



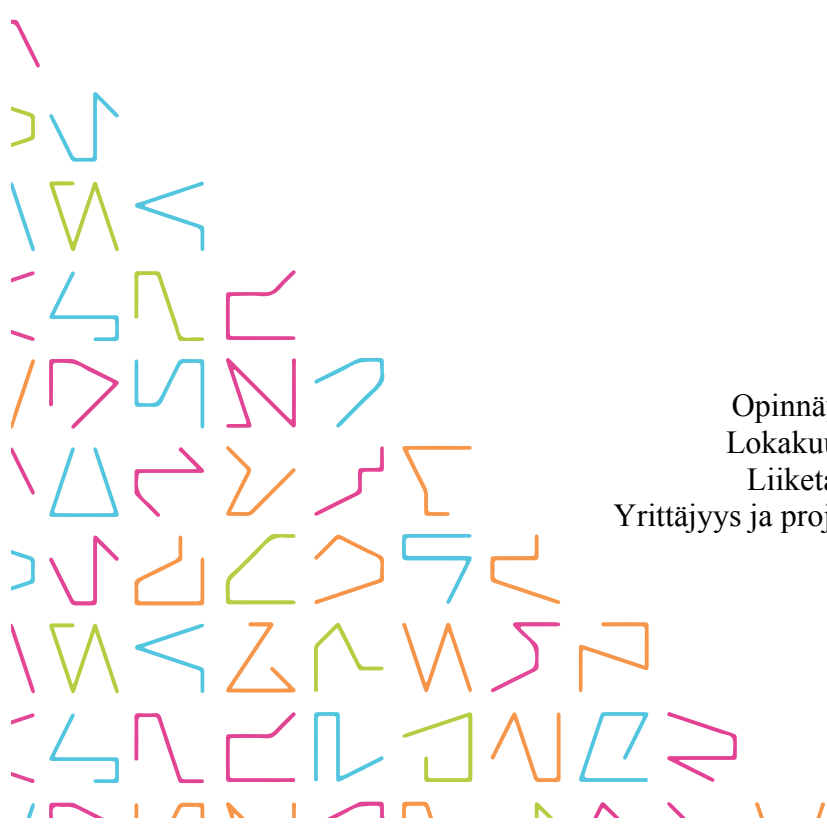
TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

START UP -YRITYSTEN TEHOKAS SISÄINEN VIESTINTÄ YRITYSTEN YHTEISÖSSÄ

Start up -yritysten johtajien näkökulma

Emmi Kuortti

Opinnäytetyö
Lokakuu 2016
Liiketalous
Yrittäjyys ja projektijohtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Yrittäjyys ja projektijohtaminen

KUORTTI EMMI:

Start up -yritysten tehokas sisäinen viestintä yritysten yhteisössä
Start up -yritysten johtajien näkökulma

Opinnäytetyö 89 sivua, joista liitteitä 12 sivua
Syyskuu 2016

Opinnäytetyö rakennettiin opinnäytetyön tekijän mielenkiinnosta sisäistä viestintää, start up -kulttuuria ja siinä ilmenevää yhteisöllisyyttä kohtaan. Tarkempi suunta löytyi, kun opinnäytetyön tekijä otti yhteyttä hyvinvointialojen start up -yritysten yhteisöön, HealthHUBiin, jossa kiinnostus kohtasi toimeksiantajan tarpeen. HealthHUB on nuori, noin yhden vuoden ikäinen, yhteisö, joka tarjoaa jäsenilleen työskentelytilan, tapahtumia ja koulutusta. HealthHUBilla toivottiin, että opinnäytetyössä tutkittaisiin start up -yritysten ja start up -yritysten yhteisön sisäistä viestintää.

Teoriaosuudessa määritellään termit start up -yritys, yhteisö sekä tehokas sisäinen viestintä ja perehdytään erityisesti start up -yrityksen tehokkaaseen sisäiseen viestintään. Opinnäytetyön toinen osa muodostuu HealthHUBin start up -yrityksille tehdystä kyselytutkimuksesta. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jossa oli kvalitatiivisia osioita määrällisen tiedon rikastamiseksi. Lomakkeeseen vastasivat HealthHUB-yhteisön start up -yritysten johtavassa asemassa olevat työntekijät.

Start up -yritysten sisäistä viestintää lähestyttiin viidestä eri näkökulmasta: johtajuus, päätöksenteko, henkilöstöhallinto, viestintäjärjestelmä ja motivaatiotekijät. Tutkimuksessa ilmeni, että vastaajat olivat keskimäärin tyytyväisiä yritysten sisäiseen viestintään, mutta yleinen tietoisuus sisäisen viestinnän vaikutustavoista oli heikkoa. Tutkituissa start up -yrityksissä voidaan kiinnittää enemmän huomiota vuorovaikutukseen yrityksen vision, mission ja tavoitteiden ympärillä, positiiviseen palautteenannon kulttuuriin sekä käytössä oleviin viestinnän kanaviin. Start up -yritysten sisäiseen viestintään liittyviä teemoja voidaan kehittää osallistavalla workshop-tapahtumalla, joka parantaa sisäisen viestinnän suunnitelmallisuutta.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että yhteisön tilat, tapahtumat ja ilmapiiri vaikuttavat yhteisön jäsenten sisäiseen viestintään. HealthHUBin start up -yrityksissä mielipiteet yhteisöstä olivat positiivisia, mutta yhteisön sisäinen viestintä ei vaikuttanut start up -yrityksiin kovin laajasti. Mahdollisuus syvempään yhteistyöhön voisi syntyä erisältöisistä tapahtumista, jalostamalla nykyisiä työtiloja tai tarkemmalla viestinnän kanavien käytöllä.

Asiasanat: sisäinen viestintä, tehokas sisäinen viestintä, start up -yritys, yhteisö

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Entrepreneurship and Project Management

KUORTTI EMMI:

Effective Internal Communication within Start-ups and Start-up Hubs
The Perspective of the Management of HealthHUB Start-ups

Bachelor's thesis 89 pages, appendices 12 pages
October 2016

This thesis was based on the author's interest in internal communication, and in the start-up scene and the start-up hubs. The topic became clearer when HealthHUB, the hub for the field of well-being start-ups, was contacted and the interest encountered the need. HealthHUB is a young start-up hub, which provides their members with workspace, events and workshops. The goal of this thesis was to provide HealthHUB with workshop material on the internal communication in start-ups and the hub.

The theoretical section defined widely the following concepts: effective internal communication, start-up and hub. The second part of the thesis, the research, consisted of a survey carried out as a quantitative study with qualitative questions to enrich the data. The survey was targeted to the management of the start-ups in HealthHUB.

The internal communication of the start-ups was approached from five different perspectives: leadership, decision-making, human resources, communication system and motivational factors. The respondents were satisfied with the internal communication in the start-ups. However, the results suggested that the holistic view of the internal communication was narrow. The start-ups should adopt more transparency when communicating on the company vision, mission and goals, encourage the culture of positive feedback and improve the existing communication channels.

The findings indicated that the start-up hub premises, events and atmosphere affect the internal communication in the start-ups. All things considered, the majority of the participants had positive opinions of HealthHUB but they felt that the internal communication in HealthHUB had no effect on the start-ups. Organizing various events, modifying the existing premises and specifying the communication channels could deepen the cooperation.

Key words: internal communication, effective internal communication, startup, startup hub

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TAUSTATEKIJÄT	8
3	MIKÄ ON START UP -YRITYS?	10
3.1	Start up -yritysten ominaisuuksia.....	11
3.1.1	Start up -yrityksen epävarmuus ja dynaamisuus.....	11
3.1.2	Työntekijät ovat start up -yrityksen voimavara	12
4	YMPÄRISTÖ, VERKOSTOITUMINEN JA YHTEISÖ	14
4.1	Start up -yritysten hub.....	14
4.2	Kaupallistettu yhteisöpalvelu, MOW.....	14
4.3	HealthHUB on orgaaninen verkosto.....	15
4.4	Yhteisön merkitys	16
5	VIESTINTÄ	18
5.1	Sisäinen viestintä	19
5.2	Tehokas sisäinen viestintä.....	20
5.3	Tehokas sisäinen viestintä säästää start up -yrityksen resursseja	20
6	START UP -YRITYSTEN TEHOKAS SISÄINEN VIESTINTÄ	22
6.1	Toimintaympäristö, organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri vaikuttavina tekijöinä.....	23
6.1.1	Palaute kertoo yrityskulttuurista	25
6.2	Johtajuuden merkitys start up -yrityksessä	26
6.2.1	Johtaja viestijänä	26
6.2.2	Sisäinen viestintä vision, mission ja tavoitteiden tukena.....	27
6.2.3	Muutosjohtajan viestintä	28
6.3	Start up -yrityksessä käytetyt lähestymistavat päätöksentekoon	29
6.4	Henkilöstöjohtaminen	30
6.5	Viestintäjärjestelmä.....	31
6.5.1	Sisäisen viestinnän kanavat.....	32
6.5.2	Tehokkaat sisäisen viestinnän kanavat.....	33
6.6	Motivaatiotekijät	34
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
7.1	Kvantitatiivinen tutkimus.....	36
7.2	Kvalitatiivinen tutkimus.....	37
7.3	Metodologinen triangulaatio	37
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	39
8.1	Start up -yritys tutkimuksessa	41
8.2	HealthHUB-yhteisön vaikutus yritysten sisäiseen viestintään	42

8.2.1	Yhteisön työtilat viestinnän kanavana	47
8.2.2	Tapahtumat yhdistävät start up -yrityksiä	48
8.3	Start up -yrityksen sisäinen viestintä	49
8.4	Palaute sisäisen viestinnän välineenä.....	52
8.5	Sisäinen viestintäjärjestelmä	54
8.6	HealthHUBin viestintäjärjestelmä	57
8.7	Start up -yrityksen johtaja sisäisen viestinnän kehittäjänä	60
8.7.1	Muutoksen johtaminen start up -yrityksessä.....	63
9	POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET	67
9.1	Kyselyn onnistuminen	39
9.2	Start up -yritysten sisäisen viestinnän kehittäminen.....	67
9.3	HealthHUB-yhteisön sisäinen viestintä osaksi jäsenten sisäistä viestintää	71
	LÄHTEET	74
	LIITTEET	78
	Liite 1. Kyselylomake... ..	78

1 JOHDANTO

Kiinnostus sisäisen viestinnän maailmaan syntyi kaksi vuotta sitten oman työelämäprojektin kautta, jossa olin alaisena. Johtaja ei kuitenkaan kokenut tiimin sisäistä viestintää tärkeänä osana projektin etenemistä, mikä aiheutti tiimin jäsenissä alkuun hämmennystä ja myöhemmin turhautumista. Tiimi ei saanut juurikaan informaatiota projektin etenemisestä tai omasta työkuvastaan. Nämä yhdistettynä syntyi huono työilmapiiri, alaisissa stressiä, turhautumista ja työntekijät eivät tarjoutuneet mielellään avuksi lisätyöhön. Etukäteen ajatus tästä projektista oli ollut innostava ja mukaansatempaava. Kuinka todellisuus olikin niin erilainen?

Sisäisen viestinnän merkitys on tullut esille niin omien työelämäkokemusten kuin erilaisten kirjoitusten ja tutkimusten kautta. Toimiva sisäinen viestintä nimitetään tuottavan yrityksen elinehdoksi (Ruck & Welch 2012, 294; Tourish & Hargie 2009a, 10–15), sillä ei ole yritystä ilman ihmisiä (Start up Commons 2016). Start up -yritysten sisäisen viestinnän tutkijat Saini ja Plowman (2007 207, 223–225) korostavat, että juuri start up -yritysten johdossa on puutteita tunnistaa ja ymmärtää tehokkaan sisäisen viestinnän tuomat edut.

Start up -yritysten erilaisia yhteisöjä, kuten hubeja ja kiihdyttämöitä, on ilmestynyt ympäri maapalloa. Yhteisöissä syntyy kanssakäymistä, verkostoja ja ilmapiiri, joita start up -yritys vaatii menestyäkseen. Start up -yritysten yhteisöille on ominaista innostus yrityksen aloittamiseen ja sen aktiivinen kehitystyö paremmaksi syntyy ympärillä olevien innostuksen, satunnaisen törmäyttämisen ja toisten tarjoaman pyyteettömän avun seurauksena, mikä parantaa start up -yrityksen mahdollisuuksia menestyä. (Graham 2011.) Yhteisö laajentaa näin pienen start up -yrityksen verkostoa ja lisää työntekijöiden päivittäistä vuorovaikutusta.

Start up -yrityksissä osataan siis heikosti toteuttaa sisäisen viestinnän toimintatapoja, minkä vuoksi opinnäytetyöhön on kerätty tietoa ja työkaluja start up -yrityksen sisäisen viestinnän potentiaalin tunnistamiseksi ja sen toimintatapojen kehittämiseksi. Se on tehty yhteistyössä hyvinvointialojen start up -yritysten hubin, HealthHUBin, kanssa, jonka tarpeisiin tuloksia ensisijaisesti sovelletaan. Työ on suunnattu lukijoille, jotka tarvitsevat apua start up -yrityksen perustamisessa ja kasvussa tai yhteisössä toimiville sekä yleisesti aiheesta kiinnostuneille. Opinnäytetyö koostuu sisäisen viestinnän tärkeimmis-

tä teoksista, uusimmista artikkeleista, asiantuntijahaastattelusta MOW-yhteisön johtajan kanssa sekä kyselytutkimuksesta, joiden avulla lukija saa tukea työelämän ongelmiin.

2 TAUSTATEKIJÄT

Opinnäytetyössä pohditaan sisäisen viestinnän tehostamismahdollisuuksia start up -yrityksissä, jotka toimivat start up -yritysten yhteisössä. Aiheeseen liittyvää tietoa on haettu kirjallisuudesta sekä ajankohtaisista artikkeleista. Tämän lisäksi opinnäytetyössä tutkitaan aihetta kyselytutkimuksen avulla, jolla kartoitetaan HealthHUB-yhteisön start up -yritysten johtajien mielipiteitä ja tuntemuksia aiheeseen liittyen. Teorian ja tutkimuksen perusteella esitetään ehdotuksia, kuinka sisäistä viestintää olisi mahdollista läheteä kehittämään.

Opinnäytetyö pohjautuu seuraavaan tutkimuskysymykseen: Kuinka johtavassa asemassa oleva voi tehostaa start up -yrityksen sisäistä viestintää? Tutkimuskysymystä tarkennetaan seuraavilla alakysymyksillä:

1. Minkälaista start up -yritysten sisäinen viestintä on tällä hetkellä?
2. Kuinka start up -yritysten yhteisö vaikuttaa start up -yritysten sisäiseen viestintään?

Alakysymykset ovat tarkentamassa kyselytutkimuksen teemoja. Niiden avulla pyritään avaamaan tutkimuskysymystä niin, että kysymykset koskettavat varmasti vastaajan omaa työtä.

Toteutettava tutkimus tehdään kokonaistutkimuksena, jossa pyritään tutkimaan kaikkien HealthHUB-yhteisön start up -yritysten johtajien mielipiteet sisäisen viestinnän toimivuudesta. Start up -yritykset ovat osana yritysten toimintaa tukevaa kiihdyttämöä, Pirkanmaan sairaanhoitopiirin tiloissa toimivaa HealthHUB-yhteisöä. HealthHUB on FinnMedi Oy:n yksikkö, jossa työskentelee osa-aikaisesti Reijo Itkonen ja Niko Lönn, jotka pyrkivät luomaan Pirkanmaan alueen hyvinvointialan start up -yrityksille innovatiivisen toimitilan ja yhteisöllistä toimintaa kuten koulutuksia, seminaareja ja muita tapahtumia. HealthHUB on uusi, noin vuoden vanha, yhteisö ja vuonna 2016 HealthHUBin tiloissa toimii jo 14 aktiivista start up -yritystä. (Lönn 2016.)

Tutkimus kohdistetaan HealthHUBin yhteisöön kuuluvalla 14 start up -yritykselle. Tutkittavat yritykset ovat aktiivisia HealthHUB-yhteisön hot desk -jäseniä, joilla on oikeus pöytäpaikkaan työskentelytiloissa ja kulkuoikeudet. Vastineeksi työtilan rajoittamattomasta käytöstä heiltä pyydetään aktiivisuutta HealthHUB-yhteisössä. Aktiivisuus näkyy tehokkaana HealthHUBin tilojen hyödyntämisenä työkäyttöön, osallistumisena yhteisiin

tapahtumiin sekä niiden järjestämisenä. Hot desk -jäsenet saavat käyttää HealthHUBin internetpohjaisia projektityökaluja toiminnan ohjaukseen ja viestintään, joiden käyttö on toistaiseksi jäänyt vähäiseksi.

HealthHUB-yhteisössä toimii hot desk -jäsenten lisäksi start up -yritysten ryhmä, hubilaiset, jotka harjoittavat toimintaansa HealthHUBin ulkopuolella, mutta käyvät satunnaisesti HealthHUBin järjestämissä tapahtumissa. Hubilaisiksi luokitellaan HealthHUBissa 12 yritystä, jotka eivät käytä aktiivisesti HealthHUBin palveluita. Tämän lisäksi HealthHUBilla on yli 300 seuraajaa, jotka ovat rekisteröityneet uutiskirjeen tilaajiksi HealthHUBin verkkosivuilla. Seuraajat, hubilaiset sekä hot desk -jäsenet saavat 5-6 kertaa vuodessa uutiskirjeen HealthHUBilta, jossa informoidaan tulevista tapahtumista sekä muista uutisista.

3 MIKÄ ON START UP -YRITYS?

Tämän kappaleen tarkoitus on tarkastella ja määritellä opinnäytetyössä käytetty termi, start up -yritys, jolle ei ole yleisesti hyväksyttyä määritelmää. Eri kirjoittajat, Blank ja Dorf, Graham, Tenner sekä Eric Ries ovat kirjallisuuskatsauksen mukaan tärkeimpien start up -yritystutkijoiden joukossa. Tutkijat käsittelevät termiä eri tavoin, mutta määritelmistä löytyy yhteneväisyyksiä.

Cambridgen sanakirjassa start up -yrityksen kerrotaan olevan *pieni yritys, joka on juuri aloittanut toimintansa*. Seuraavat start up -alan uranuurtajat osoittavat sanakirjan määritelmän osittain vääräksi ja tarkentavat siinä käytettyjä monitulkintaisia termejä.

