successful internal communication strategy with main themes such as personal communicating skills, dialogue, and communication's effects on atmosphere.</p>		
Keywords/tags (subjects) Communication, internal communication, leadership, team learning, dialogue		
Miscellaneous		

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	2
2 Viestintä liiketaloudessa	3
2.1 Viestinnän tarkoitus	3
2.2 Henkilökohtaiset viestintätaidot	5
2.3 Organisointi ja vallankäyttö	6
2.4 Viestimisympäristöt	7
3 Sisäinen viestintästrategia	10
3.1 Strategisen tason viestintä	11
3.2 Strategiakartta ja strategiset teemat	13
3.3 Oppimissopimus	15
4 Taktisen tason viestintä	17
4.1 Tiimi vai perinteinen organisaatio?	18
4.2 Tavoitteet ja tehtävät	23
4.3 Taktiset työkalut	25
5 Operatiivisen tason viestintä	26
5.1 Tilannejohtaminen	27
5.2 Päätöksenteko	30
5.3 Dialogi	33
6 Tutkimus	36
7 Pohdinta	41
8 Lähteet	44
9 Liitteet	46
9.1 Liite: Tutkimuskysymykset	46

KUVIOT

KUVIO 1 Viestinnän kolme pääympäristöä	8
KUVIO 2 Markkinoinnin taikakaava	9
KUVIO 3 Balanced scorecard	15
KUVIO 4 Tiimioppimisen pyramidi	20
KUVIO 5 Tiimiytymisen neljä elementtiä	21
KUVIO 6 Voittavan tiimin tunnuspiirteet	22
KUVIO 7 SWOT-analyysi	26
KUVIO 8 Dialogin neljä sääntöä	36

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää pienten (alle 50 henkilöä) ja mikrokokoisten (alle 10 henkilöä) yritysten sisäisen viestinnän olemassa olevia malleja, ongelmia sekä kehityskohteita. Pyrkimyksenä on tuoda esiin sisäisen viestinnän tapoja ja tyylejä, vertailla laajan tietoteorian ja olemattoman teoriapohjan merkitystä viestinnällisissä tilanteissa sekä löytää konkreettisimmat käytännön viestintämallit ja -standardit. Lopputuloksena on edellä mainittuihin seikkoihin pohjautuva sisäisen viestinnän strategia.

Tarve tämänkaltaiselle tutkimukselle osoittautui ilmeiseksi Tiimiakatemialla kuultujen hypoteesien kautta: tiimiyrityksen sisäinen viestintä tuntui nousevan ajankohtaiseksi vasta siihen liittyvien haasteiden tullessa pinnalle. Erityisen kiinnostava pohdiskelun aihe on usein Tiimiakatemialla kuultu lausekaksikko: "kaikki on viestintää" sekä "kaikki kaatuu viestintään". Viestintäpäällikön rooli ja arvovalta vaihtelee tiimiyrityksestä riippuen joko paljon tai kohtalaisesti, eikä yhteisiä nimittäjiä viestintäpäälliköiden kesken ole riittävästi. Viestinnällinen tietotaito ja -teoria ovat varsin eri tasolla, mikä kertoo sekä empiiristen kokemusten, teorian tiedon, persoonan että motivaation vaikutuksesta viestinnällisiin toimiin. Opinnäytetyössä erotetaan selkeästi toisistaan markkinointiviestintä ja sisäinen viestintä, vaikka niiden teoreettiset mallinnukset saattavatkin muistuttaa toisiaan.

Ratkaisuna esitetään pienille ja mikrokokoisille yrityksille suunnattu sisäisen viestinnän strategia. Opinnäytetyön tavoitteena on luoda strategiasta mahdollisimman universaali edellä mainitun kokoisten yritysten käytettäväksi toimialasta riippumatta.

2 VIESTINTÄ LIIKETALOUDESSA

2.1 Viestinnän tarkoitus

Viestintä on kokonaisuudessaan tärkeä osa yritystoimintaa. Se yhdistää yrityksen ulkoiseen maailmaan ja ulkoisen maailman yritykseen (Salin 2002, 18).

Yritysviestintä katsotaan jakaantuvan kahteen suureen kokonaisuuteen. Toinen näistä on sisäinen viestintä, joka tarkoittaa kaikkea yrityksen henkilöstölle ja läheisimmille sidosryhmille suunnattua viestintä. Se pitää sisällään kaikkea olemassa olevaa sisäistä tiedotusta ja kommunikointia yritykseen kuuluvien henkilöiden välillä. Sisäiseen viestintään käytettäviä kanavia ovat muun muassa ilmoitustaulu, intranet tai muu henkilöstöjärjestelmä, työnohjaus, koulutus- ja virkistystilaisuudet sekä palaverit ja kehityskeskustelut. Toinen on ulkoinen viestintä, jonka keskeinen itsenäinen alue ymmärretään usein markkinointiviestinnäksi. Markkinointiviestintä jakautuu yhä pienempiin osiin, kuten mainontaan, suoramarkkinointiin, brändin vahvistamiseen ja promootioitoimenpiteisiin. Osana ulkoisen viestinnän laajaa repertuaaria nähdään myös tiedottaminen, mediasuhteiden ylläpito, PR-toimenpiteet sekä sijoittaja- ja yhteiskuntasuhteet. Ulkoinen viestintä itsessään tulee erottaa selvästi sisäisestä viestinnästä. (Salin 2002, 23.)

On tavallista, että viestinnän etymologiaa selvitettäessä toisten mielikuvat nojaavat selvästi enemmän sisäiseen kuin ulkoiseen kommunikointiin. Tämä ei ole ihme, sillä jaottelu on käytännössä varsin keinotekoinen ja tutkimusmielessä tehty teoreettinen toimenpide. Tämä taas johtuu siitä, että esimerkiksi viestintäpäällikön toimenkuvaa määritettäessä osa-alueet limittyvät vahvasti toisiinsa (mts. 23). Vastuu markkinointiviestinnän suunnittelusta ja toteutuksesta tarkoittaa lähes automaattisesti yrityksen sisälle suunnattua kommunikointia ja raportointia. Viestintää johtava henkilö tai ryhmä on näin ollen usein velvoitettu kumpaankin tehtävään, eikä radikaalia kahtiajakoa pystytä tekemään.

Viestinnän merkitys - oli kyse sitten sisäisestä tai ulkoisesta viestinnästä - osoittautuu konkreettisimmaksi henkilöstön motivoituneisuutta tarkastellessa. Osaavat ja kilpailuetua tuovat työntekijät tähtäävät tulevaisuudessa sellaisiin työyhteisöihin, joissa viestinnän kehittäminen on keskiverto yritystä

korostetummassa roolissa. Henkilökohtaisten viestintätaitojen koulutusmenetelmät johtavat siihen, että tietoisuus viestinnällisten toimien mahdollisuuksista ja tärkeydestä korostuu. Tämän vuoksi myös odotukset viestinnän kehittämistä kohtaan kovenevat. Erityisesti yhä enemmän teknologisoituvassa yhteiskunnassa viestintään liittyvät inhimilliset tunteet ja arvot on tärkeä ymmärtää. (Puro 2004, 95 - 101.)

Tulevaisuus on nykypäivää. Perinteiset toimintaympäristöt ja mallit joutuvat jatkuvasti nopeiden muutosten kohteiksi, kuten median asteittainen murros tai sosiaalisen median sisääntulo osoittavat. Uusi toimintaympäristö tarjoaa näin ollen ainutlaatuisia mahdollisuuksia organisaatioiden viestinnälle, koska viestintä suuntautuu ruohonjuuritasolta kohti korkeuksia. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatioiden kaikki työntekijät muuntautuvat toimenkuvansa kautta viestijöiksi. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö viestintä tarvitsisi enää erityisiä viestinnän ammattilaisia. Päinvastoin: viestinnän ammattilaisilla on yhä tärkeämpi rooli esimerkiksi yrityksen johdon strategisena kumppanina. (Juholin 2013.) Viestinnän avulla yhteisössä on mahdollisuus luoda muiden yhteisön jäsenten kanssa merkityksellisiä malleja koko organisaation käytettäväksi (Juholin 2006, 18).

Missio kuvaa työyhteisön olemassa olon tarkoitusta ja oikeutusta. **Tavoitteet** ovat mission välitappeja. Jotta tavoitteet saavutettaisiin, tarvitaan **delegointia**: tavoitteen saavuttamista edistävien ja siihen tarvittavan vallan jakamista.

Koordinointi varmistaa sen, että delegoidut tehtävät ovat sopivan kokoisia ja aukottomia. **Strategia** täydentää missiota osoittaen, miten ympäristön tarjoamat mahdollisuudet ja omat sisäiset vahvuudet voidaan yhdistää strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Åberg 1997, 22 - 23.)

Tiimillä tarkoitetaan pientä ryhmää ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja ja jotka ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja toimintamalliin. **Synergisellä ryhmällä** tarkoitetaan tavoitteellisempaa ja voitonhaluisempaa joukkoa, joka tuo prosessiin "sen lisävoiman", jotta missio kävisi toteen. Sekä tiimiin että yksilöihin vaikuttavat niin sanotut **ryhmädynaamiset tekijät**. Sekä tiimissä että synergisessä ryhmässä tulisi olla hyvä **ryhmähenki** - ryhmän kokema tunne ryhmän ykseydestä.

Legitimiteetti tarkoittaa työyhteisön toiminnan sosiaalista hyväksymistä.

Yhteisökulttuuri koostuu ajan kuluessa syntyneistä tavoista toimia, yhteisistä arvoista sekä uskomuksista. (Mts. 24 - 26.)

Esimerkkiprojekti

Jyväskylän ammattikorkeakoulun Tiimiakatemia on yritystoiminnan kehittämisen koulutusohjelma, jonka toiminta perustuu kolmen ja puolen vuoden ajan osuuskuntamuotoisen yritystoiminnan harjoittamiseen. Yrity maailmassa tarvittavia ominaisuuksia ja taitoja kartutetaan konkreettisilla projekteilla, joissa yksilö vastaa yhdestä tai useammasta osa-alueesta. Projektin myötä lisääntynyttä tietotaitoa yhdistetään jo olemassa oleviin empirisiin kokemuksiin ja käsityksiin. Kokonaisuutta täydentää laaja liiketalouskirjallisuus, josta omaksuttava teoretieto sovelletaan suoraan käynnissä olevan tai tulevan projektin kehittämiseen ja läpivientiin.

Eräänlaiseksi tiimin sisäiseksi projektiksi mielletty johtoryhmään kuulumisen pitää tavallisesti sisällään neljä vastuullista osa-aluetta: tiimiliideri eli toimitusjohtaja, talouspäällikkö, asiakaspäällikkö sekä viestintäpäällikkö. Vaikka johtoryhmä toimii välittömässä yhteistyössä toistensa, tiiminsä sekä muiden osuuskuntien johtoryhmien kanssa, on jokaisella velvollisuus nostaa henkilökohtaista tieto- ja taitotasoaan maksimaalisen hyödyn ja menestyksen saavuttamiseksi. Vastuualueiden jakaantuminen on usein epätasaista, sillä tietyt tehtävät voivat kuulua useammalle kuin yhdelle vastuuhenkilölle.

2.2 Henkilökohtaiset viestintätaidot

Ryhmädynaamisten tekijöiden lisäksi tiimin onnistumiseen vaikuttavat niin kutsutut yksilödynaamiset tekijät. Niihin kuuluvat motivaatio (päämäärähakuisuus, työhinku), tarve (puutostila, jota koetetaan poistaa) sekä sitoutuminen (omistautuminen tavoitteiden saavuttamiseen). Yksilödynaamiset tekijät ovat läheisesti kytköksissä sekä toisiinsa että ryhmädynaamisiin tekijöihin: heikolla motivaatiolla ja matalalla sitoutumisen tasolla on vaikeaa saavuttaa optimaalista ryhmähenkeä. Myös

yhteisökulttuurin rakentuminen saattaa häiriintyä yksilön omien tarpeiden ajaessa ohi muun työyhteisön tarpeista. (Åberg, 24 - 26.)

Henkilökohtaisten viestintätaitojen kehittämisen tavoitteena voidaan pitää *henkilökohtaista mestaruutta* (personal mastery). Se koostuu omasta **visiosta**, intohimon kohteista ja aidosta pyrkimyksestä edetä kohti asetettua määränpäättä, unelmaa. Vision ja tavoitteen välillä on selkeä ero, sillä vision tulisi olla helposti havaittavissa oleva välietappien saavuttamisen tulos. Käytännössä visiota voisi luonnehtiaakin kutsumukseksi - voimakkaaksi sisäiseksi päänäpintymäksi - jolla on ilmeinen **tarkoitus**. Tämä tarkoitus taas kontrolloi ajatuksia ja suorituksia kohti määränpäättä, jonka saavuttaminen on merkki henkilökohtaisen mestaruuden täyttymisestä. (SoL Online, Personal Mastery.)

Tunne ja tietoisuus omasta visiosta on harvemmin jatkuvasti kirkas. Tällöin puhutaan *tunnejännityksestä* eli tilasta, jossa vision mielenmalli on muuntunut kaukaisemmaksi. Tunnejännitys sisältää masentuneisuutta, ahdistusta ja mielen harhailua. Usein se johtaa myös taka-alalle jäämiseen ja välinpitämättömyyteen sekä omaa että koko yhteisön visiota kohtaan. Vision kirkastuttua uudelleen tunnejännitys muuttuu *luovaksi jännitteeksi*. Luova jännite on potentiaalinen tila henkisiin ja operatiivisiin läpimurtoihin, jolloin visio koetaan jälleen läheisemmäksi. Alun alkaen nämä jännitteet muodostuvat alitajunnassa. Tämä tarkoittaa sitä, että oikeilla mielikuvilla, reaalitytilanteen hahmottamisella sopivan haasteellisilla tavoitteilla luovan jännitteen tilan saavuttaminen on todennäköisempää. (Fullerton)

2.3 Organisointi ja vallankäyttö

Åbergin (1997, 23 - 24) mukaan viestintäjohtaminen voidaan jakaa kolmeen eri tapaan. *Tulosjohtaminen* tähtää liiketoiminnallisten ja niitä tukevien tulosten saavuttamiseen. *Tilannejohtaminen* on kyky muuttaa tarvittaessa johtamista tai tilannetekijöitä nopean tilannearvion avulla. *Arkijohtaminen* on päivittäisten asioiden ja rutiinien hoitamista ja organisointia, käytännössä siis työntekoa.