Blank ja Dorf (2012, xvii)¹ määrittelevät start up -yrityksen sen *tilapäisen yritysraenteen* ja päämäärän mukaan. Heidän mielestään start up on yritys, joka etsii jatkuvasti kokeilemalla lopullista liiketoimintamalliaan, jotta siitä tulisi *tuottava, toistettava ja skaalautuva*. Tässä teoriassa on oleellista, että start up -yrityksen liikeidea muuttuu liiketoiminnan aloittamisen jälkeen yrityksen ja erehdyksen kautta. (Blank & Dorf 2012, xvii, 11, 12.) Tämän teorian mukaan myös Uber ja Airbnb lasketaan start up -yrityksiksi. Start up ei siis välttämättä ole pieni yritys.

Graham (2012) nimittää Blankin ja Dorfin (2012, xvii, 11, 12) tavoin yrityksen skaalautuvuuden start up -yrityksen ominaisuudeksi. Grahamin (2012) mielestä *start up on yritys, joka on suunniteltu alusta lähtien kasvamaan nopeasti*. Myös Tenner (2011)² tarkastelee start up -yritystä kasvun näkökulmasta, mutta tarkentaa, että start up -yrityksessä kasvu suunnitellaan tehtäväksi lyhyen, noin 1-5 vuoden, ajanjakson aikana. Häyrynen (2016) rajaa start up -yrityksen alle kuuden vuoden ikäiseksi yritykseksi. Tämä tarkentaa Cambridgen sanakirjan määritelmää start up -yrityksestä, joka onkin Tennerin ja Häyrysen mukaan voinut olla olemassa jo jonkin aikaa eikä välttämättä ole juuri aloittanut toimintaansa.

¹ “A start up is a temporary organization in search of a scalable, repeatable, profitable business model” (Blank & Dorf 2012, xvii).

² Daniel Tenner 2011 ”A start up is a business which has ambitions and plans to grow by large factor (10x or more) over the next few (1-5) years” (Tenner 2011).

Eric Riesin (2010)³ mielestä start up -yrityksen arvoa ei määritellä sen liikeidean, teknologian tai tuotteiden kautta, vaan työntekijöiden ja inhimillisen pääoman kautta. Ries (2010) määrittelee start up -yrityksen *ihmisten yhteenliittymäksi, jonka tarkoituksena on tuottaa hyödykkeitä vaikeissa olosuhteissa*. Yhdysvalloissa ja Euroopassa toimiva start up -yritysten konsultointiin ja tutkimiseen keskittynyt yritys, Startup Commons (2016), painottaa Eric Riesin (2010) tavoin start up -yrityksessä työskentelevien ihmisten merkitystä; muun muassa palkkaus, yrityskulttuurin luominen ja työtehtävien koordinointi ovat heidän mielestään start up -yrityksen keskiössä.

3.1 Start up -yritysten ominaisuuksia

Start up -yritykset eroavat paljon toisistaan, mutta ne erottuvat myös muista yrityksistä. Start up -yritykset eroteltiin edellä olevissa määritelmässä toisista yrityksistä muun muassa sen tilapäisen rakenteen, liikeidean, kasvutahdin, skaalautuvuuden, epävarmojen ympäristötekijöiden sekä korkean inhimillisen pääoman kautta. Nämä tekijät vaikuttavat laajasti start up -yrityksen toimintaan.

3.1.1 Start up -yrityksen epävarmuus ja dynaamisuus

Start up -yrityksen toiminnassa on mukana suurempia riskejä kuin muiden yritysten arjessa. Start up -yrityksen toimintaa ei olla tutkittu ja mallinnettu tarpeeksi, jotta start up -yrityksen kohtaamiin tilanteisiin olisi olemassa valmiita toimintatapoja - epävarmuus ja riski ovat mukana kaikessa start up -yrityksen toiminnassa. (Ries 2010.) Saini ja Plowman (2007, 219) nimittävät tätä epävarmuutta start up -yrityksen dynaamisuudeksi.

Start up -yrityksen toimintaa on kehitettävä jatkuvasti, sillä muutos on jatkuvaa. Tämä muutos näkyy edellä esiteltyssä Bankin ja Dorfin start up -yrityksen määritelmässä. Muutospaineen edessä korostuvat yrityksen dynaamisuus, joustavuus, muutosherkkyys sekä työntekijöiltä vaadittava sopeutuminen ja yrittäjäasenne (Saini & Plowman 2007, 219, 221).

³ ”A startup is a human institution designed to deliver a new product or service under conditions of extreme uncertainty” (Ries 2010).

Dynaamisen ympäristön aiheuttavat start up -yritykselle sen sisäiset ja ulkoiset olosuhteet. Ulkoisista tekijöistä esimerkkejä ovat rahoittajat ja rahoituksen saaminen, kuluttajien kiinnostus sekä yrityksen sijainti kuluttajiin ja muihin yrityksiin nähden. Start up -yrityksen sisällä epävarmuutta luovat muun muassa kasvupaineet, niukat resurssit, epäonnistunut rekrytointi ja henkilökemia sekä epäjärjestelmällinen työntekotapa. (Fortune 2014; Ries 2010; Saini & Plowman 2007, 219, 221.)

Vaikka start up -yritys ei ole yhtä vakaa kuin muut yritykset, siellä ei olla ehditty myöskään urautua. Start up -yrityksessä hierarkia on matala ja työntekijät eivät kohtaakaan turhaa byrokratiaa. Työntekijät sanovat motivoituvansa muun muassa annetun autonomian kautta, mitä ei koeta yhtä herkästi vakiintuneessa organisaatiossa. (Saini & Plowman 2007, 219.) Matala organisaatio on nykyaikainen tapa toimia, mitä yritetään toteuttaa laajasti erilaisissa uusissa ja vanhoissa yrityksissä (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 98). Kulttuuri on tällaisessa matalassa organisaatiossa epävirallista, ja tunnelmaa voidaan kuvata hauskaksi, energiseksi, yhteisölliseksi ja innokkaaksi (Saini & Plowman, 2007, 219).

3.1.2 Työntekijät ovat start up -yrityksen voimavara

90 % start up -yrityksistä epäonnistuu. Yksi neljästä epäonnistuu, koska start up -yrityksessä työskentelee epäsovivat työntekijät. (Fortune 2014.) Start up -yrityksen työntekijälle asetetaan eri vaatimukset kuin muissa yrityksissä työskentelevillä: heiltä vaaditaan aggressiivisuutta, joustavuutta, myötätuntoa, energisyyttä ja yrittäjäasennetta. Työntekijöiden mielestä start up -yrityksessä työn tekeminen on sopivalla tavalla haastavaa. (Saini & Plowman 2007, 219, 221.) Kortilla on käänttöpuolensa, sillä start up -yritys vaatii työntekijältään pitkiä päiviä ja omistautumista. Sekä työntekijöiltä että start up -yritykseltä peräänkuulutetaan joustavuutta; kaikkien on joustettava, jotta muuttuvassa ympäristössä pystytään työskentelemään proaktiivisesti. Arjessa joustaminen näkyy muun muassa työpäivän pituudessa, loma-ajoissa sekä palkoissa. Kun joustoa tapahtuu molempiin suuntiin, palkkioita ja lomaa voidaan jakaa työntekijöille ansaitusti hyvin tehdystä työstä. (Saini & Plowman 2007, 221.)

Start up -yrityksessä työntekijöiden tittelit ja roolit saattavat kantaa samoja nimiä, jotka ovat tuttuja vakiintuneista yrityksistä. Toimitusjohtajan, markkinointipäällikön ja graafikon työnkuva eroaa kuitenkin huomattavasti riippuen siitä, onko hän töissä start up -yrityksessä vai vakiintuneessa organisaatiossa. (Blank & Dorf 2012, 13.) Työnkuva on start -up yrityksessä laajempi kuin muissa yrityksissä; kaikki on monessa mukana (Symanowitz 2013, 43). Muutosherkässä start up -yrityksessä ei pystytä rajaamaan tarkasti työntekijän vastuualueita, sillä työnkuva on kompleksinen. Työntekijällä onkin oltava laajoja valtuuksia päättää yrityksen asioista. (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 98.) Tutkimuksessaan Saini ja Plowman (2007, 221) ovat sitä mieltä, että laaja työnkuva tarjoaa start up -yrityksessä työntekijälleen mahdollisuuksia tehdä erilaisia töitä ja oppia uutta.

4 YMPÄRISTÖ, VERKOSTOITUMINEN JA YHTEISÖ

Opinnäytetyön tutkimuksen otanta muodostuu HealthHUBissa toimivista start up -yrityksistä. Kaikki tutkimuksen yritykset ovat osana start up -yritysten yhteisöä, jonka vaikutusta yritysten sisäiseen viestintään pyritään tutkimaan tässä työssä. Tämä määrittelykappale on johdantona toiselle alakysymykselle, johon opinnäytetyössä vastataan: *”Kuinka HealthHUB-yhteisö vaikuttaa start up -yritysten sisäiseen viestintään?”*

4.1 Start up -yritysten hub

Graham (2011) uskoo, että start up -henkisten ihmisten verkosto on avain otolliselle ilmapiirille, jonka start up -yritys vaatii menestyäkseen: innostus yrityksen aloittamiseen, ja sen aktiivinen kehitystyö paremmaksi syntyy ympärillä olevien innostuksen, satunnaisen törmäyttämisen ja toisten tarjoaman pyyteettömän avun seurauksena. Graham (2011) arvelee, että kaikki nämä asiat osuvat kohdalleen start up -yritysten yhteisössä eli hubissa.

Hubit on koettu merkitykselliseksi osaksi start up -yritysten menestystä ja niitä on ilmestynyt ympäri maailmaa. Yksi johtavista start up -yritysten hubeista, Y Combinator, sijaitsee Piilaaksossa. Y Combinator tarjoaa koulutusta, verkostoja ja rahoittaa start up -yrityksiä. Vaikka Y Combinator esitellään lähinnä rahoittajana ja koulutuksen tarjoajana, Graham (2011), yksi Y Combinator kouluttajista, nimeää toiminnan tarkoitukseksi start up -yhteisön ja törmäyttämisen, ja näiden kautta syntyvät verkostot.

4.2 Kaupallistettu yhteisöpalvelu, MOW

Suomessa Sponda Oyj on kaupallistanut yhteisöllisen työtilakonseptin helsinkiläiseen Mothership of Work -hubiin (MOW). Asiakaskunta on hyvin heterogeeninen - kaikki asiakkaat yksityisyrittäjistä start up -yrityksiin ja kansainvälisten suurten yritysten Suomen konttoreihin toivovat arkeen yhteisöllisyyttä. MOW tarjoaa asiakkailleen yhteisön, joka auttaa yrityksiä verkostoitumaan, antaa vertaistukea, motivoi ja innostaa. Start up -yritysten hubien kaltaista yhteisöllisyyttä etsitään jo muillakin liike-elämän osa-alueilla, koska se on koettu toimivaksi tavaksi tehdä työtä. (Ruotsalainen 2016.)

Ruotsalainen (2016) painottaa MOWin tilojen rakennetta ja järjestettävien tapahtumien merkitystä yhteisöllisyyden, verkostoitumisen ja start up -tyyppisen tunnelman luomiseksi. Työtilat ovat MOWilla mahdollisimman avoimia, mikä näkyy lasiseininä ja yhteisinä taukotiloina. Tämä helpottaa vuorovaikutusta yhteisön sisällä. MOWilla järjestetään tämän lisäksi paljon tapahtumia sekä jäsenten itsensä että MOW-yrityksen puolesta. Tapahtumat lähtevät työntekijöistä itsestään, mikä parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Ruotsalainen 2016.)

4.3 HealthHUB on orgaaninen verkosto

Kaikki ihmisten välinen kanssakäyminen ei ole verkostoitumista. Verkosto kattaa kaikki yksilön syvät ja monimuotoiset ihmiskontaktit, jolloin ulkopuolelle jäävät monenlaiset tavoitteettomat kohtaamiset. Verkostojen hyödyt kuvataan ammatillisina; niillä pyritään vahvistamaan ammatillista osaamista tai saavuttamaan esimerkiksi kehitystä, oppimista tai saamaan lisätietoa. Verkostoituminen on onnistunut, kun yksilö on luonut luotettavan ja pitkäaikaisen siteen toiseen henkilöön. (Hakanen, Heinonen & Sipilä 2007, 23.) Verkostoituminen nähdään tärkeänä, sillä verkostoissa jaetaan kiinnostavaa ja hyödyllistä tietoa. Samalla alalla työskentelevät ihmiset tai ne, joilla on yhteisiä mielenkiinnon kohteita muodostavat kannattavia ja tuottavia verkostoja. (Juholin 2013, 2). HealthHUBissa olevat yritykset ja niissä toimivat työntekijät työskentelevät start up -kentällä hyvinvointialan parissa. Tämän mukaan onkin mahdollista, että HealthHUBissa syntyy kannattavaa törmäytystä, yhteistyötä ja verkostoja.

Graham (2011) kuvaa Y Combinatorin olevan yhteisö, joka helpottaa jäsenten verkostoitumista. Artikkeleissa tätä start up -yritysten yhteishenkeä kuvataankin sanalla verkosto (Graham 2011). HealthHUB-yhteisön start up -yrityksissä on vähemmän kuin kymmenen työntekijää, joten verkostomahdollisuuksia on rajoitetusti oman yrityksen sisällä. HealthHUB laajentaa start up -yritysten verkostoa, sillä työpäivän aikana on mahdollista tavata enemmän ihmisiä. Juholin (2013, 218) uskoo, että yhteisö ja sen tarjoamat verkostot ovat nykypäivänä tärkeä osa tehokasta työntekoa. Verkostot määritellään radikaalisti välttämättömyytenä työnteon onnistumiselle (Juholin 2013, 218).

Kaikkialla on verkostoja. Ne jaetaan kolmeen eri ryhmään: keskitettyyn, hajautettuun ja orgaaniseen verkkoon, riippuen siitä, miten niissä suhtaudutaan viestintä- ja ihmissuhdeverkkoon. *Keskitetylle verkolle* on ominaista ylhäältä alaspäin suuntautuva yksisuuntainen viestintä. Se on vahvasti hierarkkinen ja tarvitsee vahvan johtohahmon, joka vastaa verkon toiminnasta. *Hajautetulla verkolla* ei ole varsinaista keskusta, mutta siellä saattaa olla useita epävirallisia viestinnän keskuksia. Vastuu on jaettu tietyille henkilöille, jotka vastaavat viestinnän onnistumisesta. Hajautettu verkko onkin luova ja ketterä, mutta samaan aikaan tavoitteiden asettaminen ja asioista sopiminen voi olla vaikeaa. (Koskela ym. 2007, 99–102.)

HealthHUB-yhteisö on *orgaaninen verkko*, joka syntyy jäsenlähtöisesti esimerkiksi mielenkiinnon kohteiden ympärille. Orgaaninen verkko rakentuu viestinnän avulla, jonka onnistuminen on verkossa kaikkien vastuulla. Orgaaninen verkko on sekä dynaaminen että kompleksinen, ja se aktivoituu ihmisten törmäytyessä. Orgaanisen verkon tilat rakennetaan vapaamuotoisiksi, jotta spontaanit ideat saadaan kerättyä talteen esimerkiksi kahvihuoneessa olevalle fläppitaululle. Verkolle on tyypillistä rakentaa itse itseään ja etsiä puuttuvaa osaamista verkoston ulkopuolelta. (Koskela ym. 2007, 103.)

Orgaaniset verkostot syntyvät ilman ulkoista ohjausta (Juholin 2013, 218), mutta niiden syntymistä voidaan edesauttaa tilaratkaisuilla sekä yhteisillä tapahtumilla. HealthHUBilla on mahdollisuus vaikuttaa sekä virallisten että epävirallisten tilojen sekä tapahtumien laatuun, mitkä onnistuessaan luovat yhteenkuuluvuuden tunnetta, edistävät vuorovaikutusta sekä parantavat sitä. (Koskela ym. 2007, 92, 102.)

4.4 Yhteisön merkitys

Jokainen kuuluu tiedostamattaan monenlaisiin ryhmiin ja yhteisöihin. Termit verkosto ja yhteisö muistuttavat toisiaan ja menevät usein sekaisin. Toisin kuin verkostoja, yhteisö rajataan alueellisesti. Koskela, Koskinen ja Lankinen (2007, 92) määrittelevät yhteisön alueellisesti rajatuksi ryhmäksi, jonka jäsenillä on keskenään tiivis vuorovaikutus ja suhteellisen voimakas yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteisö tarjoaa jäsenilleen uusia ideoita, organisoitumisen muotoja sekä näkökulmia (Koskela ym. 2007, 7, 9, 92), mikä perustuu yhteisön viestinnän ja vuorovaikutuksen toimivuudelle (Ruck & Welch 2012,

301). Jotta yhteisön hyviä puolia voidaan hyödyntää, on tiedostettava yhteisön ja sen viestinnän merkitys yritykselle sekä itselleen työntekijänä (Koskela ym. 2007, 9).

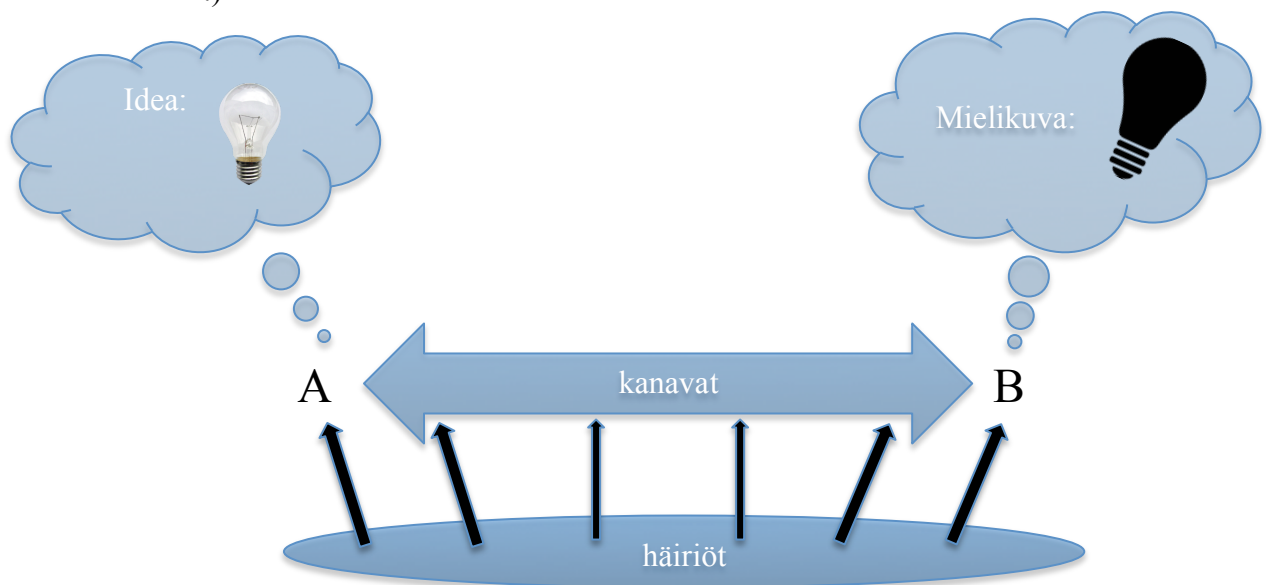
Parhaimmillaan yhteisö rikastuttaa siihen kuuluvia yrityksiä tarjoamalla tietoa, turvallisuuden tunnetta, vastuun jakamista sekä mahdollisuuksia samaistua. Tällaiselle yhteisölle on saksassa sana ”Gemeinschaft”, joka tarkoittaa tiivistä yhteisöä. Jäsenet kokevat sen arvokkaaksi, ja sille on paikka jokaisen jäsenen arjessa. Gemeinschaft-yhteisölle on tyypillistä, että siellä järjestetään toistuvia tapahtumia ja siihen kuuluu suhteellisen vähän ihmisiä. (Koskela ym. 2007, 92.)

Pahimmillaan yhteisö tarjoaa jäsenilleen ainoastaan ennakkoluuloja sekä muutosvastaisuutta. Sananlasku: ”Joukossa tyhmyys tiivistyy” kertoo, kuinka yhteisön mahdollisen pääoman voi muuttaa suureksi taakaksi, jossa toimii kaavoihinsa kangistunut, sisäänpäin kääntynyt kuppikunta. Saksaksi tällaista yhteisöä nimitetään ”Gesellschaft”. Gesellschaft-yhteisö perustuu usein sopimukseen, ja sen jäsenet voivat kuulua yhteisöön tuntematta yhteenkuuluvuutta. Yhteisö saattaa tässä merkityksessään olla ainoastaan väline jonkin päämäärän saavuttamiseksi. Suurin riski Gesellschaft-yhteisölle on suhteellisen pienessä yhteisössä. (Koskela ym. 2007, 85–86, 92.)

5 VIESTINTÄ

1940-luvulla viestintä määriteltiin yksinkertaiseksi prosessiksi, jossa tieto siirtyy välittäjältä vastaanottajalle (Shannon & Weaver 1949, 34). Vasta 1970-luvulla viestintäajattelun tuli muutos, jolloin Cornelissenin mukaan erinäiset sidosryhmät alkoivat vaatia enemmän informaatiota yritykseltä. Yritysviestintään tuli tämän aikakauden vaatimuksesta värikäs ulkoinen viestintä, ja sisäisessä viestinnässä alettiin nähdä, eritellä ja toteuttaa muun muassa kriisi-, henkilöstö- ja muutosviestintää. Nykypäivänä viestintä nähdään tärkeänä osana toimivan yrityksen jokapäiväistä toimintaa. Yritysten johdossa ei välttämättä kuitenkaan ymmärretä, mitä viestintä pitää sisällään tai priorisoidaan muut yrityksen toiminnot tärkeämmiksi. (Cornelissen 2011, 3–4.) Cornelissenin lisäksi suomalainen viestinnän professori Åberg (2006, 83) huomauttaa, että monet johtotehtävissä toimivat henkilöt näkevät viestinnän nykypäivänä edelleen ainoastaan informaation prosessimaisena toimittamisena.

Nykyään viestintä määritellään ihmisten välillä tapahtuvaksi vuorovaikutukseksi. Vuorovaikutukseen tarvitaan vähintään kaksi ihmistä, jotka muodostavat yhdessä viestinnän osapuolet: lähettäjä ja vastaanottaja. Saman vuorovaikutustilanteen aikana roolit vaihtelevat useaan kertaan. Ihmiset viestivät keskenään verbaalisesti ja nonverbaalisesti. Nämä viestit muodostavat kokonaisviestin sanallisen puheen tai kirjoituksen ja sanattomien ilmeiden, eleiden ja asentojen muodossa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 11–12.)



KUVA 2. Mukailten ”Viestinnän malli” (Åberg 2006, 86)

Viestin lähettäjällä on jokin ajatus, joka on hänen mielestään välitettävä vastaanottajalle. Kuvassa 2 esitetään, kuinka ajatuksesta on ensiksi tehtävä sanoma, joka välitetään vastaanottajalle valittuja kanavia pitkin. Vastaanottaja tekee sanomasta tulkinnan, mutta ei tule saamaan lähettäjän alkuperäistä ideaa itselleen. Viestinnällä on vuorovaikutuksen lisäksi aina tavoite: viestin vastaanottajassa pyritään saamaan halutunlainen reaktio. Viestinnän toivotaan aiheuttavan vastaanottajassa toimintaa tai ajattelun muutoksia vaikuttamalla tämän tietoihin, mielipiteisiin, arvoihin ja asenteisiin. (Åberg 2006, 21, 83, 85–86, 90.)

5.1 Sisäinen viestintä

Työpaikalla ollaan harvoin yksin – on siis pakko viestiä. Sisäistä viestintää voi havaita muun muassa virallisissa kokouksissa, välitettynä sähköpostitse tai epävirallisesti kahvihuoneessa. Åberg (2006, 96) kuvailee sitä yrityksen strategiseksi voimavaraksi, jota voi suunnitella, valvoa ja ohjata. Siihen liittyy kiinteästi yrityksen johtamistyö, sillä onnistuakseen sisäinen viestintä vaatii johdon paneutumista ja sitoutumista (Korhonen & Rajala 2011, 83). Myös Ruck ja Welch (2012, 294) yhtyvät Åbergin, Korhosen ja Rajalan ajatuksiin ja määrittävät johtamistyön tärkeäksi osaksi sisäisen viestinnän voimavarojen hyödyntämistä, joka vaatii jatkuvaa ideointia, suunnittelua ja kehittämistyötä (Ruck & Welch 2012, 294).

Sisäinen viestintä tarkoittaa kaikkea työyhteisön tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Se määritellään informaation ja ajatusten vaihdoksi organisaation sisällä. (Bovée ja Thill 2000, 7.) Sisäinen viestintä koettiin useissa yrityksissä Smithin (2004, 14) tutkimuksessa helpoksi tehtäväksi, jonka voi antaa kenelle vain yrityksen työntekijöistä. Tämä voi olla kohtalokas arviointivirhe, joka johtaa yrityksen epäonnistumisiin ja toiminnan tason laskemiseen (Smith 2008, 14). Smith (2008, 4) uskookin, ettei yritysälämässä osata hyödyntää sisäisen viestinnän potentiaalia, vaikka sen toiminta-ajatus ja hyödyt ovat tulleet kirjoista tutuiksi jo 1980-luvulla, jolloin esimerkiksi Tompkins ja suomalainen Åberg puhuivat sisäisestä viestinnästä merkityksellisenä osana liiketoimintaa (Tompkins 1987; Åberg 1989).

5.2 Tehokas sisäinen viestintä

Termit sisäinen viestintä ja tehokas sisäinen viestintä sekoittuvat kirjallisuudessa. Osa kirjoittajista olettaa, että kaikki sisäinen viestintä viittaa tehokkaaseen sisäiseen viestintään. Bovée ja Thill (2000, 4) määrittelevät erikseen tehokkaan sisäisen viestinnän toiminnaksi, jolla saavutetaan yhteisymmärrystä, viestin vastaanottajan toimintaa tai uusia ajattelutapoja. Tämä on lähellä Åbergin (2006, 83) määritelmää sanalle viestintä. Määritelmän mukaan viestinnällä tavoitellaan aina jotain päämäärää. Tässä opinnäytetyössä termit määritellään samoin kuin Kallan (2005, 303–302) tutkimuksessa: *sisäinen viestintä* on yksisuuntaista informaation lähettämistä tai vuorovaikutteista viestintää, jolloin muutosta vastaanottajassa ei tapahdu. *Tehokas sisäinen viestintä* tarkoittaa tavoitteellista vuorovaikutteista, vastaanottajaan vaikuttavaa, toimintaa, jolloin saavutetaan yhteisymmärrystä, toimintaa tai uusia ajattelutapoja.

Tehokas sisäinen viestintä on elinehto menestyvälle yritykselle (Ruck & Welch 2012, 294). Viestinnän vaikutukset on mahdollista nähdä suoraan yrityksen toiminnassa ja tuloksessa. Sisäisen viestinnän tehostamiseen kannattaa laittaa resursseja, sillä onnistuessaan se antaa yritykselle paljon. (Cornelissen 2011, 4.) Tehokas sisäinen viestintä vaikuttaa yrityksen tuottavuuteen yksilön motivaation, innostamisen ja sitoutumisen, tehostuneen tiimityön, asiakastyytyväisyyden sekä muutoshalukkuuden kautta (Kitchen & Daly 2002, 50; Korhonen & Rajala 2011, 84; Ruck & Welch 2012, 294; Sprague & Brocco 2002, 33, 38; Welch & Jackson 2007, 177).

5.3 Tehokas sisäinen viestintä säästää start up -yrityksen resursseja

Start up -yritykset ovat kaikki erilaisia, ja niissä kohdataan sisäisen viestinnän eri haasteita. Kappaleessa 3: ”Mikä on start up -yritys?” löydettiin kirjallisuudesta start up -yrityksen tyypilliseksi ominaisuudeksi ja haasteeksi resurssipula (Ries 2010). Start up -yrityksellä on rajallisemmat resurssit kuin vakiintuneemmissa organisaatioissa. Varsinkin resurssipulasta kärsivän start up -yrityksen ei ole Åhlgrenin (2013, 29) mukaan kannattavaa kokeilla kaikkia uusia toimintatapoja ennen perehtymistä ja vahvaa uskoa kokeilun toimivuudesta.

Start up -yrityksellä on käytössään rajallisesti resursseja sisäisen viestinnän kehittämiseen ja tehostamiseen. Sisäisen viestinnän kehitystyö voi kuitenkin olla suuri ajan ja kustannusten säästäjä (Korhonen & Rajala 2011, 191). Kun sisäinen viestintä on tavoitteellista ja sen tehokkuutta lisätään, voidaan säästynyttä aikaa ja rahaa käyttää muun liiketoiminnan ylläpitämiseen ja kehittämiseen, jolloin viestinnän tehokkuuden vaikutukset kertaantuvat. Saadaan aikaan enemmän tuloksia pienemmällä määrällä resursseja ja samalla pystytään poistamaan turhia päällekkäisiä toimintoja. (Korhonen & Rajala 2011, 191.)

6 START UP -YRITYSTEN TEHOKAS SISÄINEN VIESTINTÄ

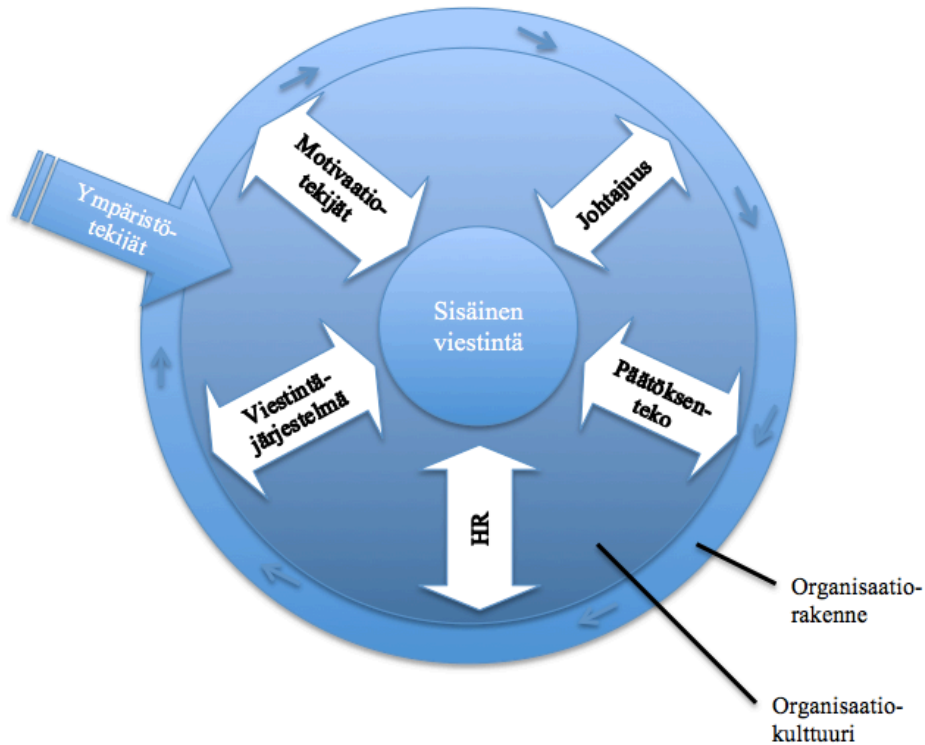
Saini ja Plowman (2007, 203–232) tutkivat start up -yrityksiä ja kehittivät teorian, joka kuvaa start up -yrityksen tehokkaasti toimivaa sisäistä viestintää. Tutkimuksensa perusteella he nimittivät kuusi tärkeintä tekijää kasvavien start up -yritysten sisäisen viestinnän tehostamisen ja sen ylläpitämisen kannalta: johtajuus, organisaatorakenne ja -kulttuuri, päätöksenteko, henkilöstöhallinto, viestintäjärjestelmä ja motivaatiotekijät (Saini & Plowman 2007, 224–229). Tässä kappaleessa lähestytään start up -yritysten tehokasta sisäistä viestintää samojen muuttujien kautta, mitä Saini ja Plowman pitivät tutkimuksessaan tärkeinä. Samalla pohditaan, miten start up -yritysten yhteisö vaikuttaa tutkittaviin muuttujiin.

Sainin ja Plowmanin (2007) tutkimus on toteutettu kasvavissa start up -yrityksissä, joiden henkilöstömäärä on suurempi kuin tämän tutkimuksen yrityksissä. On mainitsemisen arvoista, että Sainin ja Plowmanin tutkimuksen otantaan kuuluvat start up -yritykset ovat aloittaneet pieninä ja kasvu pienestä nykyiseen kokoon näkyy tutkijoiden tekemisissä haastatteluissa. Sainin ja Plowmanin tutkimusta käytetään tässä tutkimuksessa, koska start up -yrityksen ominaisuus on kasvun tavoittelu ja jatkuva muutos.

Kuvassa 3 esitetään, kuinka Sainin ja Plowmanin (2007, 225–228) mukaan start up -yrityksen tehokkaaseen sisäiseen viestintään vaikuttavat:

1. Johtajuus (leadership)
2. Päätöksenteko (decision-making)
3. Henkilöstöhallinto (human resources)
4. Viestintäjärjestelmä (internal public relations, communication models)
5. Motivaatiotekijät (motivational factors)

Näitä tekijöitä ohjaavat yrityksen ympäristötekijät, organisaatorakenne sekä -kulttuuri, joiden todettiin olevan avainasemassa erottelemassa start up -yritystä muista yrityksistä.



KUVA 3. Mukailleen ”Revised internal communication model” (Saini & Plowman 2007, 225)

6.1 Toimintaympäristö, organisaatorakenne ja organisaatiokulttuuri vaikuttavina tekijöinä

Toimintaympäristöllä tarkoitetaan kaikkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yritykseen sen ulkopuolelta. Toimintaympäristö muodostuu muun muassa erilaisista poliittisista, taloudellisista, sosiaalisista sekä teknologisista tekijöistä. (Laamanen, Mamensky, Kivilahti, Kosonen, Laine, & Lindell 2005, 66.)

Toimintaympäristö on jatkuvassa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Se tarjoaa yrityksille alituisesti muuttuvan työskentelyalustan, jonka tarjoamiin haasteisiin yrityksen on vastattava. (Harisalo 2008, 223.) Toisin kuin Saini ja Plowman (kuva 3), Harisalo ehdottaa vaikutusväylän olevan kaksisuuntainen. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat yritykseen, jonka pitää olla jatkuvassa muutosvalmiudessa. Samalla yritys vaikuttaa ympäristöönsä kasvamalla ja muokkaamalla itse ympäristöä. Varsinkin nuoret ja kasvavat yritykset ovat innokkaita levittämään ympärilleen hyväksi koettua organisaatiokulttuuria.

tiokulttuuria (Kärkkäinen 2005, 29), mikä viittaa start up -yritysten taipumukseen pyrkiä muuttamaan toimintaympäristöään.

Toimintaympäristö asettaa vaatimuksia varsinkin start up -yrityksille, joilla toiminta ei ole vielä vakiintunutta. Start up -yrityksen toimintaympäristö edellyttää vaativuudellaan paljon yrityksen sisäiseltä viestinnältä. Martola ja Santala (1997, 103) nostavat onnistuneen muutoksen työkaluksi yrityksen viestintävalmiudet. Tämä asettaa paineita myös yrityksen johtamistyölle (Martola & Santala 1997, 103). Ympäristön muutoksiin tulee olla valmistautunut, jotta niissä osataan toimia.

Yrityksen *organisaatorakenne* kertoo yrityksen johtamisesta, vuorovaikutuksesta, rooleista sekä näiden suhteesta (Laamanen ym. 2005, 112; Lainema 2008). Start up -yrityksen organisaatorakenteelle on tyypillistä matala hierarkia sekä laajat työnkuvat. Rakennetta kuvataan tilapäiseksi, sillä liiketoimintamalli on jatkuvan kokeilun ja kehittämisen alaisena. Organisaatorakenne laittaa raamit kaikelle yritystoiminnalle: se on tärkeää yritysstrategian toteutuksessa, mikä vaikuttaa muun muassa tavoitteiden asettamiseen (Laamanen ym. 2005, 112) sekä päätöksentekoon (Lainema 2008).