Organisoituminen ja sitoutuminen viestinnän rakenteisiin on työn ja vallan jakamisen kautta tapahtuvaa toimintaa. Organisaatio omaa henkilöstöönsä perustuvat olemassa olevat henkilökohtaiset tavoitteet, taloudelliset ja taidolliset resurssit sekä toimintaa ohjaavat arvot. Kun nämä sulautetaan organisaation kollektiiviseksi voimavaraksi, on mahdollista asettaa työtehtävät ja valta-asema yrityksen yhteisen edun mukaiseksi. Viestinnälliset rakenteet - niin sisäiset kuin ulkoisetkin - muotoutuvat vasta tässä vaiheessa, ja niille luodaan yhteinen suunnitelma. Täten yksilöiden todelliset omat tavoitteet ja tarpeet kehittyvät viestinnän toimivuuden ja tehokkuuden kautta. (Mts. 23 - 26.)

2.4 Viestimisympäristöt

Yritysviestinnän alustojen ja kanavien monipuolinen tarjooma antaa runsaasti mahdollisuuksia kokeilla erilaisia viestintämenetelmiä. Yrityksen toimialasta ja työyhteisön koosta riippuen jokin toinen kanava voi tuntua tehokkaammalta kuin toinen, mutta nykypäivänä valtaosa sisäisestä kommunikoinnista lasketaan *sähköiseksi viestinnäksi*. Teknologian esiinmarssin ansiosta se on ajanut kätevydessään perinteisen *kirjallisen* eli *printtaviestinnän* ohi, ja toisaalta kehittänyt ominaisuuksia ottaa henkilökohtainen *face-to-face-viestintä* osaksi sähköisiä viestintäympäristöjä. (Åberg 1997, 102.)

Sähköinen viestintä

Kirjallinen viestintä

Kasvokkainen
viestintä

KUVIO 1. Viestinnän kolme pääympäristöä

Sisäisen viestinnän tehokkuus on maksimaalista silloin, kun siinä käytetään mahdollisimman monipuolisesti eri tasoja ja kanavia. Varsinaisia viestimisympäristöjä voidaan määritellä niin kutsutulla markkinoinnin taikakaavalla. Taikakaavan osio 6Y kuvaa alun perin markkinointiin ja brändäykseen suunniteltuja tasoja, joita voidaan soveltaa myös viestinnän suunnitteluun. Samalla se todistaa ulkoisen markkinointiviestinnän ja sisäisen viestinnän liittyvän oleellisesti toisiinsa. On tavallista, että ympäristöjen kategorisoinnissa esiintyy päällekkäisiä havaintoja.

KUVIO 2. Markkinoinnin taikakaava (Lehtonen 2008).

Omat toimitilat tarkoittavat yrityksen fyysistä kotipaikkaa, eli useimmiten toimistoa. Yleensä toimistolla viestiminen on epävirallista (horisontaalista), pääasiassa kollegoille osoitettua suullista viestintää. Oma toimitilaympäristö toimii myös avainpaikkana palautteiden käsittelyyn ja konkreettisten ongelmien ratkaisuun, sillä se perustuu organisaation jäsenten sosiaalisiin suhteisiin. Horisontaalista viestintää työtovereiden kesken kutsutaan usein myös puskaradioksi. (Hakanen 2004, 151.)

Asiakkaan ympäristö voi tarkoittaa osittain omia toimitiloja, kuten esimerkiksi asiakaspalvelutilanne vaatekaupassa. Näiden kahden ympäristön suurin ero on niiden sisällä tapahtuvan viestinnän laatu: asiakkaan ympäristössä olisi suositeltavaa käyttää virallista (vertikaalista) viestintää, sillä se on osittain myös julkista kommunikointia. Myös *kohtaamisympäristö* kuuluu sekä ulkoiseen että sisäiseen viestintään. Sellainen voi olla esimerkiksi työmatka, palaveri tai yhteinen kahvitauko. Esimerkiksi tavarantoimittajien ja muiden sidosryhmien kanssa kommunikoiminen lasketaan niin ikään kohtaamisympäristöön, sillä se saattaa yhteen myös muita yhteistyökumppaneita kuin työntekijät ja asiakkaat. Tiimiakatemian olennainen kohtaamisympäristö on treenitila, jossa saattoivat kokoontua yhtä aikaa niin oma työyhteisö, muiden osuuskuntien edustajat kuin nykyiset ja mahdolliset uudet asiakkaat. Viestimistyyli kohtaamisympäristössä riippuu siitä, ovatko osanottajien sosiaaliset suhteet ja arvovalta keskenään tasa-arvoisia.

Kohtaamisympäristö voi olla myös *sähköinen ympäristö*, vaikka se onkin hyvä määritellä pikemminkin omaksi, aina teknologiaa vaativaksi ympäristökseen. Sähköisiä ympäristöjä ovat luonnollisesti sosiaalinen media, sähköposti, verkkosivut, blogit, mobiiliapplikaatiot ja yrityksen sähköiset hallinnointijärjestelmät.

Printtiympäristö on vastakohta sähköiselle ympäristölle, eli se on perinteistä painettua viestintää. Printteihin kuuluvat kaikki painetut, sisäiseen tiedotukseen tarkoitetut ilmoitukset, pöytäkirjat, graafiset tuotokset ja kirjoitukset. Teknologian kehittymisen myötä printtaviestintä on jäänyt selvästi taka-alalle muun muassa sen väitetyn epäekologisuuden ja sähköisten järjestelmien kätevyuden vuoksi. Hakanen (2004, 151 - 153) kuitenkin huomauttaa, että ihmisten välinen suora vuorovaikutus on strategisesti olennaisempaa kuin web-sovellusten hyödyntäminen. Eräs skeptinen mielipide sähköisen median paremmuudesta on havainto digitaalisten kuvien muuntamisesta painetuiksi paperikuviksi, sillä digitaalisessa formaatissa niiden pelätään katoavan bittiavaruuteen (Printti vs. webbi, ikuisuustaistelu vailla päämäärää.)

Rekryointiympäristö on siitä poikkeava viestintäympäristö, että se voi viitata mihin tahansa edellä mainittuun kategoriaan. Esimerkiksi työpaikkahaastattelu, suunnittelematon asiakaskohtaaminen tai työyhteisön jäsenten välinen työtehtävien jakaminen voivat olla osa rekryointiympäristöä. Tärkeämpää onkin havaita, onko näennäisessä tai konkreettisessä rekryointitilanteessa järkevämpää käyttää horisontaalista vai vertikaalista viestimistapaa.

Kaiken kaikkiaan markkinoinnin taikakaavan kuuden markkinointiympäristön soveltaminen viestintästrategian luomiseen riippuu yrityksen toimialasta ja laajuudesta. Esimerkiksi verkkokaupan sisäinen viestintä on helposti lokeroitavissa sähköiseen ympäristöön painottuvaksi; toisaalta se pitää kattavasti sisällään myös viisi muuta ympäristöä.

3 SISÄINEN VIESTINTÄSTRATEGIA

Kuten aiemmin todettiin, sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea yrityksen sisällä tapahtuvaa kommunikointia - kaikkea, joka on suunnattu henkilöstölle. Se voi olla yhtä hyvin toverillista kahvipöytäkeskustelua, perinteistä työhön pohjautuvien faktojen ja mielipiteiden jakamista, kuin suurempienkin linjavetojen ja yrityksen tulevaisuuteen merkittävästi vaikuttavien asioiden viestimistä.

Erityisen oleellinen rooli sisäisellä viestinnällä on johtamisessa ja päivittäisessä esimiestyössä. Organisaatioon kuuluva henkilöstö näyttää helposti tyytyväisyytensä tai tyytymättömyytensä viestinnän onnistumiseen. Viestintätyytyväisyydestä puolestaan huomaa yrityksen tavan johtaa alaisiaan, mikä taas vaikuttaa ratkaisevasti viestinnän sisältöön. Johtamistyyli ja sisäinen viestintä kulkevat käsi kädessä. Täten sisäisellä viestinnällä on hyvin suuri vaikutus yrityskuvaan niin yritykselle itselleen kuin ulkomaailmaankin. (Kortetjärvi-Nurmi & Kuronen & Ollikainen 2008, 10.)

Tästä huolimatta sisäisen viestinnän ikiaikainen ongelma on sen saama liian vähäinen arvostus. Se vaikuttaa miltei tahansa yritysjohtolta tai toimihenkilöltä kysyttäessä asialta, johon resurssien satsaaminen olisi todellista tuhlausta. Tällaista asennetta selitellään usein sillä, että joko talous-, asiakkuus- tai markkinointipuolen haasteissa on kylliksi yhden organisaation nieltäväksi. Sisäisen viestinnän epäonnistuminen ei kuitenkaan voi olla näkymättä yrityksen toiminnassa, puhumattakaan henkilöstön ilmapiiristä. Työstä nauttimisen ja motivaation lisäksi myös tehokkuus ja henkilökunnan sitoutuminen joutuvat koetukselle laiskasti suunnitellun ja toteutetun sisäisen viestinnän takia. (Suomen Pienyrittäjien Mainostoimisto 2012.)

3.1 STRATEGISEN TASON VIESTINTÄ

Johtavat ajatukset

Johtavat ajatukset koostuvat organisaation tai yhteisön ideologisista tarkoituseristä (missio), tavoitteista (visio), arvoista sekä yhteisistä pelisäännöistä (Tiimiakatemia sanakirja). Ne toimivat tietynlaisena luovuuden lähteenä ja oikeuttavat niitä asioita,

joiden vuoksi organisaatio on olemassa. Johtavat ajatukset kuuluvat olennaisena osana Tiimiakatemian opiskelumetodeihin, sillä tiimit rakentavat ja peilaavat niitä uudelleen vuosittain. Vision ja tulevaisuuden eroa voidaan havainnollistaa seuraavalla lauseella: "the future is where we are going - the vision is here" (Miskala 2012).

Åbergin (1997, 46 - 48) mukaan *visio* on työyhteisön optimitila ja tavoite, johon sen halutaan pääsevän. Käytännössä sitä voi kutsua myös organisaation päätavoitteeksi. Vaikka visio onkin tarkoitettu yrityksen sisäisen pitkän aikavälin tavoitteiden summaksi, on sen hyvä näkyä myös ulospäin. Tällöin työyhteisö luo itselleen ihanteen, jollaisena se haluaa ulkomaailman näkevän itsensä. Vision tulisi olla riittävän lyhyt ja kattava, jotta sitä on helppoa markkinoida yrityksen sisällä. Onnistunut visio herättää niin sanotun positiivisen puskaradion luomaan uskoa vision toteuttamiseen.

Kaplan ja Norton (2009, 58 - 60) mainitsevat kolme tärkeää kriteeriä, jotka yrityksen visiosta tulisi vähintäänkin löytyä:

- haasteellisen tavoitteen asettaminen
- osaamisalueen/-alueiden arviointi sekä
- ajallisen jakson määrittely.

Tavoitteen haasteellisuus perustuu realistiseen mielikuvaan siitä, kuinka ääri rajoille henkilöstön tietotaito ja muut työskentelyyn vaikuttavat seikat joutuvat tietyn ajan sisällä. Kuten Ideaosuuskunta Maden taipaleella kävi selväksi, käy tavoittamattomaksi havaittu visio työyhteisön jäsenille hyvin nopeasti selväksi. Sen seurauksena yritys menettää pohjan omien työskentelytaitojen rehelliseltä määrittelyltä. Mahdottoman tehtävän edessä henkilöstössä voi olla havaittavissa myös ahdistuneisuutta ja loppuunpalamista. Liian helppo päätavoite puolestaan madaltaa työmotivaatiota ja sitoutuneisuutta, vähentäen samalla myös kollektiivista yhdessä ajattelemista.

Työyhteisön tietotaidon arviointi tarkoittaa omien vahvuuksien korostamista ja kehittämistä seuraavalle asteelle. Esimerkiksi eräs johtajuudesta ja valmentamisesta kiinnostunut Tiimiakatemian opiskelija määritteli oman ammattitaitonsa viiden vuoden päähän muotoon: "aion olla Tiimiakatemian päätoiminen valmentaja vuoteen 2016 mennessä." Visio sisältää siis opillisesti ja ammatillisesti haastavampaa teoreettista tietoa, kuin mitä ennen visiota luodessa oli olemassa. Osaamisaluevision määrittelyn haasteena on erottaa oma ja muun yhteisön osaamisaluevisio toisistaan, sillä ne saattavat olla ristiriidassa keskenään. Tällöin yksilön vision toteutumiseksi on etsittävä keino, joka ei syrjäytä yhteistä päämäärää.

Kokonaisvision määrittelystä useimmin puuttuva osa on aikataulullinen ulottuvuus. Mikäli päätavoite on laadittu haasteelliseksi ja työyhteisön osaamista jalostavaksi, on vision toteutumisen tarkka hetki oltava tiedossa. Yleensä ajallinen määrittely on muotoa "jonkin ajan sisällä" tai "johonkin aikaan mennessä". Tällainen tapa on siinä mielessä hyvä, että työyhteisön jäsenet harjoittavat individualistista ajattelua kehittääkseen keinoja päästä tavoitteeseen aikarajan puitteissa. Toisaalta esimerkiksi jonkin vision saavuttaminen kolmen vuoden sisällä voi pahimmillaan tarkoittaa yksilöiden "visioheräämistä" vasta muutamaa kuukautta ennen sen täyttymistä. Tämän vuoksi vision saavuttaminen vaatii onnistunutta johtajuutta.

Yrityksen hallinnon on syytä pitää säännöllisiä palavereja vähintään vuosittain, jotta luodun viestintästrategian pääperiaatteet kohtaavat nykytilanteen. Visio, missio, arvot ja jopa perimmäinen toiminta-ajatus saattavat muuttua riittämättömän seurannan ja tilanneanalyysin vuoksi. Vaikka yrityksen strategia tai yhteinen kulttuuri olisikin hyvällä tasolla, ei se välttämättä toimi enää huomenna (Kaplan & Norton 2009, 88 - 89).