Täydellisinkään organisaatorakenne ei korvaa hedelmällistä *organisaatiokulttuuria*, jolla pystytään vaikuttamaan syvemmin työntekijöiden motivaatioon sekä työpaikan arvoihin, normeihin ja sääntöihin. (Harisalo 2008, 266–268). Saini ja Plowman (2007, 223–224) mainitsevat organisaatiokulttuurin tärkeimmiksi kulmakiviksi organisaatorakenteen, viestintäjärjestelmän sekä näitä ylläpitävän ja kehittävän johtamistyylin. Kulttuuri syntyy siis yrityksen arjen toimintatavoista (Åberg 2006, 52). Organisaatiokulttuuri on osittain näkymätöntä ja tiedostamatonta, mutta se näkyy yrityksessä muun muassa käyttäytymisenä, vuorovaikutuksena, vaatetuksena, ilmauksina ja toistuvina tapahtumina (Harisalo 2008, 266–268).

Redding (Redding 1972, Tourish & Hargie 2009b, 31 mukaan) on määritellyt viisi tärkeintä tekijää positiivisen yrityskulttuurin syntymisen kannalta:

1. kannustus (supportiveness)
2. osallistava päätöksenteko (participative decision making)
3. luottamus, itseluottamus ja uskottavuus (trust, confidence, credibility)
4. avoimuus ja vilpittömyys (openness, candour)
5. suorituskykyyn liittyvät tavoitteet (high performance goals).

Näiden viiden Reddingin rakennuspalasen kehittäminen vaatii tiedon oikeanlaista jakamista. Työyhteisö kaipaa tietoa työhön liittyvistä aiheista sekä strategisesta että operationaalisesta näkökulmasta, muiden henkilökohtaisesta elämästä sekä viestintäjärjestelmän, joka tukee yrityksen viestintää. (Tourish & Hargie 2009b, 31.)

HealthHUB-yhteisöllä on oma vaikutuksensa start up -yritysten organisaatorakenteseen sekä -kulttuuriin. Start up -yrityksen organisaatorakenne muuttuu yhteisön myötä (Koskela ym. 2007, 7, 9, 92), sillä yhteisö tarjoaa laajan valikoiman asiantuntijuutta, vastuun jakamista, apua sekä ideoita yli yritysrajojen (Ruotsalainen 2016). Start up -yrityksen organisaatiokulttuuria kuvataan usein epäviralliseksi, ja tunnelmaa hauskaksi, energiseksi, yhteisölliseksi ja innokkaaksi (Saini & Plowman, 2007, 219). Yhteisöllä on mahdollisuus tuoda kulttuuriin muun muassa motivoiva työympäristö, vertaistukea, lisäenergiaa ja innostusta, joita pienikokoisella yrityksellä ei välttämättä ole tarjota (Ruotsalainen 2016).

6.1.1 Palaute kertoo yrityskulttuurista

Palaute on vuorovaikutusta (Åberg 2000, 33), jonka avulla viestijä saa tietää vastaanottajan reaktion lähettämäänsä sanomaan (Åberg 2006, 83). Kun vuorovaikutus saa aikaan muutoksia ajattelussa tai toiminnassa tai parantaa yhteisymmärrystä, puhutaan tehokkaasta viestinnästä. Palaute tehostaakin viestintää, mutta samalla myös muuta toimintaa, kun pystytään poistamaan epäedullisia toimintatapoja (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 25).

Kannustava palautteenannon kulttuuri on osa kannattavaa yrityskulttuuria (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 25). Palautteen antamisella on suuri rooli työntekijöiden motiivoinnissa ja tavoitteiden asettamisessa (Harisalo 2008, 111; Smith 2008, 4). Sen avulla tiedetään tehdäänkö asioita oikein ja asetetaanko sopivia tavoitteita. Muiden antama palaute kertoo kiinnostuksesta muita työyhteisössä olevia kohtaan, mikä innostaa ja antaa merkityksen työn tekijälle. Kannustava palautekulttuuri lisää työyhteisön keskeistä luottamusta, mikä puolestaan lisää halua antaa ja vastaanottaa palautetta. Kannustavan palautekulttuurin luominen on edullinen tapa vaikuttaa yrityksen ilmapiiriin nopeasti ja edullisesti. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 6–10, 16, 25, 29.)

6.2 Johtajuuden merkitys start up -yrityksessä

Yrityksessä harjoitettu johtamistoiminta määrittelee suurilta osin, millaiseksi yrityksen sisäinen viestintä muotoutuu. Saini ja Plowman väittävät, että suurin osa start up -yritysten johtajista ei tunnista sisäisen viestinnän tarvetta kasvavassa start up -yrityksessä, vaikka sisäisen viestinnän merkitystä tulisi pohtia jo yrityksen perustamisvaiheessa. Start up -yrityksen tehokkaan sisäisen viestinnän takaamiseksi johtajan on hyvä keskittyä viestintästrategiaan, jonka osana on toimiva viestintäjärjestelmä. Tämä helpottaa kasvavan yrityksen viestintätarpeiden tunnistamista ja ennakointia. (Saini & Plowman 2007, 207, 223–225.)

Start up -yrityksellä on työntekijöissä kiinni suuri henkinen pääoma. Hyvä johtaja saa työntekijöissään aikaan tehokkuutta, tuloksia ja työhyvinvointia. Johtajalla on taipumus epäonnistua, jos johtaminen jää vain yhden ihmisen harteille. Yhteisen päämäärän etsiminen auttaa johtajan taakan jakamista koko työyhteisölle. (Juuti 2011, 154, 164.) Johtajan tarkoitus onkin valita oikea tiimi, jota hän osaa innostaa, inspiroida ja motivoida parempaan suoritukseen (Saini & Plowman 2007, 220). Viestinnän avulla saadaan yhdistettyä työntekijät tekemään töitä yhteisen päämäärän eteen (Baldoni 2004, 21).

6.2.1 Johtaja viestijänä

Johtajan viestinnän tavoitteena on tavoittaa kuulija ja viestillä saada aikaan luottamusta, motivaatiota ja sitoutumista. Onnistuneella johtamisviestinnällä saadaan tehokkuutta työntekoon lisääntyneen yhteisymmärryksen ja kehittyneen esimiehen ja alaisen välisen suhteen ansiosta. Tehokas johtamisviestintä koostuu neljästä avaintekijästä: työntekijöiden informointi, sitouttaminen, innostaminen ja osallistaminen. (Baldoni 2004, 20, 22.)

Tehokas johtaja *informoi* työntekijöitä riittävästi, jotta työnteko onnistuu vaikeuksista. Informointi kattaa yrityksen strategiasta, visiosta, missiosta ja tavoitteista puhumisen. Johtaja ei kuitenkaan vain kerro asioita vaan pyrkii *sitouttamaan* työntekijöitä. Sitoutukseen alaiset haluavat tulla kuulluiksi, jolloin he kokevat arvostusta: heidän työstään ollaan kiinnostuneita. (Baldoni 2004, 22.) Työntekijöiden *innostaminen* onnistuu tyypil-

lisesti start up -yrityksen johtajalta, joka Sainin ja Plowmanin (2007, 220) mukaan jakaa herkästi innostusta ympärilleen karismansa kautta. *Osallistava* johtaja ottaa alaiset mukaan päätöksentekoon ja antaa kaikille mahdollisuuden ymmärtää yrityksen strategiaa ja tavoitteita (Baldoni 2004, 22).

Johtajilla on tapana viestiä työntekijöille, kun on viestittävä negatiivisia asioita yrityksen tilasta. Johtajan viestinnän tulisi olla säännöllistä niin hyvistä kuin huonoistakin asioista. Näin toteutettuna viestintä on luonnollista ja saavutetaan yhteishenki, jolloin huonojen uutisten tullen halutaan vetää yhtä köyttä. (Smith 2008, 3.) Baldoni (2004, 23) nimeää ongelmakohdaksi liian vähäisen ajan, jota johtajat käyttävät johtamisviestintään. Baldonin (2004, 23) mielestä nimetyt avaintekijät eivät välttämättä ole vaikeita toteuttaa, mutta ne vaativat johtajalta säännönmukaisuutta ja aikaa.

6.2.2 Sisäinen viestintä vision, mission ja tavoitteiden tukena

Visiolla tarkoitetaan tavoitetilaa, johon yritys pyrkii pääsemään tulevaisuudessa (Åberg 2000, 77). Sillä kuvataan yrityksen olemassaolon tarkoitusta. Visio kokoaa ihmiset yhteen toteuttamaan yhteistä päämäärää sitoutuneesti ja määrätietoisesti (Harisalo 2008, 193, 241). Visio on yhtä aikaa kauempana häämöttävä paratiisisaari sekä laivan kurssin pitävä sekstantti. Start up -yritysten johtajilta odotetaan selkeämpää visiota kuin vakiintuneemman yrityksen johtajalta. Hänen toivotaan viestivän siitä säännöllisesti, jolloin hän varmistaa yrityksen yhteisen suunnan. (Saini & Plowman, 2007, 220, 226.)

Missio eli toimintatapa kertoo, kuinka vision luo päästään (Harisalo 2008, 241). Sitä voisi kuvata laivan miehistön raakana voimana, suurina purjeina ja ruorina. Johtajan kannattaakin viitata viestinnässään visioon ja missioon, jotka ovat työntekijöiden mielestä valmiiksi innostavia ja kiinnostavia. Viesteille on tällä tavoin helpompi antaa tarkoitus. (Baldoni 2004, 24; D'Aprix 2011, 265.)

Tavoitteita asetetaan niiden motivoivien, kehittävien ja uudistavien piirteiden vuoksi. Näillä ominaisuuksilla saadaan aikaan Harisalon mallin mukaisesti vaikuttava ja tehokas organisaatio. (Harisalo 2008, 111.) Tavoitteiden asettaminen tehdään yhdessä työntekijöiden kanssa (Harisalo 2008, 110; Åberg 2006, 151). Niiden tulisi olla yksiselitteisesti mitattavia ja niiden toteuttamiselle annetaan aikaraja. Niitä jaetaan usein pienem-

piin välitavoitteisiin jakamaan suurilta tuntuvia urakoita. (Åberg 2006, 151.) Tavoitteen on oltava tarpeeksi haastava, jotta se motivoi ja saavutettaessa tavoitteen se antaa onnistumisen tunteita. Jotta oikea tavoitetaso löydetään, jatkuva vuoropuhelu yrityksen sisällä on välttämätöntä. (Harisalo 2008, 111.) Toimivan vuorovaikutuksen varmistamiseksi yrityksessä tulisi olla toimiva palautekulttuuri, mikä vahvistaa mahdollisuutta päästä asetettuihin tavoitteisiin (Åberg 2006, 73).

6.2.3 Muutosjohtajan viestintä

Muutos on arkipäivää: se on välttämätöntä ja jatkuvaa (Kitchen & Daly 2002, 47). Muutos voi tapahtua yrityksen sisällä, tai se voi koskettaa yrityksen ulkopuolista toimintaympäristöä, kuten toimialaa, sidosryhmiä tai sisäistä rakennetta (Juholin 2013, 388). Joka tapauksessa, yrityksissä tulisi oppia luotaamaan muutoksen ensimmäisiä merkkejä. Niihin tarttuminen mahdollisimman aikaisessa vaiheessa helpottaa muutoksen läpiviennin yritykseen (Åberg 2006, 141,) koska muutos koskettaa aina lopulta yrityksen sijaan yksittäistä ihmistä (Juholin 2013, 388).

Muutoksen läpivieminen vaatii sen tarpeen ja tarkoituksen vuorovaikutteista viestimistä. Viestinnässä on hyvä painottaa muutoksen välttämättömyyttä organisaatiolle, jolloin työntekijät kokevat sen lopulta hyödyllisenä ja turvallisenä vaihtoehtona. Työntekijät tarvitsevat johtajalta:

- informatiivisen ja perustellun syyn muutokselle
- pitkäjänteisyyttä ja hienovaraisuutta
- ajantasaista tietoa muutoksen edetessä
- tietoa omasta roolistaan muutoksen keskellä
- mahdollisuuden tulla kuulluiksi kasvotusten
- tilaisuuden kysymyksille ja vastauksille
- mahdollisuuden esittää ideoita ja kritiikkiä.

Ongelman näissä viestintätilanteissa aiheuttavat johtajan epäselvät ja ristiriitaiset viestit. Jos ei saada aikaan käsitystä muutoksen syistä ja sen oikeudenmukaisuudesta, ei synny sitoutumista, vaan lähinnä epäluottamusta ja hämmennystä. (Juholin 2013, 381, 391, 393, 395, 398–399.)

Yrityksen organisaatiokulttuurin muovaaminen avoimeksi muutoksille helpottaa muutosprosessin läpivientiä. Toimivassa kulttuurissa korostuvat avoimuus ja yhteistyö (Työturvallisuuskeskus 2007, 35) sekä esimies-alaisuuden merkitys (Åberg 2006, 57). Yrityskulttuurin luominen yrityksessä muutoksia tukevaksi on kannattavaa varsinkin start up -yrityksessä, jossa muutos on yritysraenteessa.

Vastuu muutosprosessista on johtajalla. Kärkkäinen (2005, 13) painottaa työntekijöiden vastuuta omasta muuntumiskyvystään, joka on tarpeellinen alaistaito nykypäivänä. Muuntumiskykyinen työntekijä näkee muutoksen mahdollisuutena. Hänelle on tyypillistä oppia virheistään ja voimaantua, kun toiselle on ominaista ottaa uhrin asema. Oma muuntumiskyky on mahdollista kehittää vahvistamalla itsessään muuntumiskyvyn seitsemää tekijää: kekseliäisyys ja ongelmanratkaisutaito, optimismi, seikkailunhalu, innostuneisuus ja energisyys, sopeutumiskyky, itseluottamus ja epävarmuuden sietokyky. (Kvist & Kilpiä 2006, 145–147.) Start up -yrityksen työntekijältä vaaditaan paljon, ja muutoskyky olisi hyvä lisä dynaamisessa ympäristössä työskentelevälle työntekijälle. Huonosti muutosta sietävä työntekijä tuntee muutostilanteessa herkästi pelkoa ja avuttomuuden tunteita, mikä aiheuttaa työstä johtuvaa stressiä, ahdistuneisuutta, masentuneisuutta ja uupumusta (Kvist & Kilpiä 2006, 146–155).

6.3 Start up -yrityksessä käytetyt lähestymistavat päätöksentekoon

Päätöksenteko on prosessi, joka pitää sisällään ongelman havaitsemisen, ratkaisuvaihtoehtojen etsimisen, niiden vertailun, strategian ja sen täytäntöönpanon sekä seurannan (Åberg 2006, 66). Osallistava päätöksenteko prosessin kaikissa vaiheissa sitouttaa työntekijöitä, joita päätökset koskevat, mikä luo hyvää yrityskulttuuria sekä ilmapiiriä (Redding 1972, Tourish & Hargie 2009b, 31 mukaan). Osallistavuus tarjoaa kaikille mahdollisuuden ymmärtää, mitä yrityksessä tapahtuu. Tämän pitäisi kannustaa johtajaa ottamaan työntekijöitä mukaan päätöksentekoon (Baldoni 2004, 22).

Päätöksenteko on joustavaa ja nopeaa pienessä start up -yrityksessä (Saini & Plowman, 2007, 220). Start up -yritykselle on ominaista, että työntekijöillä on laajoja autonomisia oikeuksia tehdä omaa työtään koskettavia päätöksiä. Organisaatorakenteessa tyypillinen matala hierarkia nopeuttaa myös osaltaan päätöksentekoprosessia. Smith (2008, 10) korostaa, että suuremmat päätökset tulisi tehdä yhdessä. Tämän toteuttaminen pienem-

mässä start up -yrityksessä on helpompaa kuin suuressa organisaatiossa. Yhteisistä asioista yhdessä päättämällä rakennetaan luottamusta ja vältetään turha jupina toisten selkien takana (Smith 2008, 10).

Sujuvan päätöksenteon kannalta ja autonomian varmistamiseksi on oleellista, että yrityksessä määritellään tarkkaan tavoitetaso, johon päätöksillä ja muutoksilla pyritään. Eri vaihtoehtoja voi olla jopa mahdoton vertailla, jos vaihtoehtoja punnitaan käyttämällä eri mittareita. Päätöksenteossa ei tulisikaan tähdätä täydellisyyteen, vaan optimaaliseen ja riittävään tasoon. (Åberg 2006, 66–67.)

6.4 Henkilöstöjohtaminen

Työntekijöistä ja heidän hyvinvoinnistaan tulee muistaa huolehtia. Kuvassa 3 oleva ”HR”-nuoli kuvaa start up -yritykseen palkattujen työntekijöiden pysyvyyttä tai vaihtuvuuden aiheuttamaa kohinaa start up -yrityksessä. On tärkeää palkata oikeat henkilöt, ja pitää pitää tuottavat työntekijät osana yrityksen tulevaisuutta. Nopea kasvu on start up -yritykselle tyypillistä, mikä korostaa oikeanlaisen työvoiman palkkaamisen tärkeyttä. Oikein palkkaamalla luodaan mahdollisuutta kestäväan yritysmalliin, jolloin mahdollistetaan yritystoiminnan jatkuminen. (Saini & Plowman, 2007, 222.)

Henkilöstöjohtamisen tavoite on varmistaa, että työntekijät ovat oikeassa paikassa ja tekevät oikeita asioita. Vuoden työpaikka 2015 ja 2016, Vincer, näyttää esimerkkiä massiivisissa toimenpiteissä, joita he ovat valmiita tekemään, jotta he varmistuvat, että rekrytoidut työntekijät ovat oikeassa paikassa. He asettavat työntekijöilleen tyytyväisyysastakun. Vincer maksaa työntekijälle erorahan, jos uusi työntekijä eroaa tehtävästään koeajalla, sillä myös virherekrytointeja tapahtuu. (Partio 2015, 10.)

Uusiin työntekijöihin, perehdyttämiseen ja tutustumiseen liittyy paljon viestintää, jonka tulisi olla kunnossa kasvavalla start up -yrityksellä (Saini & Plowman, 2007, 222). Rekrytointi on työlästä ja kallista, joten tämänhetkiset työntekijät kannattaa sitouttaa työpaikkaansa mahdollisimman hyvin. Sitoutumisen ansiosta työntekijä kokee olevansa osa työyhteisöä, jolloin hän ei vaihda työpaikkaa yhtä suurella todennäköisyydellä kuin ilman tällaisia tunteita. (Sprague & Brocco 2002, 34.)

Työntekijöiden sitoutumista helpottaakseen johtajan tulee varmistaa, että uudet mutta myös vanhat työntekijät pitävät sen hetkisestä työnkuvastaan. Tämä vaatii jatkuvaa keskustelua ja työnkuvan päivittämistä. Keskusteluiden tarkoitus on löytää työntekijöitä miellyttäviä uusia työnkuvia tai korjailla vanhaa. Kirjassa ehdotetaan myös, että työntekijät saisivat itsenäisesti ”tuunata” omaa työtään omannäköiseksi. (Draivi 2015, 73, 80, 203.)

6.5 Viestintäjärjestelmä

Viestintäjärjestelmä on sisäisen viestinnän suunniteltu kokonaisuus, joka muodostuu käytetyistä kanavista, viestinnän järjestelyistä ja säännöistä (Juholin 2016; Åberg 2000, 96). Suunnitelmallisen viestintäjärjestelmän rinnalla sisäistä viestintää on tukemassa spontaani ja epävirallinen viestintä (Juholin 2016).

Kun yrityksen viestintäjärjestelmää perustetaan, on tärkeää huomioida yrityksen koko ja resurssit, jotka määrittelevät yrityksen tarpeisiin sopivan järjestelmän (Åhlgren 2013, 29). Jos mahdollista, viestintäjärjestelmän luonnetta olisi hyvä pohtia yrityksen alkuvaiheessa. Alussa arkeen sulautettu ja tarkoin mietitty viestintäjärjestelmä muokkaa yrityskulttuuria, luo vakaan pohjan yrityksen kasvulle (Saini & Plowman 2007, 224) ja mahdollistaa yrityksen tavoitteiden saavuttamisen (Åberg 2006, 96).

Sisäisen viestinnän *kanavilla* viitataan viestin kulkemiseen lähettäjältä vastaanottajalle esimerkiksi kasvokkain työtoverilta toiselle, uutiskirjeen, sähköpostin, info- tai tiedotustilaisuuksien välityksellä (Korhonen & Rajala 2011, 84). Saman viestin välittämiseen käytetään usein eri kanavia rinnakkain, jolloin kanavat tukevat toisiaan. Arjessa voidaan esimerkiksi ensin lähettää sähköposti, jonka jälkeen soitetaan sähköpostin vastaanottajalle ja tarkistetaan, onko hänellä aiheeseen liittyviä kysymyksiä. (Stephens 2007, 502.)

Yrityksissä on omia viestinnän *sääntöjä*. Osa säännöistä on avoimesti sovittuja, mutta osa on työyhteisössä olevaa hiljaista tietoa. Säännöt koskevat viestintäsuhteita, sanomien sallittua ja toivottua sisältöä sekä *viestinnän järjestelyitä*, jotka ovat yrityksessä käytönotettuja viestinnän tapoja. (Åberg 2006, 52.) Nämä säännöt ilmenevät yrityskulttuurissa muun muassa ulospäin näkyvinä käytöstapoina ja tottumuksina. Niitä voi olla kuitenkin hankala tulkita, sillä ulospäin voidaan pyrkiä näyttämään unelmia tai toiveita,

jotka eivät kerro todenmukaista tarinaa työntekijän tai yrityksen nykytilasta (Schein 1987, 32–33).

6.5.1 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäinen viestintä voidaan jakaa käytettyjen kanavien mukaan suoraan ja välitettyyn viestintään. *Suora viestintä* on vuorovaikutusta muiden osapuolten kanssa ilman viestimiä. Tällaisia kanavia on työpaikoilla esimerkiksi

- työtila
- taukotila
- ahaa-aukio eli kohtaamispaikka
- kokoukset
- työkaverit
- tietoiskut.

(Juholin 2013, 213; Åberg 2006, 91.)

Välitettyä viestintää on viestintä, jossa käytetään erilaisia viestimiä ja apuvälineitä kuten tiedotteita, ilmoitustauluja, verkkoviestintää, sähköpostia, pikaviestimiä ja puhelinta (Juholin 2013, 213).

Verkkoviestimien määrä on ollut jatkuvassa kasvussa. Åbergin mielestä (2006, 12) viestinnän perusajatus ei ole siitä huolimatta muuttunut, sillä verkkoviestintään verrattavia muita viestimiä on aina ollut olemassa. Verkkoviestimiksi voidaan rajata muun muassa

- videokonferenssi
- pikaviestimet (Slack, WhatsApp, sisäinen Facebook)
- sähköposti
- intranet

Verkko foorumina helpottaa yhteyden pitämistä, mutta juuri tavoitettavuuden vuoksi työntekijöiden yksityisyys heikentyy verkkoviestinnän myötä. (Åberg 2006, 12–13, 78.)

Saini ja Plowman erottavat verkkoviestinnän muista viestinnän kanavista sen reaaliaikaisuudella; start up -yritykselle on tärkeää pystyä viestimään ja reagoimaan nopeasti dynaamisessa ympäristössä (Saini & Plowman 2007, 225).

6.5.2 Tehokkaat sisäisen viestinnän kanavat

Kun arvioidaan viestinnän tehokkuutta, puhutaan vaikutustehosta ja resurssitehosta. Molemmissa tehokkuuden mittareissa mitataan tuloksen syntymistä eri tekijöiden kannalta. *Vaikutusteholla* tarkoitetaan viestinnällä saavutettujen tulosten suhdetta toivottuihin tuloksiin. Vaikuttavin kanava on suora, kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus (Juholin 2013, 212,) mikä tarkoittaa, että keskustelun vaikutusteho on korkea. *Resurssiteholla* tarkoitetaan käytettyjen resurssien suhdetta saavutettuun tulokseen. Resurssiteho on hyvä, kun pienellä vaivalla, kuten yhdellä sähköpostilla, saadaan aikaiseksi toivottu tulos. Tehokkaimpia kanavia voivat oikeassa tilanteessa käytettynä olla sähköposti, ilmoitustaulu tai pikaviestin. (Åberg 2006, 160.)

Oikeat viestimet löytyvät viestintätilanteen luonteen perusteella. Vaikutusteholtaan korkeita eli rikkaita viestimiä on käytettävä tilanteissa, joissa käsiteltävät asiat ovat moniselitteisiä, ne vaativat sitoutumista tai viestittävät asiat ovat ikäviä. (Åberg 2006, 160). Viestintätilanteen luonteen määrittäminen voi kuitenkin olla hankalaa. Usein kanavia käytetäänkin rinnakkain. Sisäisen viestinnän kanavat eivät välttämättä ole tehokkaimpia yksinään käytettyinä, vaan tehokkuus löytyy kanavista, joita käytetään oikein toistensa kanssa rinnakkain (Walther & Parks 2002, 534).

Ruck ja Welch (2012, 294) muistuttavat, että oikean kanavan tai kanavien yhdistelmän lisäksi on muistettava viestin sisällön merkitys. Viestin kannalta on tärkeää muotoilla se vastaanottajalle sopivaksi; sisällön tärkeimmät elementit ovat ymmärrettävyys, kiinnostavuus ja esillepano (Åberg 2006, 87).

Kun sisäistä viestintää kehitetään, kanavien moninaisuuden ja viestien määrän pelätään yrityksen sisällä johtavan informaatioähkyyn. Tältä välttyäkseen tulee yrityksen käytössä olla sekä push- että pull-viestimiä. Push-tekniikkaa käyttävissä kanavissa jaetaan vain välttämätön tieto ja pull-tekniikkaa käyttävistä kanavista on mahdollista etsiä tarvittaessa lisätietoa; tietoa osataan kuitenkin etsiä sovituisista foorumeista. (Welch & Jackson 2007, 188.)

Verkkoviestintä on rikkonut ajan ja paikan rajat, mutta tämän päivän työ edellyttää yhteisöllisyyttä (Koskela, Koskinen & Lankinen 2007, 8). Kaikkea vuorovaikutusta ei voida hoitaa digitaalisesti, minkä vuoksi Juholin nostaakin tärkeimmäksi sisäisen vies-

tinnän kanavaksi fyysisen työtilan. Työtila voi olla myös verkossa; se voi muodostua fyysisestä tilasta, verkkotilasta tai näiden yhdistelmästä. Avotoimistossa vuorovaikutus on luontaista, ja sitä on paljon, joten sen lisäksi tarvitaan muita tiloja syvälliseen pohdintaan ja ideointiin. Työtilan sijaintiin ja muotoon kannattaa kiinnittää huomiota. Hyvin suunniteltu työtila vähentää muiden viestintäkanavien käyttötarvetta. (Juholin 2013, 214-215, 218.)

Viestintäjärjestelmän lisäksi työtiloissa tapahtuu paljon satunnaista viestintää, joka pysytään mahdollistamaan suunnittelemalla työtilat näitä satunnaisen viestinnän tarpeita vastaaviksi. (Åberg 2006, 112.) Juholinin (2013, 214) mielestä yritykset samassa tilassa rikastavat ja helpottavat toistensa viestintää ja verkostoitumista entisestään. Aiemmin todettiin, että HealhHUBin kaltainen orgaaninen verkko hyötyy vapaamuotoisista tiloista ja tapahtumista.

6.6 Motivaatiotekijät

Motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen halua tehdä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 202). Halu voi syntyä omista sisäisistä tai ulkoisista tekijöistä: sisäinen motivaatio on lähtöisin henkilön omasta arvomaailmasta ja kiinnostuksen kohteista, kun taas ulkoinen motivaatio luodaan käyttämällä passiiviseen ihmiseen palkkioita ja rangaistuksia (Martela & Jarenko 2015, 26). Sisäinen ja ulkoinen motivaatio sekoittuvat arjessa ja ovat usein yhtä aikaa motivoimassa työntekijää. Start up -yrityksessä molemmat motivaattorit ovat tyypillisesti vahvoja taustatekijöitä. Työntekijöistä paistaa samaan aikaan palo omaan tekemiseen, mutta taustalla saattaa olla pelko tappiollisesta yritystoiminnasta. (Martela & Jarenko 2015, 27-28). Start up -yrityksessä työntekijöille on viestittävä sisäisen motivaation rakentamiseksi, sillä ulkoisia motivaattoreita ei ole yhtä paljon tarjota kuin vaikiintuneemmissa yrityksissä (Saini Plowman 2007, 221).

Työyhteisön motivaatio syntyy yksilöiden motivoinnin kautta. Työntekijän motivaation kannalta on tärkeää viestiä selkeästi jokaisen yksilön merkitys työyhteisölle ja lopputulokselle. Yksi tärkeimpiä kysymyksiä, joihin jokaisen työntekijän tulee osata vastata, on ”Mikä on minun osani tämän yrityksen toiminnassa?” (Smith 2008, 4.) Start up -yrityksen työntekijöiden työnkuva on tyypillisesti monisäikeinen ja jopa määrittelemätön (Saini & Plowman, 2007, 220). Työpäivään saattaa sisältyä paljon erilaisia tehtäviä,

joten vastaus Smithin (2008, 4) esittämään kysymykseen saattaa olla haastavampi ja kompleksisempi. Yrityksestä riippumatta työntekijät etsivät tekemällensä työlle merkityksiä (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 10).

Yrityksen kulttuuri ja organisaatorakenne voivat onnistuessaan edesauttaa yksilön motivaation syntymistä. Start up -yrityksissä vallitseva dynaaminen ympäristö ja yhteisöllinen, energinen ja epävirallinen kulttuuri motivoivat oikein rekrytoitua ihmistä tekemään työtään hyvin. (Saini & Plowman, 2007, 119, 221, 227.) HealthHUB-yhteisö on osaltaan luomassa motivoivaa organisaatiokulttuuria ja -rakennetta. Pienikokoisella start up -yrityksellä ei välttämättä ole tarjota yhtä kiinnostavaa ja innostavaa yrityskulttuuria kuin suuremmalla yhteisöllä, jossa on laajempi osaaja- ja asiantuntijavalikoima, sekä kulttuuri, joka voi tuoda tullessaan vertaistukea, lisäenergiaa ja innostusta (Ruotsalainen 2016).

7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena, joka lähetetään sähköpostitse HealthHUBin start up -yritysten yhteyshenkilöille toimeksiantajan avustuksella. Kysely lähetetään 14 eri start up -yritykseen, joiden 23 yhteyshenkilölle kysely välitetään. Vastauksia toivotaan 14 kappaletta; jokaisesta start up -yrityksestä yksi johtavassa asemassa olevalta työntekijältä. Toteutettava tutkimus on kokonaistutkimus, jossa pyritään tutkimaan kaikki HealthHUB-yhteisössä toimivat start up -yritysten johtajat, koska otanta on suhteellisen pieni (< 100 henkilöä) (Heikkilä 2010, 33). Kokonaistutkimuksessa tutkitaan vain tutkittavaa joukkoa, joten laajoja yleistyksiä ei ole mahdollista myöhemmin tehdä. Tutkimuksen tarkoitus onkin tutkia HealthHUBissa toimivia hot desk -yrityksiä, niiden sisäistä viestintää ja yhteisön vaikutusta siihen.

Tässä kappaleessa käsitellään kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen teoriaa, perustellaan tutkimusmetodologian valintaa ja esitellään, kuinka lomakekysely toteutettiin start up -yritysten yhteisössä, HealthHUBissa. Tutkimusaineiston kerääminen suoritetaan sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia osioita sisältävällä kyselylomakkeella.

Metodologian valinta kumpuaa tutkimuksen aiheesta ja tutkimuskysymyksistä. Opin näytetyön tutkimuskysymys: ”Kuinka start up -yritysten sisäistä viestintää voidaan tehostaa?” on runkona koko työlle ja johdattaa kyselylomakkeen tulosten analysointia ja työn pohdintaa. Kyselylomakkeella pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksen alakysymyksiin:

1. Minkälaista start up -yritysten sisäinen viestintä on tällä hetkellä?
2. Kuinka start up -yritysten yhteisö vaikuttaa start up -yritysten sisäiseen viestintään?

Vastaajalla on varmasti mielipide alakysymyksistä johdettaviin kysymyksiin huolimatta siitä, onko sisäinen viestintä tutkittavalle tuttu käsite.

7.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tai tilastollisen tutkimuksessa pääolettamus on, että tutkittava ilmiö on mitattavissa numeerisesti (Heikkilä 2010, 16). Määrällisen tutkimuksen tavoitteet ovat positivistisen suuntauksen mukaan asioiden ennustaminen, selittäminen

ja kontrolloiminen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset ovat parhaassa tapauksessa yleistettäviä luonnonlakeja, jolloin vaaditaan suurta otoskokoa. (Tuomivaara 2005, 29.) Määrällisellä tutkimuksella selvitetään asioiden nykytilannetta, mutta se ei selitä, uppoudu syvälle asioiden syihin eikä tarkoitukseen (Heikkilä 2010, 16).

Tutkimuksen tarkoitus on tarjota tietoa HealthHUB-yhteisölle sisäisen viestinnän nykytilasta ja innostaa siellä työskenteleviä start up -yrittäjiä aiheen pariin. Tämän vuoksi tutkimuksessa halutaan selvittää numeerisesti sisäisen viestinnän nykytila sekä start up -yrityksissä sekä start up -yritysten yhteisössä, HealthHUBissa. Selvinneen tilanteen perusteella pystytään ehdottamaan kehityskohteita, kun peilataan saatua tulosta kirjallisuudesta saatuun teoriaan.

7.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tavoittelee syvällisempää kuvailua ja asioiden ymmärtämistä, se on hermeneuttista eli ymmärtävää tutkimusta. Toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa tutkimustulokset koskettavat tapauksia eikä niillä yleensä pyritä selittämään suuria ilmiöitä. (Tuomivaara 2005, 29.) Toisinaan laadullisen tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä kuitenkin hyvinkin kokonaisvaltaisia analyyseja heuristiseen sävyyn (Hakala 2010, 21).

Tourish ja Hargie (2009b, 31) esittävät, että yrityksissä sisäistä viestintää mitataan liikaa lähinnä taloudellisten eli kovien mittareiden avulla, jotka ovat tyypillisiä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Usein kajotaankin mittamaan määrällisesti esimerkiksi viestien lukumäärää, eikä päästä tutkimaan viestien sisältöä, mikä olisi avainasemassa muun muassa henkilöstön kokemien yhteenkuuluvuuden tunteiden ja sitoutumisen kanssa (Ruck & Welch 2012, 295). Kvantitatiivisten kysymysten lisäksi haluttiin valita joukkoon myös laadullisia kysymyksiä, jotta aineistoa saadaan rikastettua.

7.3 Metodologinen triangulaatio

Tutkimuksessa ei voida ohittaa sisäisen viestinnän aihepiirin syvempää olemusta, jota ei saada määrällisellä tutkimuksella selville. Lomakkeeseen lisätään avoimia, laadullisia,

kysymyksiä, joilla saadaan menetelmän tarjoama syvempi ja laajempi käsitys aiheesta. Tourish ja Hargie (2009b, 33) suosittelevat käytettävän lomakekyselyissä avoimia kysymyksiä myös sen vuoksi, että tutkija ei määrittele lopputulosta etukäteen, joten ratkaisu parantaa myös tutkimuksen luotettavuutta.

Metodologinen triangulaatio eli tutkimusmetodien yhteiskäyttö samassa tutkimuksessa tarkoittaa samojen asioiden kysymistä tutkimuksessa sekä kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillisin suljetuin kysymyksin että kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetyin avoimin kysymyksin (Tuomi & Sarajärvi 2013, 145). Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen metodologian yhdistämistä perustellaan sillä, että tutkimusmenetelmät ovat vastakkaisia, jolloin ne täydentävät toisiaan (Tuomivaara 2005, 40). Metodien yhteiskäytöstä on myös kritiikkiä, jonka mukaan kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen eivät ole toisiaan täydentäviä tutkimussuuntauksia, sillä niissä mitataan täysin eri ilmiöitä. Puolestapuhujien mielestä kaikki kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen vastakkainasettelu on kuitenkin turhaa ja niitä voidaan hyvin yhdistää toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 65.)