3.2 Strategiakartta ja strategiset teemat

Strategian päämäärätietoinen suunnittelu johtaa usein liian yksityiskohtaiseen ja määrältään vaikeasti hallittavaan kokonaisuuteen. Kaplanin ja Nortonin (2009, 26)

mukaan organisaation tulisi suosia pilkuntarkan ja seurannaltaan haastavan strategiaviidakon sijaan strategian laatimista niin kutsuttujen pääteemojen ympärille. *Strategiset teemat* muodostavat täten muutaman avainsanan- tai asian, jolle määritetään tarvittava määrä alanimikkeitä. Johtoryhmän on täten helpompi johtaa strategiaa muutamasta, yleensä neljästä kuuteen päätermiä sisältävästä strategiakartasta. Strategiakarttaan sisällytetään yleensä olennaiset liikeloudelliset näkökulmat sekä vision mukainen etenemisreitti. Jokaisen *pääteemaan* sisältyvän *alanimikkeen tavoitetilä* on myös määriteltävä. Esimerkiksi sekä oppimisen ja kasvun, että markkinoinnilliseen teemaan liittyvä henkilökohtainen viestintätaito voi tavoitetilassaan olla muodossa "työyhteisömme erinomainen viestintäaktiivisuus ja sen tehokkuus näkyy huomattavasti ulospäin". Käytännössä strategiakartta siis summaa vision määrittelyä päätavoitteen, ydinarvojen mukaisen toiminnan sekä sisäisen ja ulkoisen strategian yhteyden. (Kaplan & Norton, 94 - 97.)

Käytettävissä oleva strategiakartta tunnetaan myös nimellä *balanced scorecard*. Vaikka se onkin suunniteltu enemmän ulkoisen markkinointiviestinnän ja tuotteistamisen tueksi, on sen oikealla käytöllä potentiaalia myös sisäisen viestinnän strategian luomisessa. Pk-yrityksen sisäisen viestinnän strategiakartta voisi käsittää esimerkiksi seuraavat strategiset teemat:

Oppimis- ja kasvunäkökulma: Henkilökohtaiset viestintätaidot, työmotivaatio, sitoutuminen, virheiden tekeminen, onnistumisista palkitseminen, oppivan organisaation mukainen toiminta

Prosessinäkökulma: Viestintäalustojen ja -kanavien määrittely, viestinnän tyylistandardit, johtajuuden monimuotoisuus ja sen arviointi, seuranta ja palautteet

Markkinoinnillinen näkökulma: sisäisen ja ulkoisen markkinointiviestinnän yhteys, imagollinen ulottuvuus, toimintaympäristöjen kehittäminen, sisäisestä viestinnästä viestiminen ulkomaailmaan

Taloudellinen näkökulma: Viestintään käytettävät resurssit, kilpailuedun saavuttaminen onnistuneella sisäisellä viestinnällä. (Mts. 95 - 101.)

KUVIO 3. Balanced scorecard (Verkko-opetuksen laadunhallinta ja laatu palvelu VOPLA)

Strategiakartta voidaan mieltää käytännölliseksi työkaluksi. Todellisuudessa sen laatiminen on muodossa tai toisessa välttämätön vaihe yrityksen liiketoimintasuunnitelman ja toiminta-ajatuksen luomisen jälkeen. Strategiakarttaa voidaan lähinnä pitää käytännönläheisenä ja tavoitteellisenä tiivistelmänä organisaation toiminnan syistä.

3.3 Oppimissopimus

Oppimissopimus on Tiimiakatemia oppimismetodeihin perustuva työyhteisön jäsenten henkilökohtainen tavoitemäärittelmä. Sen avulla kulminoituvat paitsi yksilön henkilökohtaiset kehityskohteet, myös koko yrityksen yhteinen visio ja yksityiskohtaisemmat suuntaviivat. Sopimuksen erikoispiirre on sen jatkuvuus. Hassisen (2008, 1) mukaan sitä tulisi päivittää ja määrittellä uudelleen säännöllisin väliajoin, jolloin yksilön oppimis- ja kasvuprosessi on kuin loputon valtatie. Oppimissopimus on nimensä mukaisesti siis eräänlainen lupaus vilpittömästä pyrkimyksestä kohti tavoitteita, jotka määritellään viiden avainkysymyksen kautta:

Missä olen ollut?

Tämän päivän ongelmat ja mahdollisuudet syntyvät ratkaisuksista, joita olemme tehneet menneisyydessämme. Omien lähtökohtien tutkiminen ja merkittävien tapahtumien analysointi luo pohjan asetettaville oppimistavoitteille. Se, millaiseksi ihminen syntyy, ei ole päätettävissämme. Omien valintojen hyväksyminen sen sijaan auttaa ymmärtämään nykytilannetta ja laajentaa näkökulmaa tulevaisuuden suunnitteluun. Tiimiakatemiassa oppimissopimuksen ensimmäinen kysymys saatetaan kokea henkisesti raskaaksi, sillä itsetutkiskelun avulla löytyneet solmut ja tunnelukot voivat tulla suurena yllätyksenä. Se on kuitenkin välttämätön vaihe onnistuneen oppimissopimuksen kirjoittamiselle.

Missä olen nyt?

Mihin oman elämän käsikirjoitus on minut johtanut? Nykyhetkeä tutkiessa tulevat esiin luonteenpiirteet, arvot, uskomukset, heikkoudet ja vahvuudet. Suurimpia virheitä, joita kysymykseen vastatessa tehdään, on liioitellun negatiivinen tai positiivinen kuva omasta asemasta ja tilanteesta. Jos realistinen kuva omasta itsestä alkaa häilyä, myös tavoitteet asettuvat sen mukaan joko liian haasteellisiksi tai liian helposti saavutettaviksi. Tämän vuoksi oppimissopimuksen ensimmäinen kysymys on äärimmäisen tärkeä ja paneutumista vaativa osio.

Mihin haluan mennä?

Kolmas kysymys määrittelee konkreettiset pitkän tähtäimen tavoitteet ja niihin liittyvät välietapit. Unelmia ja realiteetteja yhdistelemällä luodaan oppimispyramidin huippu. Sen perusteella yksilön jo olemassa olevat vahvuudet antavat suunnan osaamisalueiden hyödyntämiseen. Vastaavasti olemassa olevat heikkoudet antavat suunnan tietotaidon kehittämiseen. Vaikka pitkän tähtäimen maalit voivat olla laajoja ja ympäröivä, tulee niiden rinnalle rakentaa riittävä määrä välitavoitteita. Välitavoitteiden kautta saavutetaan säännöllisiä onnistumisia, jolloin oppimisen valttie tuntuu palkitsevammalta ja motivoi etenemään kohti visiota.

Miten pääsen perille?

Neljänten kysymykseen vastaaminen luo henkilökohtaisen suunnitelman - oppimispolun, jota seuraamalla laadittu visio toteutuu. Tavallisin esimerkki tästä on

koulun opetusohjelma, joka käsittää konkreettiset aikataulut ja tarkoin määritellyn sisällön. Myös valmentautuminen, mentorointi tai lukuohjelman yhdistäminen suunnitelmaan ovat yhtä lailla toimivia ratkaisuja. Olennaisinta oppijan kannalta on se, että hän on itse laatinut oman oppimispolkunsa ja täten prosessoinut sitä myös ilman ulkoisia tekijöitä. (Mts. 3.)

Mistä tiedän olevani perillä?

Viimeinen osio on kuin oppijan allekirjoitus oppimissopimuksen noudattamisesta. Siihen määritellään mittarit ja tilanteet, jotka tapahtumahetkenä osoittavat yksilön vision täyttyneen. Jos "mihin haluan mennä?"-osion kautta asetettu päätavoite olisi esimerkiksi viestinnän erikoisasantuntijan status, tarvitsee oppimissopimuksen tekijä todisteita siitä, että hän todella tietää saavuttaneensa mainitun tavoitteen. (Mts. 3.) Miten pääsen perille-kysymykseen vastaamalla oppija tiedostaa siis keinot ja tavat, "allekirjoitusosiossa" puolestaan keinojen ja tapojen onnistumista arvioidaan.

Kuten Hassinen (mts. 3) mainitsee, oppimissopimuksen pituutta tai muotoilutapaa ei ole syytä määritellä. Toisille viiteen selkeään kysymykseen vastaaminen tuntuu hyödyllisemmältä, kun taas toisille sopimuksen laatiminen on pikemminkin kuin avoin kirje itselleen. Oppimissopimuksen tekijän tuleekin havaita juuri itselleen sopivin ja kannustavin tapa kirjoittaa oman tietotaitotason treenisuunnitelma.

4 TAKTISEN TASON VIESTINTÄ

Tulosjohtaminen

Tulosjohtamisella tarkoitetaan johtamismenetelmää, joka tähtää liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseen omakohtaisen tarkkailun avulla. Åberg (1997, 89) mukailee Härköstä (1990), jonka mukaan sen toimivuus perustuu työyhteisön jäsenten odotuksiin ja tehtäviin, eikä johtoporras päättä keinoista, joilla tulokset saavutetaan.

Nimensä mukaisesti tulosjohtamisessa mitataan tulostasoa. Åbergin (mts. 89) mukaan Santalainen, Vuotilainen ja Porenne (1988) jakavat tulosjohtamisen mittarit kolmeen eri kategoriaan:

- liiketoiminnalliset tulokset, kuten liikevaihto tai kate
- toiminnalliset tulokset, kuten laatu tai määrä sekä
- tukitulokset, kuten henkilöstöosaamisen taso tai palaute.

Tulosjohtamisen prosessi viedään Åbergin (mts. 89 - 90) mukaan läpi kolmessa osassa. **Suunnittelu** pitää sisällään määritelmän perimmäisistä arvopäämääristä ja visiosta. Silloin työyhteisö asettaa itselleen resurssien mukaiset tulostavoitteet, strategiset tulos- ja vuosisuunitelmat sekä arvioi oman tahtotilansa.

Toimeenpanovaiheessa suunnitteluvaiheen sisältö viedään käytäntöön operatiivisen tilannejohtamisen avulla. Tällöin johtajan pääasiallisena tehtävänä on päivittäisen johtamisen lisäksi myös pitää huolta työyhteisön hyvinvoinnista ja tehotasosta.

Valvontavaiheessa arvioidaan saavutettuja ja saavuttamattomia tuloksia, kehitetään työyhteisöä asetettujen tavoitteiden pohjalta sekä suoritetaan analyysi työyhteisön vahvuuksista ja heikkouksista.

Tulos- eli tavoitejohtamiskulttuuri näkyy selvästi Tiimiakatemiaan tiimien johtamismetodeissa. Henkilökohtaisten johtajuusominaisuuksien kehittämisen lisäksi erityisesti johtoryhmät (tavallisesti kolmesta neljään henkilöä) ja projektikohtaiset johtamistehtävät vaativat jatkuvasti uutta tietoteoriaa sovellettavaksi käytäntöön. Taktisella tasolla viestintäpäällikön rooli ja valta jakautuvat tulosjohtamisen prosessin läpiviennissä eri tavoilla.

4.1 Tiimi vai perinteinen organisaatio?

Tiimityö tarjoaa yhtäaikaaisesti vapautta ja vastuunottoa. On samantekevää, millaiseksi hierarkisen organisaation muutosta kutsutaan. Tiimityön synonyymeina voidaan käyttää myös termejä yhteisvastuutyö, itseohjautuvan ryhmän työ, porukkatyö ja joukkue työ. Kaikista mainituista nimityksistä huokuva tiimin

ominaispiirre on täten yksilökeskeisyydestä ryhmäkeskeisyyteen siirtyminen. Tiimi on siis yhteen, yhteiseen päämäärään pyrkivä työntekijäryhmä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja yhteisvastuuta saavutetuista tuloksista. (Salomäki 2002, 8 - 17.)

Entinen Tiimiakatemia-opiskelija Hanna Kontro (2010) viittaa Tiimit ja tuloksekas yritys-teokseen (Katzenbach & Smith, 1993), jonka mukaan tiimi on pikemminkin keino saavuttaa asetetut tavoitteet eikä päinvastoin. Termi "tiimi" on kokenut Tiimiakatemia-käsitteistössä inflaation, sillä sen oletetaan olevan osuuskuntamuotoisen toiminnan kivijalka. Käytännössä se on vain yksi vaihtoehto muodostaa yritykseen toimiva ja tehokas organisaatio, jonka jäsenten tulee itse luoda omat päämääränsä.

Tiimitoiminnan vahvuus suhteessa perinteiseen, hierarkiseen organisaatiomalliin on sen aikaansaama sitoutuneisuuden ja motivaation taso. Koska tiimi on kokonaisvaltaisesti itse vastuussa asetettujen päämäärien saavuttamisesta, ovat liiketoiminnalliset, toiminnalliset ja yksilöosaamiseen viittaavat tukitulokset yhteisesti koko työyhteisön jäsenten omistautumisen summa. Lisäksi tiimi poikkeaa perinteisestä organisaatiosta tavalla, jolla se kootaan. Kun eri alojen asiantuntijoista koostuva ryhmä saa itselleen toivottuja ja mielenkiintoisia haasteita, yrityksen liiketoiminnassa tehostuvat sekä työnopeus, operatiivinen reagointikyky sekä jatkuva henkilökohtaisten ja tiimityöskentelytaitojen kehittyminen. Tämän vuoksi jokainen tiimin jäsen on yhtä lailla avainasemassa. (Åberg 1997, 146 - 147.) Sivuhuomiona mainittakoon, että Tiimiakatemialla tiimit kootaan Belbinin tiimiroolitestin avulla, jonka tulokset paljastavat eri tiimipelaajapersoonallisuuksia ja konkreettisia vahvuuksia maksimaalisen suorituksen saavuttamiseksi.

Kontro (2010) toteaa essessään Tiimiakatemia-osuuskuntamuotoisen yrityksen haasteen piilevän konkreettisten, automaattisesti luotujen strategisten ja taktisten tavoitteiden puuttumisessa. Käytännössä tämä on optimaalinen lähtökohta ryhmähengen ja sitoutuneisuuden muodostumiseen, sillä ryhmästä tulee väistämättä ihmissuhdeorientoitunut - ryhmätyötaitojen harjoittelu on välttämätöntä. Koska lähes jokaisen "tavallisen" yrityksen liikeidea, liiketoimintasuunnitelma ja johtavat ajatukset on luotu tehtäväorientoidusti etukäteen, täytyy ihmisten välisiin

sosiaalisiin suhteisiin käyttää usein enemmän aikaa jälkikäteen. Karrikoidusti voitaneen todeta tehtäväorientoituneen yrityksen tietävän työnsä, muttei henkilöstöään. Henkilösuuntautuneen yrityksen ensimmäinen arvo onkin täten *yhteisöllisyys* ja sen vaaliminen.