8 TUTKIMUSTULOKSET

HealthHUB-yhteisössä toimii 14 aktiivista hot desk -paikan lunastanutta start up -yritystä. HealthHUB on kiinnostunut näiden aktiivisten yritysten sisäisen viestinnän tilasta sekä yhteisön vaikutuksesta siihen. Kyselytutkimus (liite 1) lähetettiin toimeksiantajan välityksellä sähköpostitse 23 HealthHUB-yhteisöön kuuluvalla start up -yrityksen edustajalle. Vastauksia saatiin takaisin 12 kappaletta, joten lomakkeita palautui takaisin noin 52 prosenttia.

Tutkimuksessa haluttiin tutkia johtajien ajatuksia ja mielipiteitä sisäisen viestinnän nykytilasta start up -yrityksessä ja sen ympäröivässä HealthHUB-yhteisössä, joten vastaukset jaoteltiin vastaajan työnkuvan mukaan, jota kysyttiin kysymyksessä 4. Vastaajista suodatettiin mukaan tutkimukseen ainoastaan ne, jotka olivat valinneet kohdan a. johtaminen olevan osa heidän työnkuvaansa. Näitä vastauksia saatiin 10 kappaletta, joista kaikki ovat eri yritysten edustajilta. 14:sta start up -yrityksen johtajasta 10 vastasi kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi saadaan noin 71 %.

8.1 Kyselyn onnistuminen

Kaikki alueet huomioiden kysely oli onnistunut, ja se pyrittiin pitämään joka vaiheessa luotettavana, objektiivisena ja johdonmukaisena. Se vastasikin hyvin annettuihin kysymyksiin, jotka kartoittivat suuren määrän aineistoa tutkimuskysymyksiin liittyen. Koin, että onnistumisen kannalta tärkeintä oli tutustua aiheeseen ennen aineiston keräämisen aloittamista, minkä Valli (2010, 104) oli nimittänyt onnistumisen kannalta tärkeimmäksi tekijäksi, jotta aineisto pystytään keräämään johdonmukaisesti. Kysymyksissä arvioitiin kirjallisuuskatsauksessa nousseita teemoja: sisäisen viestinnän toimintatapoja sekä työpaikalla koettuja tunteita. Kyselyssä pureuduttiin start up -yritysten ja HealthHUBin tämänhetkiseen sisäisen viestinnän tilanteeseen ja näiden kahden vuorovaikutukseen.

Kyselytutkimuksen aineisto kerättiin oikeilta henkilöiltä, sillä aihe on läsnä heidän jokaisessa arkipäivässään. Kyselylomake oli kattava ja asioita pyrittiin kysymään useasta eri näkökulmasta. Lomake olisi ollut liian pitkä, jos olisi vaadittu suuremmalta ihmisjoukolta vastauksia, mutta tietylle ryhmälle suunnattuna tutkimuksen kysymykset olivat

onnistuneita. Lomakkeen luontivaiheessa käytettiin Vallin (2010, 106–107) ohjetta korkeintaan 20 minuutin vastausajasta, jonka jälkeen motivoituneimmankin vastaajan kiinnostus vähenee.

Validi tutkimus syntyy tarkalla suunnittelulla ja toteutuksella. Tutkimuksessa käytettiin kyselylomakkeen testausta verrokkiryhmällä, joka sai antaa vastausten lomassa ja jälkeen sanallista ja kirjallista palautetta testitilanteesta. Testaus tehtiin suljetussa tilassa, jotta palautteen antaminen oli helpompaa. Kyselyn vastausvaihtoehtoja muokattiin palautteen perusteella paremmin vastaajien mielipiteisiin sopiviksi. Todellinen kysely lähetettiin vastaajille tämän jälkeen korjattuna sähköpostitse, joten tilanteet erosivat hiekan toisistaan tutkimus- ja verrokkiryhmän kesken. Sähköinen internetkysely koetaan monella tapaa myös hyväksi tavaksi kerätä tutkimusaineistoa, sillä siihen on helppo vastata, eikä se ole sitoutunut aikaan tai paikkaan, vaan vastaajat voivat antaa vastauksensa heille sopivana ajankohtana (Valli 2010, 107).

Tutkittava oli tutkimustilanteessa yksin, minkä luomia ongelmia pyrittiin välttämään kyselyn alkuun sijoitetulla ohjeella (liite 1). Ohjeessa kerrottiin lyhyesti tutkimuksen tavoitteista, vastaajien tietosuojasta sekä annettiin tutkijan yhteystiedot. Kaikilta väärinkäytöksiltä ei voida välttyä pelkällä ohjeistuksella, sillä oikea tutkimustilanne ei ollut suljettu. Parhaan mahdollisen luotettavuuden varmistamiseksi sähköpostilinkki lähetettiin kuitenkin ainoastaan tutkimusryhmälle eikä ulkopuolisilla ollut pääsyä lomakkeeseen.

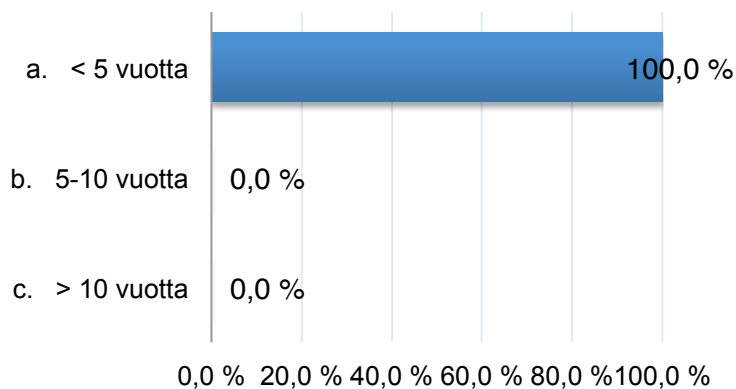
Vastausprosentiksi muodostui 71 %, mikä oli riittävä tämän tyyppiselle kokonaistutkimukselle. Vastausprosenttia nostettiin aineiston keräysvaiheessa muistutussähköposteilla ja vieraillemalla HealthHUB-yhteisön työtiloissa. Vastaajat vastasivat kaikkiin kvantitatiivisiin kysymyksiin. Kvalitatiivisiin kysymyksiin vastasi keskimäärin 70 % vastanneista. Kyselylomakkeen pituuden vuoksi avoimia kysymyksiä ei laitettu pakollisiksi, jotta vastaaja voisi edetä lomakkeella, vaikka haluaisikaan kirjoittaa vastauksia. Tällä varmistettiin, ettei vastaamista jätetä kesken, vaan aloittanut myös pääsee lomakkeen loppuun saakka. Tutkimus voitaisiin luokitella vastausprosentin ja saatujen vastausten tason mukaan validiksi.

Tutkimuksen validius antaa hyvän pohjan perustelluille johtopäätöksille, mutta tuloksia ei voida kuitenkaan laajemmin yleistää, sillä kyseessä on kokonaistutkimus. Luotetta-

vuus takaa kuitenkin mahdollisuuden tehdä kehitysehdotuksia ja arvioida start up -yritysten ja HealthHUBin toimintaa aineiston pohjalta. Vaikkei laajempia yleistyksiä tässä työssä tehdä, kysely saattaa antaa perspektiiviä jonkun toisen yhteisön, yrityksen tai start up -yrityksen sisäisen viestinnän tutkimiseen.

8.2 Start up -yritys tutkimuksessa

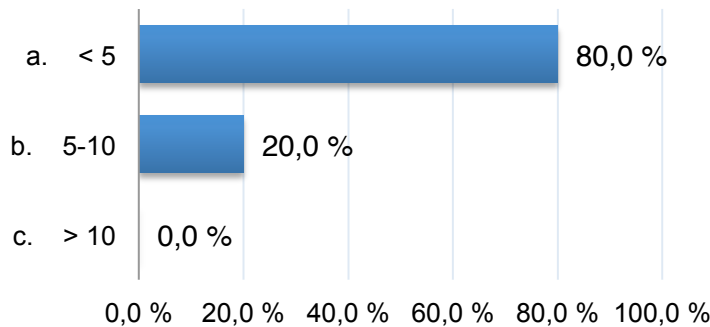
Opinnäytetyössä start up -yritys määriteltiin liikeideaansa tunnustelevalle yritykseksi, joka on alusta asti suunniteltu kasvamaan nopeasti. Start up -yrityksen liiketoimintamalli on tämän lisäksi skaalautuva ja sitä tunnustellaan herkästi muuttuvissa olosuhteissa. Yritys on nuori, alle viisi vuotta vanha yritys, joka on rakentunut vahvasti siellä työskentelevien työntekijöiden ympärille. Kyselyssä näistä ominaisuuksista kysyttiin suoraan ainoastaan yrityksen ikä, ja vastauksia tarkastellaan kuviossa 1, mikä osoittaa, että kaikki tutkimukseen osallistuneet ovat töissä start up -yrityksen kuvaukseen sopivassa nuoressa yrityksessä.



KUVIO 1. Yrityksen ikä

Avoimessa palautteessa vastaaja totesi, ettei kysely ole suunnattu täysin start up -yrityksille, sillä tyypillisen yrityksen ikä on alle viisi vuotta. Iän lisäksi yrityksen start up -statusta ei pystytty numeerisesti määrittämään kyselyn demografisessa osuudessa. Start up -yrityksen ominaiset piirteet näkyvät tämän lisäksi kuitenkin kysymyksissä, joissa testataan vastaajan henkilökohtaista riskin- ja muutoksensietokykyä sekä muita ominaisuuksia. Teoriaosuuden mukaan voidaan olettaa, että start up -yrityksissä esiintyy suurempia henkisiä pääomia ja enemmän dynaamisuutta ympäristötekijöissä kuin vaikiintuneissa yrityksissä, mikä asettaa vaatimuksia start up -yrityksessä työskentelevälle.

Kuvion 2 mukaan kaikki vastaajat työskentelevät start up -yrityksessä, jossa on alle kymmenen työntekijää. Yritys-Suomi määrittelee alle kymmenen hengen yritykset mikroyrityksiksi, joten tutkimuksessa olevat yritykset menevät pienimpien yritysten luokkaan. Näitä yrityksiä ei ole koon puolesta sidottu Suomen laissa muun muassa Yhteistoimintalain (2007) piiriin, sillä se koskee yrityksiä, joissa on yli kaksikymmentä työntekijää. Sisäisen viestinnän ei täten tarvitse kohdata lakivelvoitteita, vaan sen tarve lähtee yrityksestä itsestään.



KUVIO 2. Työntekijöiden lukumäärä

Yrityksen koko on suuressa roolissa, kun valitaan yritykselle sisäisen viestinnän toimintatapoja (Åhlgren 2013, 29). Pienessä mikroyrityksessä sisäinen viestintä on melko epävirallista. Kun yritys kasvaa, viestintä virallistuu kahvipöytäjutustelusta kokouksiin, ja samalla välitetyn viestinnän määrä kasvaa. (Åberg 2006, 57; Saini & Plowman 2007, 218.) Yrityksen kasvun myötä yrityksessä tulee enemmän väärinkäsityksiä ja ihmiskontakteja on vähemmän. Kasvussa tulee huomioida yrityskulttuurin muuttuminen sisäisen viestinnän järjestelmän muuttumisen kautta (Saini & Plowman 2007, 225).

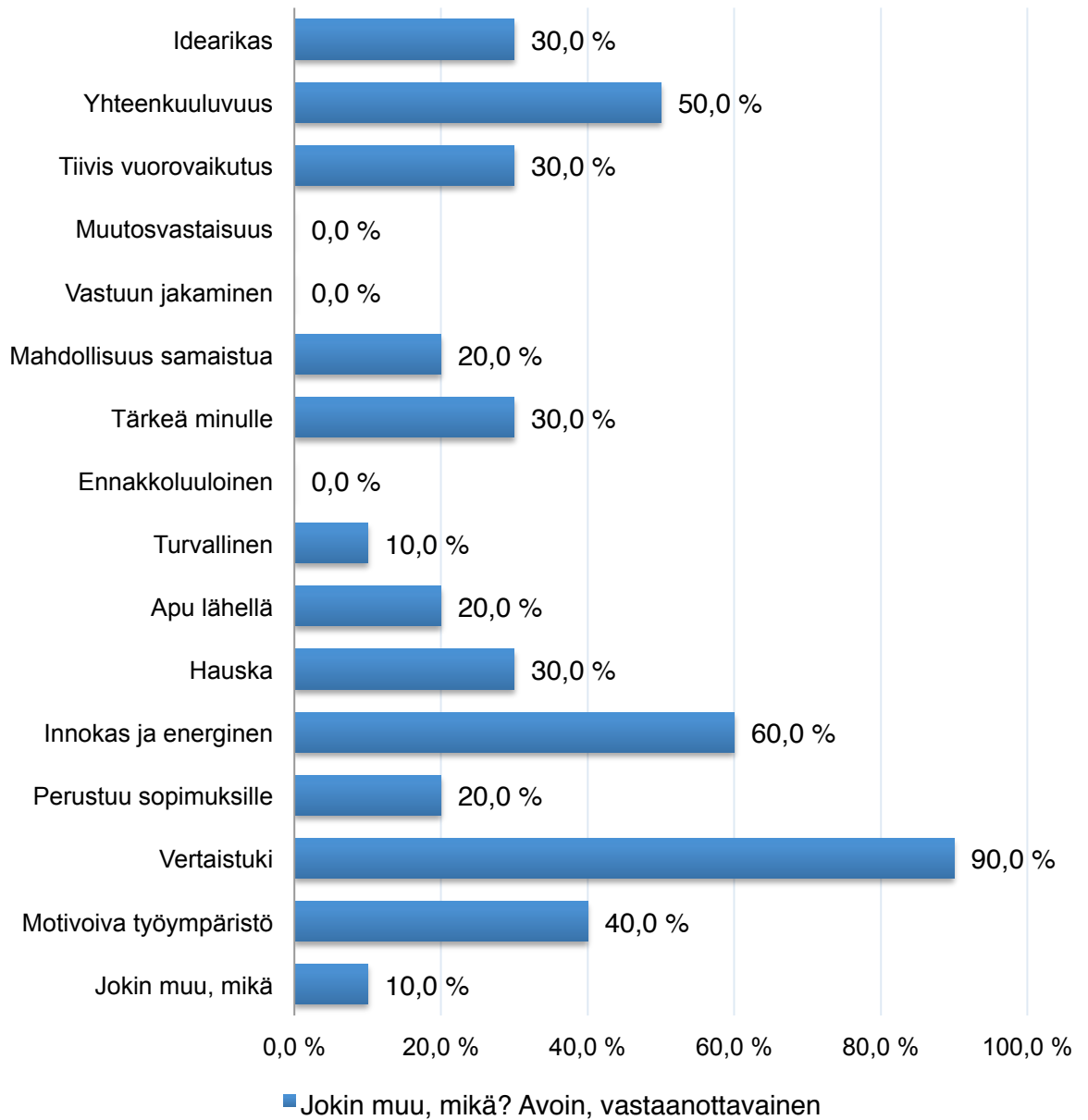
8.3 HealthHUB-yhteisön vaikutus yritysten sisäiseen viestintään

Kysymyksessä 14 selvitettiin vastaajien kokemuksia, miten he kokevat HealthHUB-yhteisön vaikuttavan start up -yritysten sisäiseen viestintään. Vastaaja sai hypätä avoimen kysymyksen yli kyselylomakkeella, mutta siihen päätti vastata 70 % vastaajista. He ovat yksimielisiä siitä, että HealthHUB-yhteisöllä ei ole minkäänlaista vaikutusta yritysten sisäiseen vuorovaikutukseen tai viestintään. Sen sijaan Ruotsalainen (2016) kuvasi MOW-yhteisön ja asiakasyritysten sisäistä viestintää sanalla rinnakkaiselo; yhteisö toimittaa paljon erilaista informaatiota arkipäiväisistä asioista asiakkaiden suuntaan, ja niihin kohdistuvat toiveet liikkuvat asiakkailta yhteisölle. Tämän lisäksi yritykset vies-

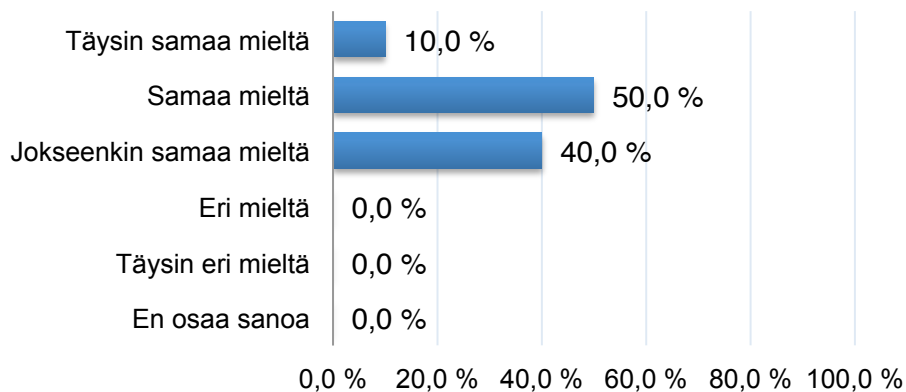
tivät keskenään esimerkiksi työvoiman tarpeesta tai muista ongelmakohtista omassa liiketoiminnassa ja hakevat näin apua.

Kysymyksessä 11: ”Millä seuraavista sanoista kuvailisit HealthHUB-yhteisöä?” määriteltiin HealthHUB-yhteisön merkitys start up -yrityksille. Näin pyrittiin päättämään sisäisen viestinnän tasoa yhteisön sisällä, ja toisten start up -yritysten merkitystä viestittäessä oman yrityksen sisällä (kuvio 3). Vastajat saivat merkata kaikki sanat, joita he liittävät HealthHUB-yhteisöön. Listassa oli sekä positiivis- että negatiivissävytteisiä termejä, joiden tarkoituksena on kertoa yhteisön ja yritysten välisestä suhteesta.

HealthHUB-yhteisöä kuvattiin osittain samoilla sanoilla, jotka ovat tyypillisiä tiiviille, Gemeinschaft-yhteisölle. Tiiviillä yhteisöllä on paikka jokaisen jäsenen arjessa ja jäsenet auttavat toisiaan pyyteettömästi sekä jakavat tietoa. Vastajista 30 % valitsi sanat ”tärkeä minulle” ja ”idearikas” kuvaamaan HealthHUB-yhteisöä (kuvio 3). Myös kuviossa 4 osoitetaan, että 60 % on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, kun vastaajilta kysytään saavatko he muilta yrityksiltä runsaasti hyödyllisiä ideoita. Loput 40 % vastajista on tämän väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Vain 20 % vastajista oli sitä mieltä, että HealthHUB-yhteisöä voisi kuvailla termillä ”apu lähellä”. Gemeinschaft-yhteisössä jaetaan tämän lisäksi usein vastuuta, yhteisön jäsenet löytävät toisistaan mahdollisuuksia samaistua, turvallisuudentunnetta sekä jäsenet jakavat keskenään vastuuta. Vastajista 20 % kertoi HealthHUBin tarjoavan samaistumismahdollisuuksia, yksi vastaajista kokee saavansa turvallisuuden tunnetta, ja kukaan ei koe, että HealthHUB-yhteisössä jaetaan vastuuta. Hyvintoimivaa Gemeinschaft-yhteisöä kuvaavat sanat eivät siis saaneet yksimielistä kannatusta vastaajien kesken.



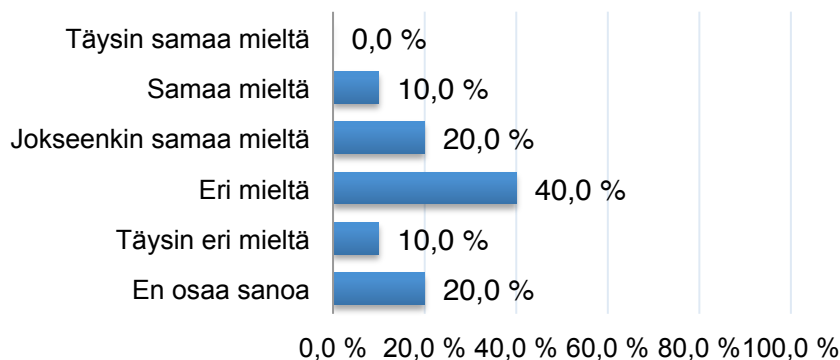
KUVIO 3. Millä sanoilla kuvailisit HealthHUB-yhteisöä?



KUVIO 4. Saan runsaasti hyödyllisiä ideoita muilta HealthHUB-yrityksiltä

Teoriaosuudessa puhuttiin Gesellschaft-yhteisöstä, joka kuluttaa enemmän kuin antaa. Gesellschaft-yhteisö kuvattiin välineenä päämäärän saavuttamiseksi. Tällainen yhteisö perustuu usein sopimuksille, ja yhteisössä ollaan ilman yhteenkuuluvuuden tunnetta. Vastaajista puolet valitsi yhteenkuuluvuuden kuvaamaan HealthHUB-yhteisöä. Tämä kertoo siitä, että HealthHUB on tarpeellinen ja toimiva yhteisö. Vastaajista 20 % valitsivat vaihtoehdon ”perustuu sopimuksille”. Kohta voi olla monitulkintainen, sillä vastaajat kirjoittavat sopimuksen päästäkseen HealthHUBin hot desk -jäseniksi. Toisaalta on mahdollista, että vastaajat tuntevat yhteisön perustuvan allekirjoitetulle sopimukselle, sillä sopimuksessa pyydetään aktiivisuutta yhteisössä pöytäpaikkaa vastaan.

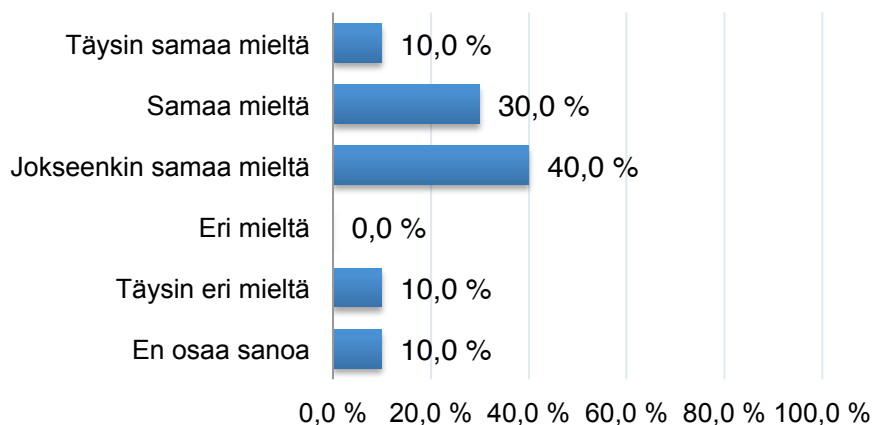
Vastaajat vaikuttavat olevan melko tyytyväisiä HealthHUBin tarjoamaan yhteisöllisyyteen. Muutamit termit keräsivät vain vähän tai eivät lainkaan vastaajien kannatusta: vain 20 % kuvaili avun olevan lähellä, 10 % kertoi kokevansa turvallisuuden tunteita ja kukaan vastaajista ei kokenut pystyvänsä jakamaan vastuuta yhteisössä (kuvio 3). Avoimeen kysymykseen 16 vastanneet kertoivat hakeneensa tiloja HealthHUBin tilojen ulkopuolelta, jotta voidaan käydä yksityisiä keskusteluita suojassa muiden korvilta. On hyvä muistaa, että viestinnässä ilmenee aina myös henkilökohtaisia tilanteita, joihin tarvitaan yksityisyyttä. Onkin mahdollista, että avoimet vastaukset kertovat vain joistain yksittäisistä tapahtumista. Kuvio 5 seuraa kuvion 3 tuloksia, sillä puolet vastaajista on sitä mieltä, että apua ei jaeta yhteisössä jakamalla työntekijöitä toisten yritysten kanssa. Avun ja vastuun jakaminen sekä turvallisuus ovat ominaisia toimivalle yhteisölle, yrityskulttuurille sekä ilmapiirille. Haastattelussa MOWin tunnelmajohtajan kanssa selvisi, kuinka MOWissa työvoimaa jaetaan järjestelmällisesti siihen tarkoitettun applikaation avulla (Ruotsalainen 2016). MOW on suurempi kuin HealthHUB, joten applikaatio ei tarjoa tähän tarvittavaa ratkaisua, mutta työvoiman tarpeesta voisi esimerkiksi ilmoittaa jonkin tietyn kanavan kautta.



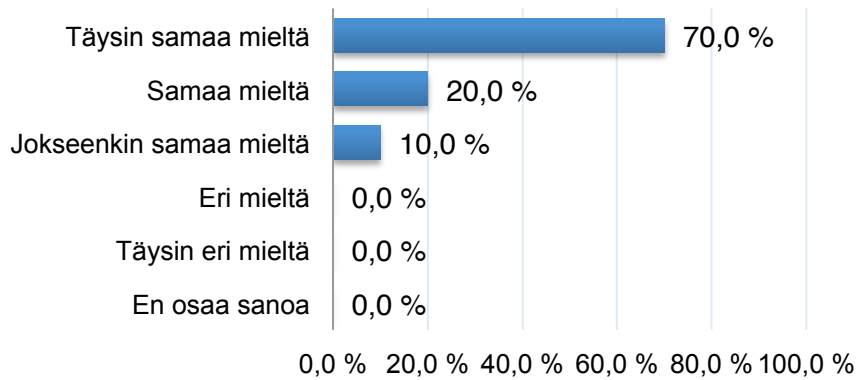
KUVIO 5. Start up -yritykset jakavat työvoimaa HealthHUBissa

Sanat, joilla Gemeinschaft- ja Gesellschaft-yhteisöä kuvaillaan eivät tutkimuksen mukaan täysin sopineet vastaajien käsityksiin HealthHUB-yhteisöstä. Teoriaosuudessa Ruotsalainen (2016) kuvailee yhteisöä toimivaksi, kun se tarjoaa jäsenilleen vertaistukea, lisäenergiaa ja innostusta sekä motivoivan työympäristön, mikä näyttäisi olevan lähellä HealthHUB-yhteisön käsityksiä omasta yhteisöstään. Vastaajista 90 % valitsikin vertaistuen kuvaamaan HealthHUB-yhteisöä. Samaan aikaan yli puolet vastaajista, 60 %, kuvailisi yhteisöä sanoilla innokas ja energinen. HealthHUB-yhteisö on tämän lisäksi 40 %:lle vastaajista työympäristönä motivoiva. HealthHUB-yhteisö osuu lähelle Ruotsalaisen (2016) kuvausta toimivista yhteisöistä. Toimivasta yhteisöstä kertoo myös, että kukaan vastaajista ei valinnut termejä ennakkoluuloinen tai muutosvastainen kuvaamaan HealthHUB-yhteisöä, ja listaa haluttiin täydentää termeillä avoin ja vastaanottavainen.

Yhteisön on helpompi tarjota toimivalle yhteisölle ominaisia asioita kuin pienikokoisen, alle kymmenen työntekijän start up -yrityksen. Start up -yritysten johtajista 40 % on samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että HealthHUB-yhteisö parantaa suuresti start up -yritysten omaa ilmapiiriä (kuvio 6). Toiset 40 % on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Tämä kertoo teoriaosuudessakin kerrotusta verkostojen ja ilmapiirin merkityksellisyydestä työnteolle. HealthHUB-yhteisö tarjoaa laajemman yhteisön, ja työntekijät tapaavat kenties enemmän muita ihmisiä työpäivän aikana kuin ilman HealthHUB-yhteisöä.



KUVIO 6. HealthHUB-yhteisö parantaa yrityksemme ilmapiiriä

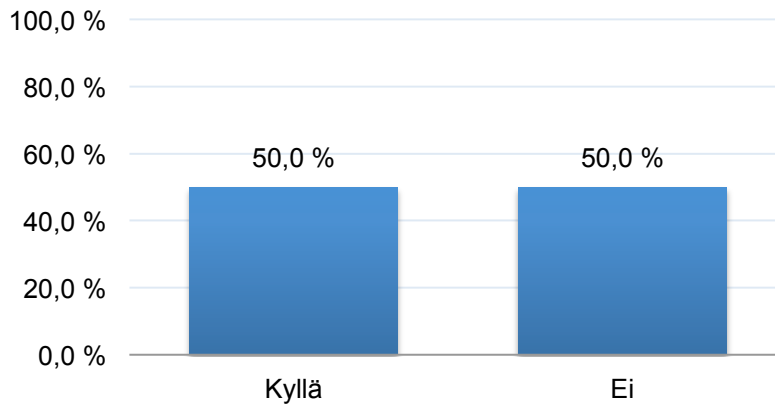


KUVIO 7. HealthHUB-yhteisö auttaa vastaajaa verkostoitumaan

8.3.1 Yhteisön työtilat viestinnän kanavana

HealthHUBin tilat ovat melko avoimet ja vastaavat avotoimistoa, jossa on oma alue tapahtumille. Avoimen tilan lisäksi tiloissa on yksi varattavissa oleva neuvotteluhuone sekä FinMedin toimisto, jossa myös HealthHUBin omat työntekijät voivat työskennellä. Haastattelussa Ruotsalainen (2016) painotti MOWin tilojen avoimuutta ja avoimuuden vaikutusta syntyvälle vuorovaikutukselle ja yhteisöllisyydelle. Ruotsalainen (2016) nimesi keittiö-oleskelutilan tärkeimmäksi tilaksi MOWissa. Se on tila, joka ei näytä toimistolta, vaan ihmiset menevät sinne mielellään löytämään toisensa. HealthHUBista puuttuu tällainen keittiö-oleskelutila, jossa saa ottaa rennosti työpäivän välissä.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että puolet vastaajista kokevat HealthHUB tarjoavan tarvittavat tilat työskentelyyn (kuvio 7). Loput 50 % vastaajista on joutunut etsimään työskentelytilaa muualta, sillä oikeanlaisia tiloja ei löydy HealthHUBista. Avoimissa vastauksissa selvisi, että vastaajat ovat joutuneet etsimään rauhallisia tiloja muualta. Tällaisiksi tilanteiksi vastaajat nimesivät vaativat palaverit ja kokoukset, luottamukselliset keskustelut ja kehityskeskustelut sekä keskittymistä vaativat työtehtävät. Tämän lisäksi eräs vastaaja antoi yksittäisen maininnan puuttuvista valokuvaus- ja videointituloista, jotka löytyvät kuitenkin tällä hetkellä muualta. Kukaan vastaajista ei nimennyt puuttuvaa keittiötä tai oleskelutilaa. Vaikka fyysisistä tähän tarkoitettua tilaa ei ole, se tarkoittaa sitä, että taukoja ja epävirallisia keskusteluja käydään jossain muualla tämänhetkissä tiloissa.

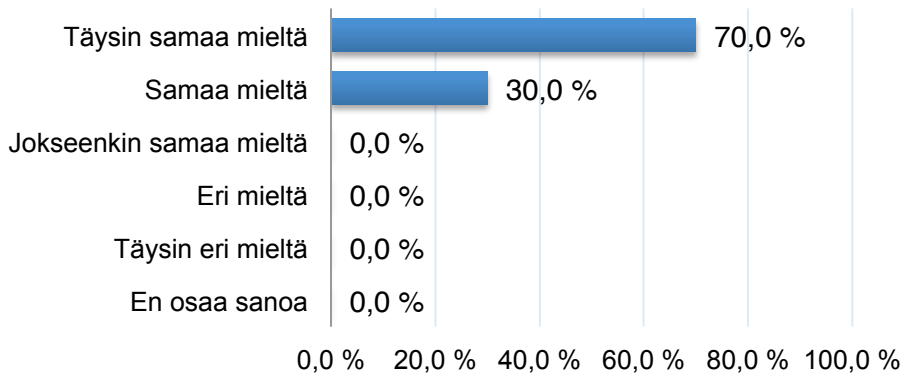


KUVIO 7. Tarjoaako HealthHUB tiloja kaikkiin start up -yrityksen tarpeisiin?

8.3.2 Tapahtumat yhdistävät start up -yrityksiä

Ruotsalainen (2016) nimesi tapahtumat tärkeäksi kosketuspinnaksi asiakasyritysten ja MOW-yhteisön välillä. MOW-yhteisössä tapahtumia järjestetään sekä yhteisön että jäsenten toimesta. Tapahtumia on kahdenlaisia: osaamista ja liiketoimintaa parantavaa workshoppeja ja toimintaa, joka ei liity millään tavoin businekseen, koska on tärkeää, että ihmiset voivat kohdata toisiaan jonkin muunkin kuin työn äärellä. Tällaiset lenkkisaunat, aamujoogat tai karaokeillat parantavat yhteisöllisyyttä. (Ruotsalainen 2016.)

HealthHUB-yhteisössä kaikki vastaajat kokivat järjestettävät tapahtumat hyödyllisiksi (kuvio 8). HealthHUBissa tapahtumia järjestävät yhteisön jäsenet sekä HealthHUBin työntekijät, Reijo Itkonen ja Niko Lönn. Tapahtumat ja niiden aiheet syntyvät HealthHUB-yhteisön tarpeista. Osa tapahtumista tukee suoraan liiketoimintaa ja esimerkiksi kuukausittain järjestettävän HealthPUB-tapahtuman ensisijainen tavoite on verkostoituminen. Tällä hetkellä HealthHUBin verkkosivuilta löytyvän tapahtumakalenterin mukaan lokakuussa on kolme tapahtumaa liittyen esimerkiksi Tekes-rahoitukseen sekä palvelumuotoiluun (10.10.2016 HealthHUB).

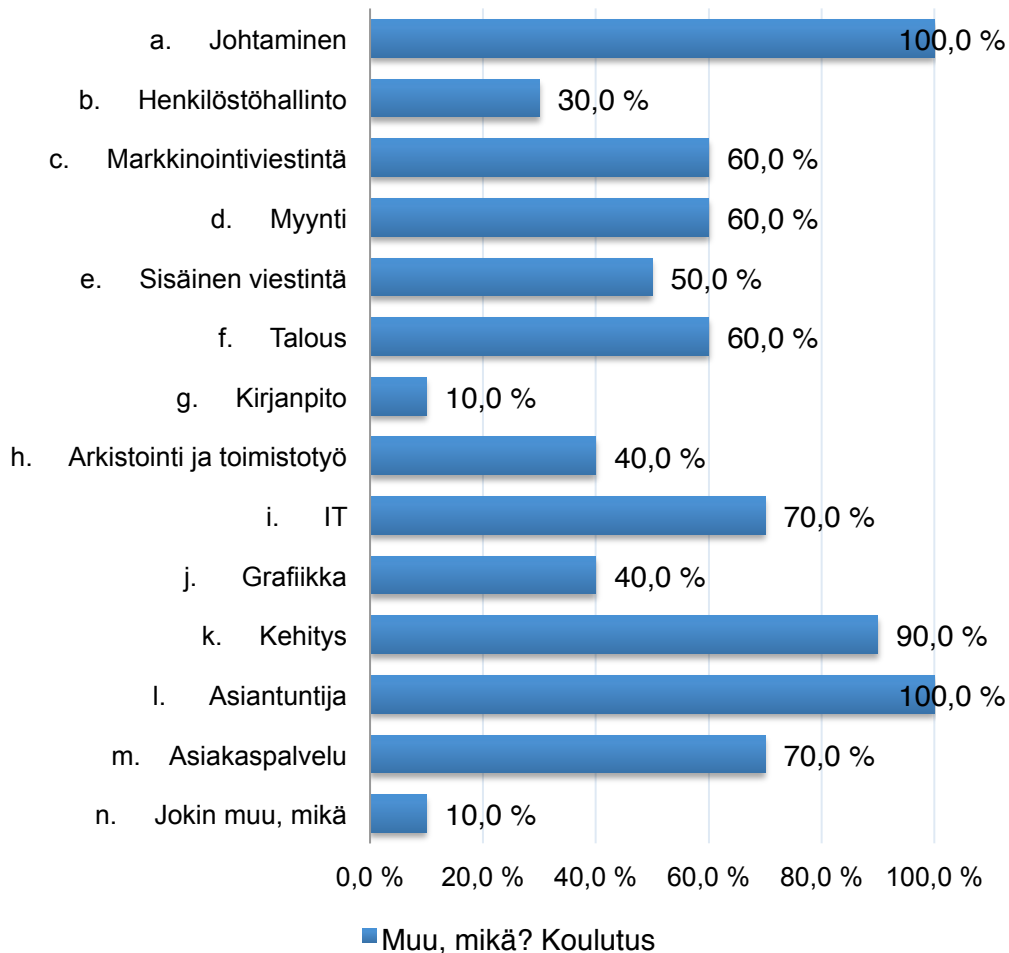


KUVIO 8. Vastaajat kokevat HealthHUB-yhteisön tapahtumat hyödyllisiksi

8.4 Start up -yrityksen sisäinen viestintä

Kuvion 9 tulokset kertovat vastaajien laajasta työkuvasta. Sen lisäksi, että kaikki vastaajat ovat valinneet tehtäväkseen johtaminen, kaikkien osaamisalueisiin kuuluu myös asiantuntijuus ja yhdeksällä vastaajista kehitystyö. Vastaajat ovat kokeneet kaikki 13 etukäteen annetut vaihtoehdot omakseen, jonka lisäksi eräs vastaaja on täydentänyt listaa työkuvalla koulutus.