Yhteisöllinen tiimi on enemmän kuin osiensa summa

20

Tiimityöskentelyn korostetuin osa tulisi olla tiimioppiminen. Tiimioppimisen avulla on mahdollista kehittää henkilö- ja ryhmäkohtaisia taitoja, parhaita viestimis-, johtamis- ja muita liiketoiminnan kannalta oleellisia käytäntöjä, tiimikuria sekä kirkastaa luotuja johtavia ajatuksia. Tiimiakatemialla tiimioppimisen päätavoitteeksi on asetettu *huipputiimin* titteli. Tiimioppimisen runkona on *dialogiksi* kutsuttu yhdessä ajattelemisen kulttuuri.

Hassisen (2004, 40-47) muistiinpanoviittaukset Sengen (1990) teokseen osoittavat tiimioppimisen koostuvan kolmesta osasta: *ytimestä, periaatteista ja käytänteistä* (vrt. visio, arvo, missio).

KUVIO 4. Tiimioppimisen pyramidi. (Hassinen, 2004. Muistiinpanoja Peter Sengen kirjasta *The Fifth Discipline*)

21

Perinteisissä organisaatioissa tapahtuva oppiminen ei lähtökohtaisesti ole tietoista tai tavoitteellista, eikä sitä koeta prioriteettina. Sisäisen viestinnän kannalta

tiimioppiminen on kuitenkin tärkeämpää missä tahansa yrityksessä. Onnistuneen sisäisen viestinnän avulla saavutetaan vastavuoroista hyötyä (ns. win-win-asetelma), kun parhaat opit ja ideat jalostetaan koko organisaation yhteiseksi voimavaraksi. Kun sisäinen kommunikaatio toimii saumattomasti, on luottamuksen ja sitoutuneisuuden rakentuminen luonnollisempaa.

Tiimin ja perinteisen organisaation eroja tutkiessa on syytä kiinnittää huomiota yrityksen nykyiseen asemaan. Niin kutsuttujen *ryhmädynaamisten prosessien* analysointi ja kehittäminen ovat yhtä tärkeitä kummankin organisaatiomuodon keskuudessa. Seuraavassa mallissa on lueteltu Åbergin (1997, 148 - 163) mukaan huomionarvoisimmat seikat, jotka vaikuttavat tiimimallin syntymiseen.

TIIMIHENKI	TIIMISYNERGIA	TIIMINORMIT	TIIMIPSYKOLOGIA
Myönteinen palaute, ylpeys, "jengitunnus", kannustavuus	riemujoukko, huipputiimi, kaverijohtaminen	viralliset (lait, työelämän pelisäännöt), epäviralliset (työskentelytavat, vastuun jakautuminen, itseohjautuvuus)	motivaatio, tarpeet, sitoutuminen

KUVIO 5. Tiimiytymisen neljä elementtiä (Åberg 1997, 148 - 163.)

Tiimityön ryhmädynaamisia elementtejä voidaan tarkastella myös tehtäväorientoituneena prosessina. Tällöin puhutaan tiimiytymisen evoluutiosta, jossa jäykkä organisaatio muuntautuu yhteisölliseksi tiimiyritykseksi. Salomäki (mts., 18) tarjoaa tiimityön avainasetelmiksi seuraavat seikat:

- toisiaan täydentävät persoonallisuudet ja osaamisalueet
- kollektiivinen päämäärä
- luonnollisiin taipumuksiin pohjautuva tehtävien jakaminen
- yhteistyötaidot
- yhteinen, oma toimintamalli
- kollektiivinen vastuu vision toteuttamisesta ja tavoitteista sekä

- tahto suoriutua tehtävästä kuin tehtävästä.

Voittava tiimi

Tiimityön etuja ja eroavaisuuksia verratessa perinteikkäämpään organisaatioon on syytä muistaa, ettei yhteisön rakenne tee itsessään liiketoiminnallisia ihmeitä suuntaan tai toiseen. Yhteisön tulee olla kunnianhimoinen ja motivoitunut, ammattitaitoinen ja paineensietokykyinen ryhmä. Voittavan tiimin kuvitellaan usein olevan monella mittarilla menestyvä, yhteen hiileen puhaltava joukko itseään jatkuvasti kehittäviä ja kokeilunhaluisia työntekijöitä. Mitä muita edellytyksiä vaaditaan voittavalta tiimiltä? Salomäki (2002, 56) viittaa Katzenbach & Smithin (1993) listaan, jossa he mainitsevat yleisesti tunnettuja tehokkaan tiimin tunnuspiirteitä. Ominaisuudet liittyvät vahvasti tiimiytymisprosessiin, sillä tiimiä rakennettaessa yhtäkään peruseriaatetta ei tulisi unohtaa, vaan päinvastoin korostaa. Kyseiset elementit ja arvot ovat vahvasti vallalla Tiimiakatemian tiimiyityksissä.

1. Yhteisesti hyväksytyt päämäärät.
2. Yhteiset teot, pyrkimykset ja saavutukset.
3. Sujuvat sosiaaliset suhteet ja toisia läydyttävät ominaisuudet.
4. Yhteinen siloutuminen päämäärin ja tavoitteisiin.
5. Yhteisvastuu sekä itsestä että koko työyhteisöstä.
6. Tehokas viestintä ja rakentavien ristiriitojen synnyttäminen.
7. Avoin luottaminen, tukeminen ja kannustaminen - toisaalta myös kritiikin ja epäilyn esiinluominen.
8. Työn ja projektien määrän tasainen jakauttaminen.
9. Riskinottovalmius ja valmius kohdata vastoinkäymisiä.
10. Yhteiset tulokset ylittävät yksilöllisten saavutusten summan.

KUVIO 6. Voittavan tiimin tunnuspiirteet (Salomäki 2002, 56.)

Tiimiakatemian mittapuulla voitavaa tiimiä voidaan arvioida monella eri tavalla. Kuukausittaisessa koko talon yhteisessä vahvuuslaskentatilaisuudessa tuodaan julki jokaisen tiimiyrityksen edelliskuukauden liikevaihto. Tiimiyritysten sisällä on käytössä niin kutsuttu täpitysmenetelmä, joka kuvaa erittäin yksityiskohtaisesti tiimiyrityksen yhteisöllistä, opillista ja taloudellista kehittymistä kolmen ja puolen vuoden taipaleella.

4.2 Tavoitteet ja tehtävät

Tavoitteet ovat aikajanan välietappeja, jotka saavuttamalla yhteinen missio toteutuu. Niitä luodaan suunnitelmallisesti eri tilanteita ja projekteja varten, ja koko yksikön tavoitteet saavat alkunsa yrityksen strategisista tavoitteista. Tavoitteiden tulisi olla haastavia, mutta realistisia (Åberg 1997, 95). Ne on syytä rajata ajallisesti mahdollisimman tarkasti. Tavoitteiden ominaispiirre on niiden aikaansaama karsinta aitojen prioriteettien ja keinotekoisien tehtävien välillä. Lisäksi tavoitteet on koordinoitava toimimaan yhteydessä muun työyhteisön tehtävien kanssa. Jotta ihmiset tietävät asemansa ja käsittävät mission, tulee tavoitteet ilmaista selkeästi ja motivoivasti (Åberg 1997, 95.)

Tiimityön kannalta on oleellista ymmärtää tavoitteiden saavuttamisen aiheuttama mielihyvän ja onnistumisen tunne. Tämän takia niiden tulisi olla myös riittävän pieniä, lyhyen aikavälin maaleja. Jotta tavoitteiden täyttymistä ja toteutumista on mahdollista johtaa ja valvoa, täytyy niiden olla myös mitattavissa tai arvioitavissa olevia. (Salomäki 2002, 24.)

Esimerkkiprojekti

Jokaisella yrityksellä ja projektilla on oma viestintästrategiansa. Myös suunnittelemattomat viestinnälliset toimet voidaan laskea sellaiseksi. Jyväskylässä vuonna 2012 järjestetty Loppu Tulee -metallimusiikkitapahtuma panosti resurssejaan ulkoiseen eli markkinointiviestintään, yhteistyökumppanuuksien solmimiseen sekä

muiden sidosryhmien kontaktointiin. Jokaiseen edellä mainittuun osa-alueeseen oli asetettu selkeä oma missio ja tavoite.

Sisäisen viestintästrategian puuttumisen vuoksi projektiryhmän keskinäinen kommunikointi ajautui hajanaiseksi lähinnä riittämättömän delegoinnin takia. Sekä koko projektiryhmän että jokaisen henkilökohtaiset tehtävät ja tavoitteet olivat selvillä, mutta niitä ei oltu täsmennetty ja tarkasteltu riittävän selkeästi. Toimivallan vähäisyys tai liiallisuus aiheutti huomattavaa stressiä työmäärästä. Säännölliset palaveripäivät siirtyivät tai peruuntuivat jatkuvasti kiireen vuoksi. Suurimmaksi ongelmaksi muodostui kuitenkin ailahtelevan johtamistason aiheuttama viestinnällinen tavoitteettomuus. Olematon valvonta ja epätietoisuus nykytilanteesta johtivat ryhmähengen rakoiluun sekä motivoituneisuuden ja sitoutumistason laskuun. Päämäärä ja visio alkoivat tuntua kaukaisemmilta, eikä tilannejohtamisessa ollut tarpeeksi auktoriteettia. Tehotaso notkahti projektin edetessä vaikuttaen negatiivisesti itseluottamukseen ja aiheuttaen epäilyksiä koko tapahtuman onnistumista kohtaan.

Loppu Tulee-projektin kaikki kolme tulosjohtamisen vaihetta - suunnittelu, toimeenpano ja valvonta - toimivat puutteellisesti. Sisäisen viestintästrategian huomiotta jättäminen suunnitteluvaiheessa oli kostautua projektin loppuvaiheessa organisointiongelmien ja ajallisten tavoitteiden laiminlyönnin muodossa. Tilanteeseen ei reagoitu tarpeeksi nopeasti, vaan projekti alkoi ikään kuin viedä projektiryhmää. Henkilökohtainen ja kollektiivinen kehitystyö prosessin aikana jäi vähäiseksi, mutta jälkepäin tehty kokonaisarvio projektin kulusta analysoitiin perusteellisesti ns. motorola-menetelmän avulla. [1] Motorolan tulosten pohjalta sekä edellistä että seuraavan vuoden tapahtumaa pystyttiin tarkastelemaan kattavammalla tieto- ja taitopohjalla, luovalla kriittisyydellä sekä avainalueiden korostamisen kautta. Oppivan organisaation tulisi havainnoida, oivaltaa ja analysoida onnistumisiaan ja virheitään huomattavasti useammin.

Loppu Tulee-festivaali järjestettiin viimeisen kerran Jyväskylän Tanssisali Lutakossa vuonna 2013. Roolini tapahtuman markkinointivastaavana käsitti kontaktointia niin esiintyjien konserttimyymiin, tuleviin kuluttaja-asiakkaisiin kuin Loppu Tulee

-makasiinin mainostajiin. Olenaisena osana markkinointivastaavan tehtävää oli myös viestintä Tiimiakatemia sisällä. Tarkoituksena oli antaa Tiimiakatemia henkilöstölle reaaliaikaista informaatiota projektin kulusta onnistumisten ja epäonnistumisten kautta. Sisäinen tiedottaminen on tärkeä osa Tiimiakatemia arvomaailmaa, sillä kokemusten kautta saatu tiedonjako antaa kanssaryittäjille mahdollisuuksia välttää virheitä ja tehdä omasta tapahtumaprojektistaan mahdollisimman onnistunut.

4.3 Taktiset työkalut

SWOT-analyysi

Strategisen suunnittelun, arvioinnin ja jatkokehityksen mallinnukseksi suunniteltu SWOT-analyysi mittaa kahta ulottuvuutta: *sisäistä* ja *ulkoista ympäristöä*. Kaavio 25

havainnollistetaan nelikenttämuodossa, jossa sisäisen ympäristön puolelle kirjataan halutun asian **vahvuudet** (strengths) ja **heikkoudet** (weaknesses). Ulkoisella ympäristöllä arvioidaan lähiajan **mahdollisuuksia** (opportunities) sekä **uhkia** (threats). Tiimiakatemialla pääsimme testaamaan SWOT-analyysiä käytännössä ja koimme sen ulottuvuuksien auttavan yritystoimintaa monella eri tavalla. Vahvuudet ja mahdollisuudet luovat omanlaisensa pohjan vision synnyttämiseen, jolloin toivotut arvot ja mielikuvat nousivat pinnalle. Heikkoudet ja uhat puolestaan paljastivat yrityksen taktiset puutokset ja ulkopuolisesta maailmasta kumpuavat negatiiviset voimat. Analyysi on taktisen viestintäsuunnittelun ohella myös strategisen tason viestintää, sillä johtoryhmän tehtävänä oli tarkastaa yrityksen peruseriaatteet (visio, missio, arvot ja toiminta-ajatus) säännöllisin väliajoin.

Huttunen (2012) tarjoaa omassa mallinnuksessaan perinteisestä analyysistä kehitellyn positiivinen-negatiivinen-asetelman. Hänen mukaansa SWOT-analyysissä vertaillaan niin myönteisiä ja kielteisiä kuin sisäisiä ja ulkoisiakin asioita:

KUVIO 7. SWOT-analyysi (Huttunen 2012).

SWOT-analyysin tuloksia sovelletaan päätelmätyyppisesti. Havaitut vahvuudet koostuvat jo olemassa olevista psyykkisistä, fyysisistä ja sosiaalisista voimavaroista, joita tulee käyttää hyödyksi. Heikkoudet ovat vastaavasti henkilökohtaisia ja kollektiivisia ominaisuuksia, jotka pyritään kääntämään vahvuuksiksi. Mahdollisuudet liittyvät asetettaviin tavoitteisiin ja ennen kaikkea niiden ylittämiseen. Uhkia ovat kaikki työyhteisön liiketoiminnallista tasapainoa vaarantavat ulkoiset tekijät, kuten odottamattomat henkilöstömuutokset tai talousvaikeudet.

SWOT-analyysin kaltainen tilannekatsaus soveltuu käytettäväksi esimerkiksi projektiluontoisen työtehtävän alussa. Se tarjoaa perspektiivin tavoitteelliseen itsensä johtamiseen, ja toisaalta taas valmiuksia kohdata vastoinkäymisiä mahdollisimman vähän resursseja kuluttavalla tavalla. Analyysin vahvuus itsessään on sen monimuotoisuus - SWOT kun sopii sekä ihmisen, esineen tai asian arviointiin.

5 OPERATIIVISEN TASON VIESTINTÄ

Operatiivisen tason viestintää voi hyvällä syyllä luonnehtia konkreettiseksi arkipäivän viestinnäksi. Sen tarkoitus on mitata strategiasuunnittelun onnistumista käytännössä. Strategisen tason viestinnässä määritellyt johtavat ajatukset sekä taktisen tason

viestintäkeinot ja -tyylit tulisivat olla selkeitä käsitteitä koko organisaatiolle, sillä ilman niitä operatiivisesta viestinnästä voi muodostua osoitteetonta hakuammuntaa. Tärkeimpiä operatiivisen tason viestinnän tehtäviä ovat tilanne- ja tiimijohtaminen, ryhmä- ja yksilödynaamisten prosessien havaitseminen, synergisen ryhmän löytäminen, muutosviestintä, palautteenanto sekä tulosten mittaaminen (Åberg 1997, 138 - 165).

Tiimiakatemian oppimismetodi, teorian soveltaminen käytäntöön- malli, tarkoittaa operatiivisen viestinnän kannalta juuri käytäntöön istuttamista. Parhaimmillaan operatiivinen taso pitää sisällään yritystoimintaa hyödyttäviä rutiineja, välitöntä tilannehavainnointia ja kehityskohteista raportointia, sekä riittävän hyvää yhteistä ryhmähenkeä ja motivaatiota. Sisäinen työviestintä käytännön tilanteissa tulisi olla sekä työntekijöille että johtoportaalte molemminpuolista luottamusta herättävää kommunikointia. Koska erityisesti johtajat odottavat alaisiltaan moitteetonta olemassa olevan tietotaidon soveltamista, on strategisen ja taktisen tason viestinnän kautta tapahtuva teoreettinen mallinnus yhä olennaisempaa kokonaisviestinnän onnistumisen kannalta. Edellä mainittu teoria Tiimiakatemian peruspilarista kertoo olennaisen: omaksuttu teoretieto viedään käytäntöön tositalanteessa. Operatiivinen sisäinen viestintä on siis sitä itseään - käytännön työviestintää.

5.1 Tilannejohtaminen

Åberg (Mts., 139) mainitsee kolme toisistaan poikkeavaa teoriaa, joilla on aikojen saatossa pyritty määrittelemään onnistuneen johtamisen tuntomerkkejä. Ensimmäiseksi tutkijoiden huomio kiinnittyi esimiesjohtamiseen. Sen mukaan johtajan status liittyy olemassa olevaan valtaan ja luonteenpiirteisiin, jotka puolestaan määrittyvät automaattisesti ilman oppimista tai tietotaidon kehittämistä. Toisen teorian painopiste oli esimiesten käyttäytymismallien tutkimisessa. Se tuki oppimisen ja itsensä kehittämisen merkitystä johtajaominaisuuksia arvioitaessa. Nykyisin tutkijoiden pääasiallinen kiinnostus koskee tilannejohtamista - reagointiin ja arvostelukykyyn pohjautuvaa tilannekohtaisten johtamisratkaisujen tekemistä.

Tilannejohtamisen onnistumisen mittaamiseen ei ole olemassa yhtään absoluuttista teoriaa. Tämä johtuu siitä, että johtajan persoona ja tilannejohtamista vaativa prosessi muuttuvat säännöllisesti. Åbergin (mts. 139) mukaan tehokas tilannejohtaja voidaan kuitenkin tunnistaa seuraavista kyvyistä ja tunnuspiirteistä:

- a) olemassa olevan tilanteen vaatima reagointinopeus
- b) johtamistavan muuttaminen saumattomasti tilanteen vaatimalla tavalla sekä
- c) johtamisstrategian muuttaminen siten, että oma johtamistaso ei kärsi.

Åberg viittaa edellä mainittujen kykyjen luettelolla Reddinin 3D-teoriaan (1970). Sen mukaan tilannejohtaja on aina joko tehtävä- tai ihmissuhdeorientoitunut. Hän jakaa kyseiset suuntautuneisuudet neljään eri kategoriaan sen mukaan, kuinka radikaalisti johtaja käyttää enemmän tehtäviin tai sosiaalisiin suhteisiin perustuvaa johtamistaitojaan.

Henkilö- ja ihmissuhdeorientoitunut johtaja voi Reddinin mukaan olla joko suhdejohtaja tai eristyvä johtaja. Tyylien erona on valloillaan oleva kommunikointitapa ja viestintäkulttuuri. *Suhdejohtaja* pitää mielellään kasvokkaista yhteyttä alaisiinsa ja viestii asiansa henkilökohtaisesti. *Eristyvä johtaja* kommunikoi vastakohtaisesti enemmän sähköpostin tai muun kirjallisen tuotoksen avulla (mts. 140.) Suhdejohtajan toimintamallin etuja ovat sen aikaansaama henkilökohtainen auktoriteetti ja välitön viestintä, joita johtajan on huomattavasti helpompi tarpeen vaatiessa kehittää paremmalle tasolle. Lisäksi kasvokkain annettu ohjeistus alaisille ja heiltä saatu palaute rekisteröityvät helpommin alitajuntaan, jolloin johtaja on hierarkisesti enemmän samalla tasolla kuin työntekijänsä. Eristyvän johtajan auktoriteetti perustuu puolestaan tämän valta-asemaan, jolloin esimerkiksi sähköpostitse tapahtuva välillinen viestintä nostaa työyhteisön hierarkian ulottuvuuksia. Tämän vuoksi eristyvän johtajan on vaikeampaa päästä niin sanotulle ruohonjuuritasolle.

Tehtäväorientoituneista johtamistyyleistä *vihkiytynyt johtaja* on kuin se Hollywoodista tunnettu, kaikkeen tyytymätön ja aina pomotteleva johtaja. Hän käyttää johtamismetodeissaan imperatiiveja (käskymuotoja) ja tiukentaa otettaan,

mikäli tulokset eivät ole halutun mukaisia. Kasvokkainen viestintä jää myös vihkiytyneen johtajan osalta selvästi tekstipitoisen kommunikoinnin taustalle. Sen sijaan *yhdentävä johtaja* käyttää työtehtäviä hallinnoidessaan sekä yksilöllistä kasvokkaisviestintää että pienryhmäviestintää. Näin hän pystyy samanaikaisesti luomaan kontaktin työntekijöihinsä, johtamaan konkreettisesti tilannetta, antamaan ja kuulemaan palautetta sekä tasapainottamaan työyhteisön hierarkisia olosuhteita. (Reddin, 1970).

Johtamistyylin muuttaminen optimaaliseksi tilannejohtamiseksi perustuu esimiehen laatimaan tilannetekijäanalyysiin. Se tarkoittaa johtamistilanteessa esiintyvien subjektien painoarvon arvioimista sekä tietoa siitä, millaista johtamiskeinoa kunkin tilannetekijän muuttuessa tulisi noudattaa. Toisin sanoen tilannejohtajan tulee määritellä, kenen toimintaan täytyy reagoida ensimmäisenä. Tilannetekijöitä on Reddinin mukaan viisi: oma esimies, kollegat, alaiset, työprosessi ja organisaatio. (Mts. 140 - 141.)

Esimerkkiprojekti

Tiimiakatemia Magazinen päätoimittajuus vaati strategisten ja taktisten suuntaviivojen määrittelyn lisäksi jatkuvaa tilannejohtamista. Koska Magazine oli perustettu Tiimiakatemialla jo kauan aikaa sitten, oli omalla esimiehellä - tässä tapauksessa valmennusportaalla - jonkin verran painoarvoa tilannetekijöitä analysoidessa. Lehteä tehtiin kuitenkin neljän tiimiyrittäjän projektiryhmällä, joista jokaiselle oli annettu sekä lähtö- että tilannekohtainen toimenkuva. Koska koko projektiryhmä osallistui tavalla tai toisella sisällöntuotantoon, nousee kollegoiden painoarvo tässä tapauksessa omaa esimiestä korkeammaksi. Esimerkki on sikäli mielenkiintoinen, että muu projektiryhmä toimi käytännössä päätoimittajan alaisuudessa, ollen täten konkreettisempi "työryhmä". Onkin johtajasta kiinni, haluaako hän kutsua työtovereitaan alaisiksi (tulosjohtaminen) vai vertaisikseen (kaverijohtaminen), vaikka tarvittava tilannejohtaminen sulkeekin toisen vaihtoehdoista hetkeksi sivummalle. Työprosessi kuvastaa käsillä olevaa työnkuvaa, työtehtäviä, tavoitteita, aikataulua, tehokkuuden mittaamista sekä kaikkia muita tekijöitä, joissa onnistumista työryhmä tarvitsee päästäkseen haluttuun lopputulokseen. Äkkiseltään tuntuu, että kaikista tilannetekijöistä juuri työprosessi

tuntuu olennaisimmalta asialta johon puuttua. Toisaalta työprosessi peilaa vain tehtävääorientoituneen johtajan perustyyliä: kollegat ja alaiset tulisi nähdä aina vähintään yhtä riippuvaisina tilannetekijöinä kuin työprosessikin menetelmineen. Pelkkiin työsuorituksiin perustuva tilannejohtaminen ei edistä alaisten ja kollegoiden motivaatiota tai sitoutuneisuutta käsillä olevassa projektissa. Organisaatio tilannetekijänä tarkoittaa pienten ja keskisuurten yritysten keskuudessa systeemin rakenteisiin viittaavia vaikutuksia. Tiimiakatemia Magazinen primäärinen organisaatio oli luonnollisesti koko Tiimiakatemia henkilöstö ja ympäristö sekä sen sidosryhmät, kuten Tiimiakatemia hallinnollisista toimista vastaava Partus Oy. Painotuoreen numeron onnistuminen herätti yleistä positiivisuutta ja me-henkeä koko yhteisössä. Asiavirheet, epäluottamus ja tyytymättömyys koko julkaisuun ja sen tekijöihin laskivat vastavuoroisesti sekä projektiryhmän että koko Tiimiakatemia-organisaation statusta. Tilannejohtajan kultainen ominaisuus onkin taito nähdä muutosprosessi perusteellisesti ruohonjuuri- ja yksilötasolta aina kokonaisvaltaiseen yrityskuvaan saakka. Tällöin tilannetekijöiden suhteellisen painoarvon määrittelemineen on lähtökohtaisesti sujuvampaa.

5.2 Päätöksenteko

Koko yrityksen operatiivisen viestinnän avainprosesseista on olla osana päätöksentekoa, hyväksyä tehty päätös ja seistä sen takana. Yksinkertaisimmillaan päätös on valinta tarjolla olevien vaihtoehtojen joukosta. Sen lisäksi päätöksenteko on järjestelmä, joka pitää sisällään kuusi eri vaihetta. Ne ovat

- 1) ongelman havaitseminen
- 2) ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen
- 3) ratkaisuvaihtoehtojen kritisointi ja vertaaminen
- 4) valinnan tekeminen etsityistä ratkaisuvaihtoehdoista
- 5) toimintasuunnitelman laatiminen ja toteutus valinnan perusteella sekä
- 6) valvonta ja mittaaminen. (Åberg, 138 - 142).

Operatiivisissa viestimistilanteissa päätöksenteko on tavoitteellista ja

demokraattista, muttei perfektionistista. Valitun ratkaisun ei siis tule tyydyttää kaikkia mahdollisia osapuolia sataprosenttisesti, vaan mahdollisimman suurta osaa niin hyvin, että valtaosa on tyytyväisiä. Tämä johtuu siitä, että kaikkia mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja vaikutuksineen ei kannata määritellä, eikä se käytännössä ole edes mahdollista. Olennaisinta on etsiä todennäköisimmät ratkaisumallit, tehdä päätös niitä vertailemalla ja toteuttaa päätöksen edellyttämää toimintasuunnitelmaa. (Mts., 141 - 142.)

31

Tiimiakatemiolla päätöksiä kannustetaan alusta alkaen tekemään yhteisen ajattelun ja toimeenpanon keinoin, ilman autoritaarista yksinvaltaa. Koska työyhteisön *normit* päätöksenteon suhteen muodostuvat jo varhaisessa vaiheessa, ei yhteisökulttuurin muuttaminen ole välttämättä järkevää. Olennaisempaa on tietää esimies- tai johtoryhmäasemassa olevien henkilöiden *johtamisen perustyyli* (kuten yhdentävä tai eristyvä johtaja) ja *alaisten ominaisuudet*.

Ryhmäpäätös - esimiehen ja alaisten keskinäinen ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen - on tasa-arvoinen ja yhteisymmärrystä rakentava päätöksentekotapa. Sillä on kuitenkin joitakin puolia, jotka saattavat herättää paheksuvia mielikuvia työryhmän sisällä. Mikäli tilanne ei ole kriittinen ja välittömästi toimeenpantava, vie työryhmän kokoontuminen ja ratkaisuvaihtoehtojen etsiminen huomattavasti *aikaa*. Vaikka kollektiivinen päätäntäprosessi onkin kaikkien asianomaisten läsnäollessa viety kerralla loppuun, vie se osanottajamäärästä riippuen yhtä paljon työntekijöiden työtunteja. Johtajan tulee täten arvioida kokoontumisen kannattavuutta liiketoiminnan tuloksellisuuden suhteen. Toinen selkeä haittapuoli on *yhteisen päätöksen taakse vetäytyminen*. On tavallista, että työyhteisöstä löytyy henkilö tai henkilöitä, jotka eivät ole tyytyväisiä tehtyyn ratkaisuun. Tällöin päätökseen tyytymättömät osapuolet saattavat vedota ryhmäpaineeseen ja todeta itsensä jääviksi kommentoimaan päätettyä asiaa. Toisin sanoen päätös tai ratkaisuvaihtoehto on tällöin tehty teoreettisesti yhdessä, vaikka kaikki eivät sitä aidosti allekirjoittaisikaan. Kolmas ryhmäpäätöksen negatiivinen aspekti on työntekijöistä tai esimiehestä huokuva innovatiivisuuden puute. Ryhmäpäätöksen tarkoituksen ollessa etsiä uusia, luovia ratkaisuja ongelmalleen, on passiivisesti ja kapeakatseisesti ajatteleva

32

työyhteisö valmis synnyttämään vain *tavanomaisia ratkaisuja*. (Åberg Mts. 143-144.)
Tällöin saattaakin olla aiheellista miettiä, onko ryhmäpäätös menetelmän

käyttäminen kannattavaa.

Tiimihengen, strategisten tavoitteiden ja taloudellisen tuloksellisuuden huomioon ottaen ryhmäpäätös on silti usein tehokas vaihtoehto. Jos päätöksenteko edellyttää erilaisen *tietopääoman ja näkökulmien yhdistelyä*, on ryhmä lähtökohtaisesti tehokkaampi ja monipuolisempi tekijä kuin yksilö. Kommunikoinnista tulee entistä ratkaisukeskeisempää ja avoimempaa, eikä epäolennaisia ratkaisumalleja oteta turhaan huomioon. Johtajan kannalta edullisinta ryhmäpäätösmallissa on kuitenkin *sitoutuneisuuden taso*. Kun sisäinen viestintä tapahtuu kaikkien kuullen, omia ajatuksia toisten ideoihin yhdistelemällä, jää työprosessin valvontaan käytettävä aika vähäisemmäksi: kaikki tietävät, mitä kultakin työntekijältä odotetaan. Tätä kutsutaan *sosiaaliseksi kontrolliksi*. Lisäksi työntekijät oppivat *arvostamaan ja ymmärtämään sekä itseään että toisiaan* avoimen sisäisen viestinnän avulla.

Ryhmäpäätäntäprosessi kasvattaa siis yksilön maailmankatsomusta. Sosiaalisen kontrollin, sitoutuneisuuden ja ymmärtämisen tason lisääntyminen saavat yhteisvaikutuksena aikaan *joustavuutta*. Koska ryhmäpäätöksessä individualistinen ajattelu syrjäytetään kollektiivisilla viestintätoimilla, on työyhteisö ymmärtänyt toimivansa sitä tehokkaammin, mitä paremmin kukin hoitaa oman osa-alueensa. Ryhmän jäsenet ovat valmiimpia auttamaan toisiaan tietäessään vaikuttavansa samalla omaan tehokkuuteensa (Mts. 143-145.)

5.3 Dialogi

Kuten Kuvaja ja Malmelin (2008, 85) toteavat, dialogisuus on vastuullisen yrityksen jokapäiväinen, automaattinen toimintatapa. Dialogi tarkoittaa yksinkertaisesti vuoropuhelua, jonka tarkoituksena on kehittää yritystä ja sen henkilöstöä luomalla luottamussuhteita avoimen keskustelun avulla. Tiimiakatemiolla dialogin merkitys on korostetussa asemassa niin palavereissa (Tiimiakatemian kielellä treeneissä), arkisessa toimistoympäristössä kuin sidosryhmien kanssa käydyissä vuorovaikutustilanteissa. Isaacsin teos Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito (1999)

lukeutuu Tiimiakatemian teoriakirjallisuuden kulmakiviin: jo nimi kertoo dialogisuuden yhteisöllisistä ulottuvuuksista. Tässä opinnäytetyössä keskitytään suunnitelmalliseen dialogiin, kuten aikataulutettuun palaveritilanteeseen.

Dialogia voi luonnehtia demokraattiseksi keskusteluksi, jolla on eräitä ominaisia tunnuspiirteitä. Keskustelu on *avointa*, ja kaikki halukkaat saavat osallistua.

Osallistujilla on myös *keskinäinen tasa-arvo ja oikeus sanoa tai olla sanomatta* 33

mitään. Vaikka *omat mielipiteet ja kannat* on syytä tuoda esille, täytyy vuoropuhelun perustua *järkevälle argumentoinnille*. Tätä edesauttaa *temperamentin hallitseminen* - dominointi, manipulointi tai harhaanjohtaminen eivät kuulu dialogiin. Siltikään dialogissa ei ole koskaan yhtä absoluuttista oikeaa tai väärää vastausta, vaan lopputulos on *kollektiivisen pohdiskelun kautta saavutettu päätös*. Ihmisten *persoonat tulee ottaa huomioon* keskustelun jokaisena hetkenä, jottei synny puhujien ja kuuntelijoiden vastakkainasettelua. (Kuvaja & Malmelin, 88.)

On luonnollista, ettei sujuva dialogi ole itsestäänselvyys. Ihmisten persoonat joutuvat koetukselle heidän paljastaessa tai piilottaessa tunteitaan, pelätessään liian voimakkaita mielipiteitä tai tuntiessaan itsensä ulkopuolisiksi. Tiimiakatemian osuuskuntien dialogien tasossa huomataankin suuria eroja esimerkiksi ensimmäisen ja kolmannen vuositason opiskelijoiden keskuudessa. Yhdessä ajattelemisen painottuu, kun vastuuta opitaan ottamaan yksittäisen tiimiyrittäjän lisäksi myös muista vertaisista. Toisaalta juuri dialogin kehittyminen saa aikaan luottamusta ja keskinäistä arvostusta herättäviä piirteitä, jotka vaikuttavat positiivisesti koko yritystoimintaan. Kokemuseräisesti voidaan todeta dialogin olevan näennäisesti piilossa oleva, mutta silti elintärkeä osa bisnespalapeliä.

Vaikka dialoginen vuoropuhelu perustuu avoimuudelle ja suodattamattomuudelle, on sille syytä rakentaa selkeät suuntaviivat. Useimmiten tämä mielletään johtoryhmän tai nimetyn henkilön ja/tai ryhmän tehtäväksi. On pitkälti makuasia, kuinka yksityiskohtaisesti valmistelu halutaan tehdä. Ennen keskustelun aloittamista on tärkeää nostaa tapetille keskustelun tavoitteet: mitä halutaan saada selville?

Esimerkkidialogi: pohjanoteeraus

34

Vuoden 2013 helmikuussa edustamani Ideaosuuskunta Maden treenisessioiden agendana oli selvittää lähestyvän maailmanympärimatkan (lyh. mym) tarkennettua budjettia, projektikohtaisia taloustavoitteita sekä maailman ympäri reissaamisen motivoivaa merkitystä. Tiimiin - kuten lähes kaikkiin muihinkin Tiimiakatemian

osuuskuntiin - pesiintynyt tapa niin kutsutusta fiiliskierroksesta aloitti neljä tuntia kestäneen suunnittelu- ja projektihallintapainotteisen dialogin. Fiiliskierroksen tarkoituksena on käydä yksitellen läpi kunkin osallistujan senhetkinen mielentila, mahdolliset kuulumiset ja analysoida vireystasoa ennen yhdessä ajattelemisen prosessia. Kyseessä on siis eräänlainen lämmittelykierros ennen varsinaista tehtävää. Treenisessioihin osallistui yksitoista Maden jäsentä kolmestatoista. Tämän lisäksi mukana oli yksi ristipölyttäjä eli toisen tiimiakatemiaisen osuuskunnan edustaja. Fiiliskierrokselle oli varattu aikaa minuutti per puhuja, joten kokonaisminuuttimääräksi muodostuu täten noin kaksitoista minuuttia. Kuulumisten vaihto kesti kuitenkin tällä kertaa peräti 35 minuuttia, eli 23 minuuttia suunniteltua kauemmin.

Treeneistä vetovastuussa olleista kahdesta Maden edustajasta vain toinen oli paikalla kyseisessä tilaisuudessa. Agendan ensimmäiseen aiheeseen päästyämme osa tiimistä koki tarpeettomaksi käydä läpi näin oleellista seikkaa, koska kaksi jäsentä ei päässyt paikan päälle. Tämän jälkeen suunniteltu etenemisjärjestys muuttui, ja keskusteltavat aiheet liittyivät kaikkeen muuhun kuin itse agendaan. Tiimin jäsenet alkoivat puhua toistensa päälle, provosoivat tai manipuloivat projekteja ja/tai ihmisiä ja synnyttivät täten epätasapainoisia voimasuhteita. Osa tiimin jäsenistä oli jatkuvasti äänessä, kun samalla osa vetäytyi taka-alalle tarkkailemaan täysin käsistä karannutta *mielipiteiden esittämistä faktoina*. Kun puolelta toiselle ajalehtinut päämäärätön huutelu vähitellen taantui, otti treeninvetäjä uuden otteen tilanteesta. Kymmenminuuttinen hengähdystauko pidettiin tarkalleen tunti treenisession alkamisen jälkeen, vaikka agendassa ei ehditty edetä mihinkään. Kun koko nelituntinen dialogi oli ohi, havaittiin tiimin sisällä olevan tarpeettoman paljon aiemmin tiedostamatonta kitkaa. Tämä peilasi myös henkilökemioiden negatiivista vaikutusta tiimihenkeen, sitoutumistasoon ja motivaatioon. Agendan kolmesta kohdasta vain yksi tarjosi uutta luovaa keskustelua antaen vastauksia esitettyihin

kysymyksiin. Tapausta voidaan pitää esimerkkinä huonosta ja aloitekyvyttömästä dialogisesta vuorovaikutuksesta.

Kun yksittäinen työntekijä valmistautuu dialogiin, ratkaisevassa asemassa ovat *asenne, olemus ja vuorovaikutustaidot*. Tiimiakatemia tunnuslauseena tunnettu retorinen kysymys "Mitä tulee paikalle, kun minä tulen paikalle?" antaa osviittaa tapaan, jolla dialogisia keskusteluita tulee käydä. Jos tarkoituksena on ratkaista

ongelma yhteen hiileen puhaltamalla, on asenne oltava sen mukainen.

Olemuksemme vaikuttaa meihin itseemme ja ennen kaikkea toisiimme niin

35

sanallisesti kuin sanattomastikin: eleet, ilmeet ja äänet kaikkine sävyineen eivät jää dialogisessa keskustelussa keneltäkään huomaamatta. Siksi dialogiin osallistuvalla henkilöltä on syytä odottaa avarakatseisuutta, yhteistyöhaluisuutta sekä tahtoa tuntea olevansa aidosti mukana yrityksen toiminnassa.

Esimerkin tilanteessa, jossa henkilöstöä puuttui paikalta, on jo itsessään rakenteellinen ongelma. Konkreettisesta dialogitilanteesta välittynyt tunnelma, kaikkien aistien käyttäminen ja viestinnällinen sävyero on mahdotonta tuoda täydellisesti uudelleen esiin palaverin jälkeen. Tämän vuoksi muistiinpanot budjetista ja taloudellisista tavoitteista oli tälläkin kertaa syytä tehdä huolellisesti.

Viestintäpäällikön tehtäviin kuului niin ikään pitää yllä julkista treeniblogia, jonne koottiin oleelliset aihealueet epäkohtineen ja ratkaisumalleineen. Jos agenda jää kesken, mutta dialogi on muuten rikasta ja uusia ajatuksia rakentavaa, on dialogista keskustelua pidettävä onnistuneena. On parempi antaa jokaisen sanoa sanottavansa, vaikka jaarittelua tulisikin välttää. Dialogin johtaminen saattaakin aluksi olla hyvin haasteellista, mutta persoonien ja käyttäytymismallien tullessa julki ei dialogi välttämättä tarvitse nimettyä ohjaajaa. Ihanteellinen dialoginen keskustelu kulkeekin omalla painollaan; samoin keinoin saadaan myös haluttuja tuloksia.

Erityisiä tilanteita, esimerkiksi puhdasta ideointia ja innovointia varten, on suosittelavaa käyttää myös inhimillistä agendaa. Pirhonen (2009) esittelee teorian, jonka mukaan agendattomuus tuottaa parempia tuloksia kuin tiukkaan rajattu esityslista. Agendattomuus viittaa vahvasti antiikin ajan foorumeihin, avoimiin keskustelutilaisuuksiin, erottamalla näistä kuitenkin vieläkin vapaamielisemmällä ja

36

täysin teemattomalla ilmapiirillä. Dialogi, jolla ei ole lainkaan määrättyä aihetta, voi saada aikaan mainittavia oppimistuloksia asioista, joihin tarkkaan suunniteltu ja etukäteen julkaistu agenda ei koskaan pysty. Tällaista vaihtoehtoista menetelmää noudattaen yhteisöllisyys ja luovuus painavat vaakakupissa eniten. Lienee oletettavaa, että tehokkuuspainotteisessa yritysmaailmassa esityslistat ovat palaverien tärkeintä antia, mutta myös täysin valmistelematon dialogi saattaa antaa enemmän oivalluksia.

Dialoginen vuorovaikutus - yhdessä ajattelemisessa onnistuminen - voidaan tiivistää Isaacsin mukaan kuvan neljään ohjenuoraan.

KUVIO 8. Dialogin neljä sääntöä (Hassinen 2004).

6 TUTKIMUS

Tutkimuksen tausta

Disturb Scandinavia on vuonna 2011 perustettu suomalainen verkkovaatekauppa, jonka liikeidea perustuu tunnettujen ulkomaalaisten brändien maahatuontiin ja jälleenmyyntiin. Perustajien mukaan ajatus omasta verkkovaatekaupasta syntyi

tyytymättömyydestä Suomen tasaisiin vaatemarkkinoihin. Disturbin tuotteet tulevat Keminmaalla sijaitsevaan toimipisteeseen muun muassa Espanjasta, Saksasta sekä Yhdysvalloista. Yrityksen suosion nopeasta kasvusta kertoo esimerkiksi vajaan neljän vuoden aikana saavutettu Facebook-tykkääjien lukumäärä: lokakuussa 2014 heitä oli jo 38 000.

Disturb Scandinavia päätyi tutkimuksen toimeksiantajaksi keväällä 2011, kun edustamani ideaosuuskunta Made suunnitteli yritykselle koko Jyväskylän alueen kattavan markkinointisuunnitelman. Yhteistyö jatkui vielä toteuttamalla lyhytaikaisella blogimarkkinoinnilla. Yrittäjä tutustui yhteistyön aikana Tiimiakatemiaan toimintaan ja antoi positiivista palautetta Tiimiakatemiaan opiskelumetodeista sekä osuuskunnan synnyttämistä markkinointi-ideoista. Opinnäytetyön aihe sopi Disturb Scandinavialle hyvin, sillä ennen tutkimusta olimme työskennelleet lähinnä ulkoisen markkinointiviestinnän kehittämisen puitteissa.

Selvitys Disturb Scandinavian sisäisen viestintästrategian tilasta toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jonka tavoitteena oli kartoittaa mahdollisimman tarkasti viestinnällisten toimien tehokkuutta ja monipuolisuutta. Lisäksi tavoitteena oli saada selville henkilöstön käsitys omista ja koko työyhteisön viestintätaidoista. Yritystä kontaktoitiin kolmiosaisella sähköpostikyselyllä, jonka tulosten perusteella Disturb Scandinavialla on mahdollisuus luoda itselleen toimiva viestintästrategia.

Kolmiosaisen kyselytutkimuksen ensimmäisessä osiossa selvitettiin väittämien avulla Disturb Scandinavian työyhteisön näkemys sisäisen viestintästrategian, ryhädynamiikan sekä viestinnän roolin merkityksestä. Toisessa osiossa tarkasteltiin käytössä olevia sisäisen viestinnän kanavia, niiden aktiivisuutta sekä mahdollisia kehitystoimia. Kolmannen osion avoimet kysymykset käsittelivät yksilöidymmin viestinnän onnistumista eri Disturb Scandinavian osastojen välillä. Kyselyyn vastasi viisi henkilöstön edustajaa.

Viestintästrategia ja yhteisö

Vastaajista neljä viidestä koki sekä johtoportaan että henkilöstön ymmärtävän täysin sisäisen viestinnän käsitteen. Kuitenkin vain yksi viidestä vastaajasta koki työyhteisön opiskelleen uusia sisäisen viestinnän teorioita, vieden niitä käytäntöön työpaikalla. Toisaalta kaikki vastaajat kokivat henkilöstöllä olevan jo tässä vaiheessa riittävät henkilökohtaiset viestintätaidot, jolloin viestintäteorioiden hyödyntämistä ei välttämättä koeta tarpeelliseksi.

Vain yhden vastaajan mielestä Disturb Scandinavia on luonut itselleen sisäisen viestinnän strategian tai toimintamallin, ja vain kolme viidestä kokee sen olevan kohtalaisen olennainen osa yrityksen alkuperäistä toimintasuunnitelmaa. Viestintästrategian luominen koettiin kuitenkin suurimman osan mielestä erittäin tärkeäksi tai melko tärkeäksi. Mielenkiintoista vastauksissa on se, että Disturb Scandinavian projektinhallintayksikön mukaan viestintästrategian luominen on vähiten tärkeää henkilöstön mielipiteeseen verrattuna. Projektinhallinnan mielestä myös tehokkuus on vain kohtalaisen hyvällä tasolla, vaikka muu työyhteisö kokee sisäisen viestinnän tehokkuuden joko erittäin hyväksi tai melko hyväksi. Vastaus aiheuttaa ristiriidan viestintästrategian luomisen merkityksen ja nykyisen viestimistehokkuuden välillä.

Lähes kaikki vastaajat kokivat markkinointiviestinnän ja muun ulkoisen viestinnän liittyvän oleellisesti toisiinsa. Tämä puoltaa esitettyä siitä, että henkilöstö ymmärtää myös sisäisen viestinnän käsitteen. Kaikkien vastaajien mukaan onnistuneella sisäisellä viestinnällä on vaikutuksia työilmapiiriin ja motivaatioon. Kuitenkin yksi vastaajista on suurimmaksi osaksi sitä mieltä, ettei sisäinen viestintä itsessään vaikuta merkittävästi Disturb Scandinavian liiketoiminnalliseen menestykseen tai ulkoiseen imagoon. Havainto on ymmärrettävä, sillä konkreettisesti sisäisen viestinnän toimenpiteet näkyvät ensimmäisenä juuri työhyvinvoinnin ja sosiaalisuuden välityksellä. Yrityksen julkisivu on silti merkittävä osa ulkoisen viestinnän sektoria.

Kaikki viisi vastaajaa koki käyttävänsä erilaisia sisäisen viestinnän kanavia jokseenkin monipuolisesti tai hyvin monipuolisesti. Sen sijaan yksikään henkilöstön jäsen ei ole havainnut, että henkisten voimavarojen ja taitojen lisäksi Disturb Scandinavia

käyttäisi myös taloudellisia resursseja osana sisäisen viestinnän kehitystyötä. On oletettavaa, että taloudellinen panostus painottuu juuri markkinointiviestinnän alueelle. Sisäisen viestinnän arvotus budjetoinnissa ja muussa taloussuunnittelussa onkin vielä kohtalaisen matalalla tasolla pk- ja mikroyritysten keskuudessa.

Viestintäympäristöt kehittyvät

Disturb Scandinaviaa voi luonnehtia sisäisen viestinnän kanaviltaan varsin perinteiseksi suomalaiseksi organisaatioksi. Kaikki viisi vastaajaa mielsi sähköpostiviestinnän, palaverit ja kokoukset sekä kasvokkaisen viestinnän tärkeimmiksi sisäisen viestinnän alustoiksi. Tutkimuksesta ilmenee, että edellä mainittuja väyliä myös käytetään eniten päivittäisen viestinnän kanavina. Kaksi vastaajaa kertoi, ettei intranetin kaltaista, yritykselle tarkoitettua sisäisen viestinnän sovellusta käytetä Disturb Scandinavialla lainkaan. Kolme muuta vastaajaa kertoi intranetiä käytettävän kohtalaisesti tai erittäin usein. Intranet koetaan osittain käytännölliseksi viestintäalustaksi, vaikka vastaajien mielipiteet sen tärkeydestä hajosivatkin kahtia. Vain yhden vastaajan mukaan blogia tai muuta sosiaaliseen mediaan rinnastettavaa verkkoyhteisöpalvelua käytetään kohtalaisesti päivittäin. Tutkimuksessa online-palveluihin lasketaan myös Twitter, LinkedIn ja Facebook. Vanhanaikaisemmista viestintäkanavista Disturb Scandinavia on aktiivinen erityisesti omassa ympäristössään: kolme viidestä vastaajasta havaitsi ilmoitustaulun olevan jokseenkin yleinen väline päivittäisessä viestinnässä. On hyvä muistaa sekä verkkoyhteisöpalveluiden että ilmoitustaulun olevan merkittävässä roolissa myös markkinointiviestinnän näkökulmasta.

Esitettyjen viestintäalustojen käyttöaste koetaan yleisesti alhaisemmaksi verrattuna siihen, kuinka tärkeinä niitä pidetään. Esimerkiksi kaikki viisi vastaajaa pitivät palavereiden ja kokousten merkitystä hyvin tärkeänä, mutta yksikään henkilöstön jäsen ei maininnut palaverin olevan tarpeeksi usein osana päivittäistä viestintää. Onkin oletettavaa, että kasvokkainen viestintä on avainasemassa Disturb Scandinavian kokoisessa mikroyrityksessä. Yksikään vastaajista ei kokenut kasvokkaista viestintää vähemmän kuin melko tärkeäksi.

Vastaajista kaikki olivat sitä mieltä, että sisäisen viestinnän kehityskohteista printtaviestintä on jo riittävän tasokasta Disturb Scandinaviassa. Sen sijaan vain kaksi vastaajaa piti sähköisen viestinnän laadun ja määrän parantamista tärkeänä. Eroavaisuuksia löytyi myös yleisen viestintäaktiivisuuden ja -tarkkuuden jalostamistarpeesta kysyttäessä: kaksi viidestä kokee viestinnän olevan jo nyt riittävän huolellista ja säännöllistä. Projektinhallintayksikön mukaan sekä viestinnän organisoinnin taso että viestin selkeys ja vastaanottaminen eivät vaadi enää lainkaan kehitystoimenpiteitä. Vastaajista neljä viidestä ei koe tarvetta korostaa yksinkertaisen, niin sanotun kivikauden viestinnän malleja. Viestin minimointi mahdollisimman yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon voidaan kuitenkin yhdistää muihin tehokkaiksi todistettuihin tyylikeinoin ja ominaisuuksiin, kuten viestinnän määrän ja laadun määrittelyyn.

Disturb Scandinavian suosituin ja henkilöstön mielipiteen mukaan tehokkain sisäisen viestinnän kanava on kasvokkainen viestintä, jota kaikki vastaajat pitivät tärkeimpänä. Neljä viidesosaa mainitsi toimivimpien väylien joukkoon myös sähköpostitse tapahtuvan viestinnän. Asiakaspalveluyksikön mukaan tavarantoimituksen vastaanotto ja sidosryhmäkontaktit maahantuojiin ovat yksilöityjä osa-alueita, joissa sisäistä kommunikointia ja tiedonjakoa tulisi kehittää. Lisäksi yksi vastaaja kokee muun kuin sähköpostilla tapahtuvan virtuaalisen viestinnän olevan potentiaalinen kehityskohde. Muilla osa-alueilla Disturb Scandinavian tiimi on tyytyväinen omaan viestintäosaamiseensa.

Yhteenveto

Tutkimuskyselyn yhteenvetona voidaan vetää johtopäätös siitä, että myös pienen mikroyrityksen sisäinen viestintä saattaa vaatia jalostamista, jotta viestinnällisillä toimilla saavutettaisiin merkittäviä liiketoiminnallisia etuja. Jo viiden hengen työryhmän sisällä voi ilmetä huomattavia käsityseroja sisäisen viestinnän nykytilasta, joten viestintästrategian luominen erikseen myös yrityksen keskinäiseen käyttöön on hyvin tärkeää. Vastausten perusteella saatu tieto teoriapohjan puutteellisuudesta on etenkin esimiestasolla yllättävää, sillä Disturb Scandinavia mielletään yrityksen sisällä jatkuvasti kehittyväksi yhteisöksi - oppivaksi organisaatioksi. Vaikka

markkinointiviestinnän ja muun ulkoisen viestinnän yhteys tunnutaankin realisoivan, jää sisäisen viestinnän tehokkuuden tutkiminen prioriteeteiltaan taka-alalle.

Vastauksista on aistittavissa myös tietynlainen haluttomuus nostaa henkilökohtaista viestintätaitotasoa. Viestinnällisiä toimia ei välttämättä osata analysoida kriittisesti, jos viestinnän tehtävät tuntuvat jatkuvalta suorittamiselta. Vaikutukset työmotivaation- ja ilmapiiriin sekä sitoutuneisuuden tasoon huomataan kuitenkin yksimielisesti. Kokonaisuutena tutkimus onnistui puoltamaan esitettyjä teorioita ja empiirisiä kokemuksia, paljastaen samalla myös työyhteisöön mahdollisesti pesiintyneitä mielenmalleja ja ristiriitoja.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin pienen ja keskisuuren yrityksen sisäisen viestintästrategian onnistunut luominen. Lisäksi tarkastelun alaisena oli muiden yritystoiminnan osa-alueiden vaikutus sisäisen viestinnän toimivuuteen.

Strategiamallin rakentaminen perustui teoriapohjan ja tutkimuksen lisäksi empiirisiin havaintoihin.

Tutkimusta voidaan pitää reliabelina ja validina. Reliabiliteettia korostaa osittain samankaltaiset kysymykset, jotka todistavat tutkimuksen toistettavuutta. Vastaukset olivat joidenkin kysymysten erilaisesta asetelusta, mutta lähes identtisestä sisällöstään huolimatta yhteneväisiä. Kysymyksiin eivät vastanneet pelkästään johtoportaan tai projektinhallinnan edustajat, vaan tutkimus tehtiin tasa-arvoisesti koko henkilöstölle. Tutkimus on myös validi, sillä tutkimuskysymykset pohjautuivat esitettyihin teorioihin ja itse opinnäytetyön aiheeseen. Tämä tarkoittaa sitä, että vastaukset saatiin juuri niihin kysymyksiin, joita oli tarkoituskin tutkia.

Tutkimuskysymykset olivat myös monipuolisia, sillä ne pitivät sisällään väittämiä, arviointia sekä avoimia kysymyksiä. Vaikka tutkimuksen laajuus jäikin melko

köykäiseksi verrattuna teoriapohjaan, voin olla tyytyväinen tutkimuksen tarjoamaan tietoon.

Tutkimuksen esimerkkivalinnat perustuivat omiin kokemuksiini Tiimiakatemia ja osuuskunta Maden jäsenenä. Tiimiakatemia projekteihin painottunut toimintamalli on antanut vuosien aikana runsaasti erilaisia näkökulmia viestinnän suhteen, joita oli helppo soveltaa kuhunkin käsiteltävään aiheeseen. Osuvimpana projektiesimerkkinä pidän dialogin analysointia, sillä kokemukseni mukaan kasvokkainen viestintä antaa monimuotoisuutensa vuoksi aidoimman kuvan onnistuneesta sisäisestä viestinnästä. Tämä johtuu ilmeiden, eleiden, äänensävyn ja yleisen olemuksen yhdistämisestä viestinnän tyyliin. Kyseisen esimerkin kohdalla pohdinnan alaiseksi nousi kysymys siitä, pystyykö kukaan olemaan täysin aito keskustelija tilanteessa kuin tilanteessa. Toiset saattavat ilmaista asiansa huomattavasti tylymmin kuin mitä mieltä oikeasti ovat, toiset taas eivät kerro aidoista tuntemuksistaan yhtä helposti kuin toiset. Onko kasvokkaisessa viestinnässä kehittyminen siis pikemminkin toisten viestintätaitojen arviointia? Dialogiesimerkin kautta tulin siihen lopputulokseen, että ihmiset toimivat toisilleen viestinnällisinä peilikuvina. Näemme toisissamme ominaisuuksia, joita haluamme istuttaa osaksi omaan viestintäämme. Toisaalta näemme myös paljon sellaista, josta emme halua ottaa oppia. Mielestäni tämä pätee myös sähköiseen ja kirjalliseen viestintään: joillekin esimerkiksi kieliopilliset virheet ovat suuri todiste ammattitaidottomuudesta. Työyhteisöstä puhuttaessa on kuitenkin otettava huomioon yhtäläinen visio, jolloin olennaisempaa on rehellisen palautteen antaminen ja viestintätaitojen kehittäminen tätä kautta.

Tiimiakatemia ensisijainen oppimismetodi, teorian soveltaminen käytäntöön -mallinnus, näyttää olevan sisäisen viestinnän kannalta tehokkaampi tapa saada aikaan tehokasta viestimistulosta verrattuna pelkkään tietoteoriaan. Parhaimmillaan viestinnän operatiivinen taso pitää sisällään yritystoimintaa hyödyttäviä rutineja, välitöntä tilannehavainnointia ja kehityskohteista raportointia, sekä riittävän hyvää yhteistä ryhmähenkeä ja motivaatiota. Sisäinen työviestintä käytännön tilanteissa tulisi olla sekä työntekijöille että johtoportaalte molemminpuolista luottamusta herättävää.

Strategiaa tarvitaan ja tullaan aina tarvitsemaan liike-elämässä sen jokaisella osa-alueella.

Tutkimuksen tulokset paljastivat strategisen johtamisen merkityksen sisäisen viestinnän kaikilla tasoilla. Tutkimukseen osallistuneelta yritykseltä saadun palautteen perusteella sisäinen viestintä koetaan kuitenkin jostain syystä itseisarvoksi. Kenties tämä johtuu kommunikaatio-sanan luonteesta. Me kaikki

43
viestimme päivittäin sekä itsellemme että toisillemme, niin työelämässä kuin vapaa-ajallakin. Usein viestinnän suunnittelu, toteutus ja johtaminen koetaan yhden vastuunkantajan tehtäväksi. Mitä tapahtuisi, jos epäonnistunut viestintä aiheuttaisi merkittäviä liiketoiminnallisia tappioita? Koska markkinointiviestintä jätettiin tarkoituksella paitsioon, saattaa tämän kysymyksen esittäminen tuntua tarpeettomalta. Sisäinen viestintä liittyy kuitenkin yhtä lailla arkiseen työpäivään, palaverista sopimiseen, suurempien suuntaviivojen vetämiseen kuin henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation aistimiseen. Sisäisen viestinnän merkitystä ei saisi unohtaa missään tilanteessa.

Opinnäytetyössä mainittiin usein termi oppiva organisaatio. Yhdysvaltalaisen Sengen luoma käsite viittaa yrityksen jatkuvaan kestävään kehitykseen, jonka tarkoitus on maksimoida henkilökohtaisten arvojen ja taitojen vaikutus koko organisaation toiminnan tehostamiseksi. Oli miellyttävää huomata, että Disturb Scandinavialle jatkuva oppiminen herättää positiivisia mielikuvia. Tämän vuoksi ajatuksia herättävää onkin tieto siitä, että tarkoituksellisen pienellä otannalla tehty tutkimus osoitti oppivan organisaation suhteen muihin tärkeisiin sisäisen viestinnän rakenteisiin olevan ristiriitainen. Vastaukset alleviivaavat luullun tiedon ja olemassa olevan tiedon vaarallista yhteyttä. Henkilökohtaisten viestintätaitojen kulmakivi - dialogi - kuuluu ilmeisesti kumpaankin osa-alueeseen. Dialogin harjoittaminen on itsessään hyvin helppoa, sillä sen tarjoama lisä yleisesti tunnettuihin hyviin käytöstapoihin on rehellisyys omaa ja kanssaihmisten ajatusmaailmaa kohtaan. Dialogin käsitteen avaaminen osoittautui mielestäni koko opinnäytetyön ratkaisevimaksi, sillä jo pelkästään sen avulla on mahdollista aloittaa sisäisen viestintästrategian suunnittelu.

44

Tutkimuskohteen valinta oli periaatteessa helppoa, mutta käytännössä pitkän kaavailun ja harkinnan tulos. Opinnäytetyön tarkoituksena oli osoittaa mahdollisimman pienellä otannalla, ettei sisäisen viestinnän tärkeys osa-alueineen ja

ideologisine mallinnuksineen ole samalla tasolla johtoportaan ja muun henkilöstön keskuudessa. Se tosiseikka, että projektinhallinnan puolelta kummunneet vastaukset olivat useasti vastakkaisia henkilöstön oletetun tietotaidon suhteen, on hämmentävä. Toisaalta projektinhallinta myönsi vastauksissa avoimesti viestinnälliset rakennevirheensä, mikä herättänee jatkossa keskustelua Disturb Scandinavian työyhteisön sisällä.

Kasvokkainen viestintä, suoran palautteen antaminen ja suuret viestinnälliset linjavedot näyttävät kuuluvan samaan kategoriaan: avoimuuteen. Avoimuutta voi harjoittaa dialogin perussääntöjä noudattamalla. En kokisi lainkaan yllättävänä, että Disturb Scandinavian kaltainen kasvuyritykseksi mielletävä organisaatio ottaisi suuren harppauksen eteenpäin myös muilla kuin viestinnällisillä osa-alueilla, jos avoimuuden kulttuuri saataisiin paremmalle tasolle. Tässäkin mielessä koen oppinäytetyön onnistuneen tehtävässään. Teoriapohjainen tieto, omat empiiriset kokemukset ja tutkimustulokset näyttäisivät kertovan sen, mikä elämässä yleensä on kaikkein tärkeintä. Miksei sitä voisi soveltaa myös yhteen pieneen, mutta sitäkin tärkeämpään liike-elämän haasteeseen?

LÄHTEET

BSC - Balanced Scorecard. Verkko-opetuksen laadunhallinta ja laatupalvelun julkaisema artikkeli. Viitattu 18.10.2014. <http://www.vopla.fi/bsc/>

Fullerton, J. The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organization. Peter Sengen kirjasta kirjoitettu artikkeli. Viitattu 14.10.2014. <http://web.archive.org/web/20080518004507/http://www.rtis.com/nat/user/jfullerton/review/learning.htm>

Hakanen, M. 2004. PK-yrityksen strategiatyö: menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multikustannus, Helsinki.

Hassinen, J. 2004. Muistiinpanoja Peter Sengen kirjasta The Fifth Discipline. Viitattu 21.9.2014.
http://letim.files.wordpress.com/2009/10/senge_the_fifth_discipline_suomeksi.pdf

Hassinen, J. 2008. Oppimissopimuksen käyttöohje. Viitattu 20.10.2014.
<http://www.hope.fi/koosteet/oppimissopimus-kayttoohje>

Huttunen, J. 2012. SWOT-analyysi. Onnistamo.fi:ssä julkaistava artikkeli. Viitattu 12.8.2014. <http://onnistamo.fi/blog/swot-analyysi#sthash.pSao9gWc.dpuf.12.2011>.

Juholin, E. 2006. Communicare! 4. uudistettu painos. WS Bookwell, Porvoo.

Juholin, E. 2013. Communicare! : kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF Management: Helsinki.

Kaplan, R & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Talentum, Helsinki

Kontro, H. 2010. Tiimit ja tuloksekas yritys. Tiimiakatemia blogissa julkaistu artikkeli Katzenbach & Smithin teoksesta. Viitattu 29.7.2014.
<http://tiimiakatemia.files.wordpress.com/2010/01/tiimit-ja-tuloksekas-yritys2.pdf>

Kortetjärvi-Nurmi S., Kuronen, M., Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. Edita: Helsinki.

Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä: kilpailuetua vuoropuhelusta. Edita: Helsinki.

Lehtonen, T. 2008. Markkinoinnin Taikakaava. Timo Lehtosen blogissa julkaistava artikkeli. Viitattu 9.9.2014.
<http://letim.wordpress.com/tag/markkinoinnin-taikakaava>.

Miskala, H. 2012. Monkey Businessin perustaja ja Tiimiakatemia valmentaja. Luento 13.9.2012, Debrecen, Unkari.

Miskala, H., Tuohimetsä, T. 2009 Monkey Business liiketoimintasuunnitelma. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden ja kehittämisen koulutusohjelma. Viitattu 19.8.2014.
http://banana.fi/materials_archive/MonkeyBusiness_liiketoimintasuunnitelma_helvetica.pdf

Personal Mastery. Society for Organizational Learningin julkaistava artikkeli. Viitattu 21.10.2014. **44**

Pirhonen, P. 2009. No agenda club. Talentum: Helsinki.

Printti vs. webbi, ikuisuustaistelu vailla päämäärää? 2013. Lily.fi:ssä julkaistu artikkeli. Viitattu 9.9.2014. <http://www.lily.fi/blogit/kaunis-utopia/printti-vs->

[webbi- ikuisuustaistelu-vailla-paamaaraa.](#)

Puro, J. 2004. Onnistu viestinnässä. WSOY: Helsinki.

Rötkö, J. 2008. Sisäinen viestintä. Opinnäytetyö. Lahden ammattikorkeakoulu,

Salin, E. 2002. PK-yrittäjän opas kokonaisviestintään. WS Bookwell, Juva.

Salomäki, J. 2002. Tiimit ja työhyvinvointi. Aseman lapset, Helsinki.

Sanakirja. Partus Oy:n julkaisema luettelo. Viitattu 8.9.2014.

<http://partus.fi/fi/materiaalit/sanakirja>

Santalainen T., Vuotilainen E., Porenne P. 1988. Tulosjohtaminen uudistuu ja uudistuu. Weilin+Göös: Helsinki.

Sisäinen viestintä tärkeää. 2012. Suomen Pienyrittäjien Mainostoimiston 14.2.2012 julkaisema artikkeli. Viitattu 18.8.2014. <http://www.spym.fi/blogi/sisainen-viestinta-tarkeaa/>

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. WSOY, Juva.

LITTEET

Liite 1: Tutkimuskysymykset

TUTKIMUSKYSYMYKSET

Sisäinen viestintä ja viestintästrategian luominen

Case: Disturb Scandinavia

OPINNÄYTETYÖ 2014

Tomi Salmi

Taustaksi:

- Mikä on yrityskonseptinne lyhykäisyydessään?
- Kuinka kauan yrityksenne on ollut olemassa?
- Kuinka monta työntekijää yrityksenne työllistää?
- Kuinka moni työntekijä on yrityksessänne esimies/vastaava?
- Kuka/ketkä johtavat viestinnällisiä toimintojanne?

OSAI.

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5 (1 = ei pidä lainkaan paikkaansa, 2 = pitää melko vähän paikkaansa, 3 = pitää jokseenkin paikkaansa, 4 = pitää suurimmaksi osaksi paikkaansa 5 = pitää täysin paikkaansa).

1. Sekä johtoporras että henkilöstömme ymmärtävät sisäisen viestinnän käsitteen.
2. Sisäinen viestintä ja ulkoinen markkinointiviestintä liittyvät oleellisesti toisiinsa.
3. Käytämme monipuolisesti erilaisia sisäisen viestinnän alustoja ja kanavia (sähköinen, printti, kasvokkainen).
4. Sisäinen viestintä ei vaikuta merkittävästi yrityksemme menestykseen.
5. Olemme luoneet oman sisäisen viestinnän strategian ja/tai toimintamallin tai suunnitelman.
6. Sisäisen viestinnän suunnitelma on olennainen osa yrityksemme alkuperäistä toimintasuunnitelmaa.
7. Olemme keskustelleet yrityksen toimihenkilöiden kanssa viestinnän onnistumisesta ja mahdollisesta kehittämisestä.
8. Uskon viestintästrategian luomisen olevan tärkeää sisäisen viestinnän onnistumisen kannalta.
9. Uskon viestintästrategian luomisen olevan tärkeää yrityksemme työilmapiirin kannalta.
10. Voisin kuvailla sisäistä viestintäämme tehokkaaksi.
11. Henkilöstöllämme on riittävät henkilökohtaiset viestintätaidot, joten viestintäämme voi kuvailla toimivaksi.
12. Olemme opiskelleet uusia sisäisen viestinnän taitoja teoriassa.
13. Olemme vieneet käytäntöön sisäisen viestinnän taitoja, joita olemme opiskelleet.
14. On harvinaista, että informaatiokatkos aiheuttaa yrityksessämme ongelmia.
15. Mielestämme onnistunut sisäinen viestintä vaikuttaa työmotivaatioon.
16. Sisäinen viestintä ei vaikuta merkittävästi yrityskuvaan ja ulkoiseen imagoon.
17. Käytämme sisäiseen viestintään voimavarojen lisäksi myös taloudellisia resursseja.
18. Otamme aktiivisesti selvää uudistuneen teknologian myötä tulleista ratkaisuksista ja/tai sovelluksista, jotka edistävät sisäisen viestinnän toimintoja.
19. Toimintaympäristömme korostaa sisäisen viestinnän asemaa

yrityksemme kokonaistoiminnassa.

20. Voisin kuvailla yritystämme jatkuvasti kehittyväksi yhteisöksi, ns. oppivaksi organisaatioksi.

OSA 2.

Arvioi asteikolla 1-5 (1 = *ei lainkaan tärkeää*, 2 = *ei juurikaan tärkeää*, 3 = *kohtalaisen tärkeää*, 4 = *tärkeää*, 5 = *erittäin tärkeää*) kuinka tärkeänä pidät yrityksenne kannalta seuraavia mahdollisia kehitystoimenpiteitä. Mitä toimintoja sisäisen viestinnän kehittäminen mielestänne edellyttää?

- a) lisää aktiivisuutta
- b) lisää tarkkuutta
- c) lisää sähköistä viestintää
- d) lisää printtaviestintää
- e) lisää kasvokkaista viestintää
- f) lisää yksinkertaisuutta
- g) lisää suunnittelua h) lisää organisointia
- i) vähemmän jotain, mitä? j) lisää jotain muuta, mitä?

Kuinka usein seuraavat sisäisen viestinnän alustat ovat osana yrityksenne
48

päivittäistä toimintaa (1 = *ei koskaan*, 2 = *melko harvoin*, 3 = *kohtalaisesti*, 4 = *usein*, 5 = *erittäin usein*).

- a) sähköposti
- b) palaveri
- c) matkapuhelin (puhelu)
- d) matkapuhelin (SMS-viesti)
- e) kasvokkainen viestintä
- f) intranet tai muu lähiverkko
- g) ilmoitustaulu
- h) blogi tai muu online-palvelu
- i) jokin muu, mikä?

Kuinka tärkeänä asteikolla 1-5 (1 = *en lainkaan tärkeänä*, 2 = *en kovin*

tärkeänä, 3 = *kohtalaisen tärkeänä*, 4 = *melko tärkeänä*, 5 = *hyvin tärkeänä*)

koette edellä mainitut sisäisen viestinnän alustat osana yrityksenne päivittäistä toimintaa?

- a) sähköposti
- b) palaveri
- c) matkapuhelin (puhelu)
- d) matkapuhelin (SMS-viesti)
- e) kasvokkainen viestintä
- f) intranet tai muu lähiverkko
- g) ilmoitustaulu
- h) blogi tai muu online-palvelu

i) jokin muu, mikä?

OSA 3.

Vastaa lyhyesti omin sanoin seuraaviin kysymyksiin.

1. Mikä on suosituin ja toimivimmaksi koettu käyttämänne sisäisen viestinnän kanava?

49

2. Millä osa-alueella/-alueilla sisäistä viestintäännne tulisi eniten kehittää?

3. Millä osa-alueella/-alueilla sisäinen viestintänne on jo riittävän hyvällä tasolla?

4. Millaiseksi/kuinka tärkeänä koette sisäisen viestinnän roolin sekä oman yrityksenne että koko yritysmaailman tulevaisuudessa?