Työkuvan laajuuden lisäksi tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita vastauksesta e. sisäinen viestintä (kuvio 9). Start up -yrityksen johtavassa asemassa olevista työntekijöistä 50 % kokee, että sisäinen viestintä on osa heidän työkuvansa, vaikka varmasti kaikki yrityksen työntekijät viestivät yrityksen sisällä. Saini ja Plowman olivat sitä mieltä, ettei suurimmassa osassa start up -yrityksiä tunnisteta sisäisen viestinnän tarvetta (Johtajuuden merkitys start up -yrityksessä, sivu 29). Vastaus kertoo muun muassa siitä, että termi sisäinen viestintä tunnustetaan heikosti start up -yritysten johdossa, vaikka itse työ olisikin tuttua. Tämä on vaarallista varsinkin johtavassa portaassa oleville vastaajille, sillä onnistuakseen sisäinen viestintä vaatii tunnistamisen jälkeen vielä strategista suunnittelua. Vain tunnistamalla viestien arvo sisäisen viestinnän avulla voidaan vaikuttaa laajasti esimerkiksi työntekijän luottamukseen, motivaatioon ja sitoutumisen tunteen syntyyn.

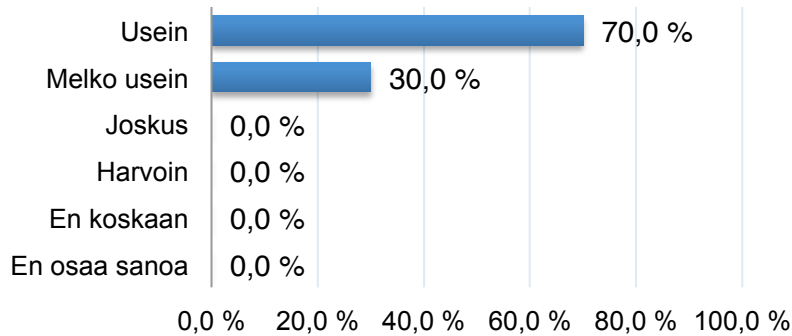


KUVIO 9. Start up -yritysten johtajien työtehtävät

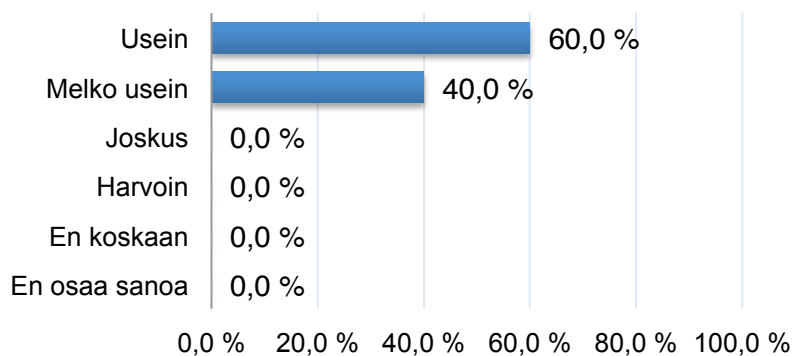
Vaikka vain 50 % vastaajista kokee viestivänsä yrityksen sisällä, viestinnän toimivuutta pyrittiin selvittämään tutkimuksessa myös muilla kysymyksillä. On mahdollista, että sisäisen viestinnän toimia tehdään laajemmin, vaikka puolet vastaajista ei tunnistanut termiä tai kokenut sen kuuluvan osaksi heidän työnkuvaansa (kuvio 9). Toimivan sisäisen viestinnän hyväksi puoleksi lasketaan yleensä sen tuomat innostuksen ja sitoutumisen tunteet (kuviot 10 ja 11). Kuvioissa 10 ja 11 osoitetaan, että vastaajista kaikki kokevat vähintään melko usein innostuksen ja sitoutumisen tunteita työpaikallaan, mikä kertoo viestinnän toimivuudesta.

Työntekijöiden sitoutumista on osanaan parantamassa se, että kaikkien kanssaan keskustellaan heidän työnkuvasta. Työntekijällä itsellään saattaa nousta halu muokata työn teon tapoja tapahtuneiden muutosten myötä. Kuvio 12 osoittaa, kuinka paljon johtajat keskustelevat työntekijöiden kanssa näiden työnkuvasta ja sen sopivuudesta. Vastaajista 30 % ei ole osannut vastata lainkaan kysymykseen, mikä on enemmän kuin muissa tut-

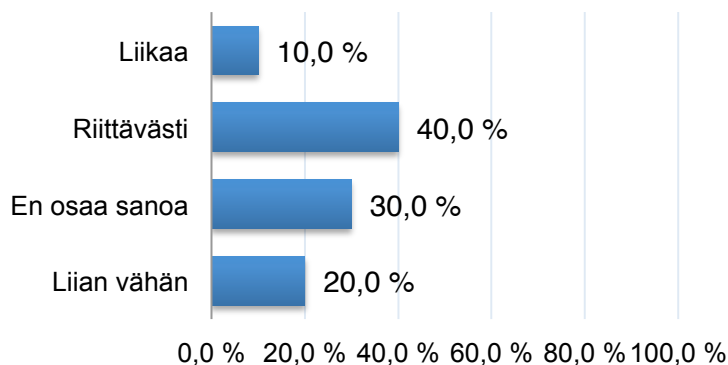
kimuksen kysymyksissä. Vastaajat eivät antaneet muissa kysymyksissä näin paljon ”en osaa sanoa” -vastauksia. Tämä saattaa tarkoittaa, että kysymys on aseteltu huonosti ja siihen ei sen vuoksi olla osattu vastata. On myös mahdollista, ettei start up -yrityksissä tunnisteta, että keskustelua työnkuvasta tulisi käydä tasaisin väliajoin työntekijöiden kanssa. 20 % yritysten johtajista oli sitä mieltä, että työnkuvista keskustellaan liian vähän, joten sille saattaisi olla tarvetta.



KUVIO 10. Vastaajien kokemat innostuksen tunteet



KUVIO 11. Vastaajien kokemat sitoutumisen tunteet

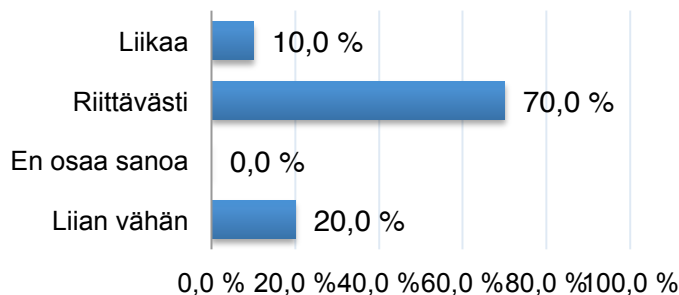


KUVIO 12. Työntekijöiden kanssa keskustellaan työnkuvan sopivuudesta

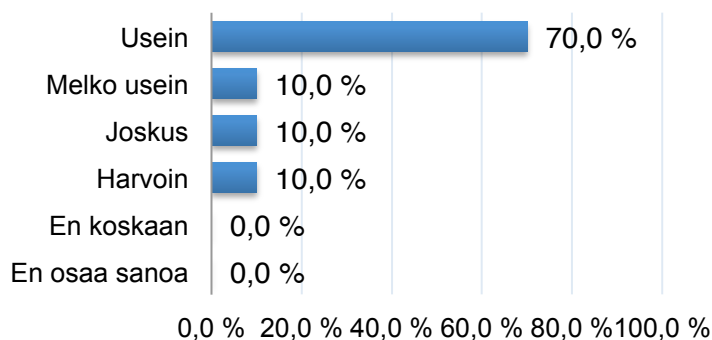
8.5 Palaute sisäisen viestinnän välineenä

Palautteella on suuri rooli, kun puhutaan sisäisen viestinnän tehostamisesta. Sitä lisäämällä palautteen antaja kertoo palautteen saajalle mielipiteen saadusta viestistä. Palaute on vastaanottajan reaktio viestiin, joka osoittaa, että viesti on ollut tehokas, jos palaute on halutunlainen (Åberg 2006, 83). Kyselyn mukaan johtavassa asemassa olevat vastaajat saavat suurimmaksi osaksi riittävästi palautetta (kuvio 13). Vastaajista 30 % kertoi kuitenkin saavansa liikaa tai liian vähän palautetta.

Työ koetaan merkitykselliseksi melkein samassa suhteessa kuin palautetta annetaan kannustavasti: 80 % vastaajista koki työnsä merkitykselliseksi usein tai melko usein, kun taas 20 % koki merkityksellisyyden tunteita työtään kohtaan vain joskus tai harvoin (kuvio 14). Ahonen ja Lohtaja-Ahonen (2011, 6–10, 16, 25, 29) mielestä aktiivinen palautteen antaminen antaa yksilöille mielikuvan, että muut työyhteisössä ovat kiinnostuneita tämän työstä ja aikaansaannoksista. Myös tässä kyselyssä palautteen saaminen ja merkityksellisyyden tunteet näyttäisivät seuraavan toisiaan.

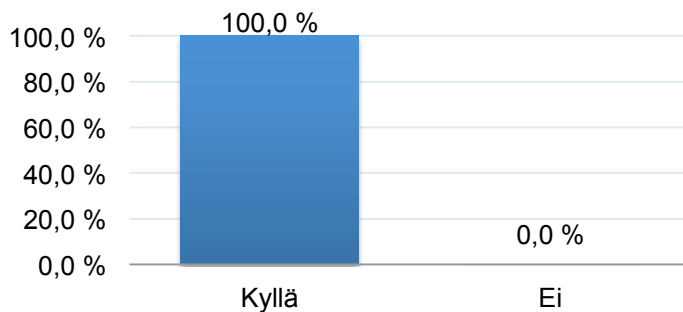


KUVIO 13. Saan palautetta

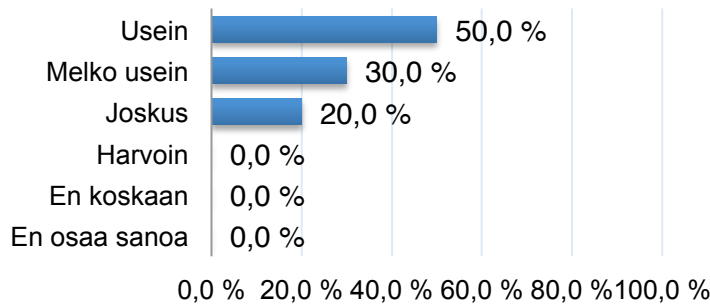


KUVIO 14. Koen työnteen merkitykselliseksi

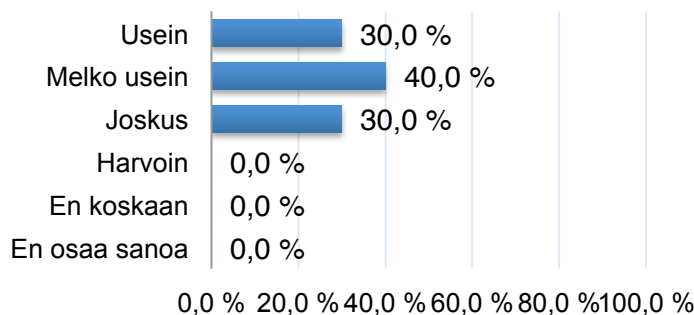
Vastaajista pieni osa oli kuitenkin sitä mieltä, että he eivät saa tarpeeksi palautetta tai sitä annetaan heille liikaa. Osa kertoi kokevansa vain joskus tai harvoin työnsä merkitykselliseksi. Kaikkien vastaajien mielestä start up -yrityksissä mahdollisuus palautteen antamiselle on hyvä, sillä he kertoivat voivansa antaa kriittistäkin palautetta (kuvio 15). Eräs vastaajista koki saavansa liikaa palautetta, joten on mahdollista, että juuri kriittistä palautetta annetaan hänelle liikaa tai huonolla tavalla. Tämän sekä liian vähäisen palautteen ongelmaan vaikuttaa yrityskulttuuri, jota voidaan parantaa muun muassa kannustamalla toisia sekä työntekijöiden välisen luottamuksen parantamisella (kuviot 16 ja 17) (Reddingin 1972 , Tourish & Hargie 2009b, 31 mukaan).



KUVIO 15. Saan antaa kriittistä palautetta



KUVIO 16. Start up -yrityksessä kannustetaan toisia



KUVIO 17. Tunnen luottamusta yrityksen sisällä

8.6 Sisäinen viestintäjärjestelmä

Kyselytutkimuksen kysymyksillä 8 ja 9 selvitettiin start up -yrityksen käytössä olevia sisäisen viestinnän kanavia (kuvio 18 ja 19). Start up -yrityksissä viestitään tällä hetkellä käyttämällä suoraa viestintää: keskustelemalla kasvokkain sekä kokoustamalla (kuvio 18). Välitetyistä viestimistä käytössä ovat tällä hetkellä sähköposti, pikaviestimet kuten Slack, WhatsApp ja sisäinen Facebook sekä puhelut. Välitetyistä viesteistä verkossa kulkevat sähköposti sekä pikaviesti, joiden hyväksi puoleksi lasketaan niiden tavoittavuus viestijöiden paikasta riippumatta.

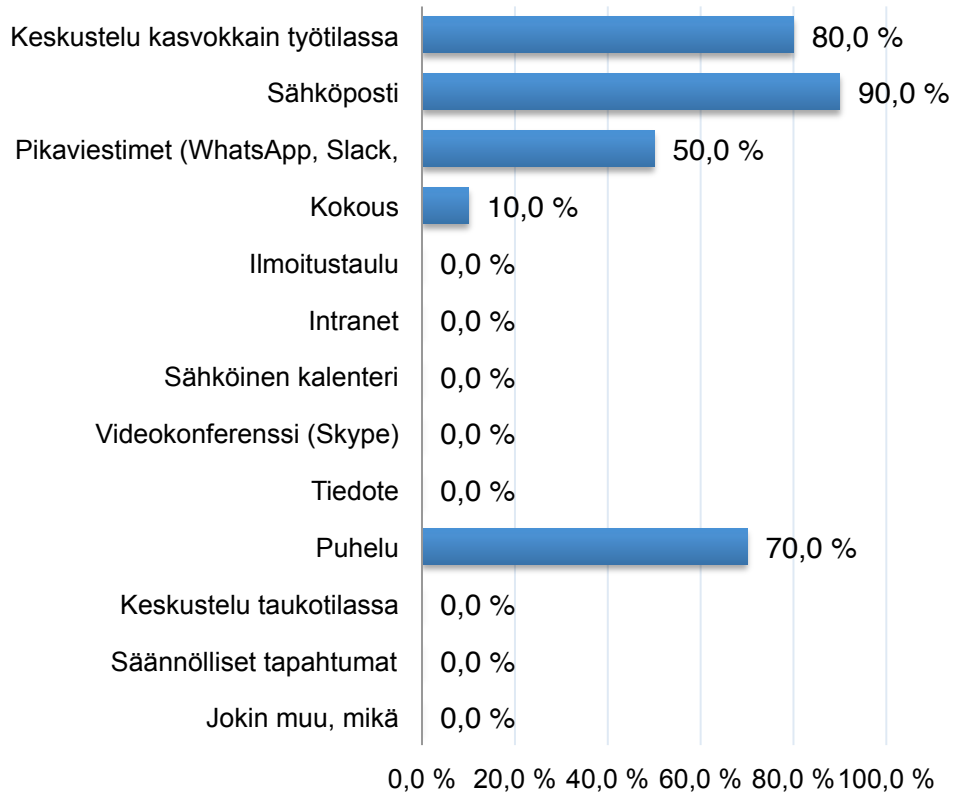
Kysymyksen 8 perusteella sähköposti on tällä hetkellä suosituin viestinnän kanava, mikä on resurssitehokas tapa viestiä, ja kannattavaa, jos sama viesti pitää välittää samansisältöisenä monelle eri henkilölle (kuvio 18). 80 % vastaajista kertoo kasvokkain keskustelun työtilassa olevan yksi käytetyimmistä viestinnän kanavista, mikä on tehokas tapa viestiä ja vaikuttaa. Kasvokkain keskustelu on käytössä aktiivisesti, ja se koetaan myös tehokkaana tapana saada viesti vastaanottajalle omassa yrityksessä (kuvio 19). Vastaukset viittaavat siihen, että start up -yritysten työntekijät työskentelevät melko lähellä toisiaan, sillä viestintä kasvokkain on mahdollista. Tämän lisäksi on oletettavaa, että HealthHUBin avoimet työtilat kannustavat kasvokkain viestintään töiden lomassa. Kun viestitään tarpeeksi kasvokkain, tämä vähentää muiden kanavien käyttöä.

Kuvio 18 osoittaa, että 20 % vastaajista valitsi käyttävänsä mieluummin jotain muuta viestinnän kanavaa kuin työtilaa viestissään muille samassa yrityksessä työskenteleville. Kasvokkain keskustelun lisäksi vaikutustehokkaita tapoja listalle ei nouse muita kuin kokous, jonka eräs vastaajista kertoi olevan hänelle yksi eniten käytetyistä viestinnän kanavista. Vaikutusteholtaan valituista seuraavaksi paras vaihtoehto, puhelin, saa 70 % vastaajan kannatuksen. Jos viestintää ei voida toteuttaa kasvokkain, viestinnän laatua voidaan parantaa puhelimen sijaan esimerkiksi videopuhelulla, jossa viestinnän molemmat osapuolet saavat välitettyä sanallisen viestin lisäksi eleitä ja ilmeitä sekä tarkemmin muita nonverbaaleja viestejä. Videopuhelulla viestin voisi saada nopeammin vastaanottajalle oikeansisältöisenä ilman väärinymmärryksiä, mikä saattaa olla pelkän äänipuhelun ongelma.

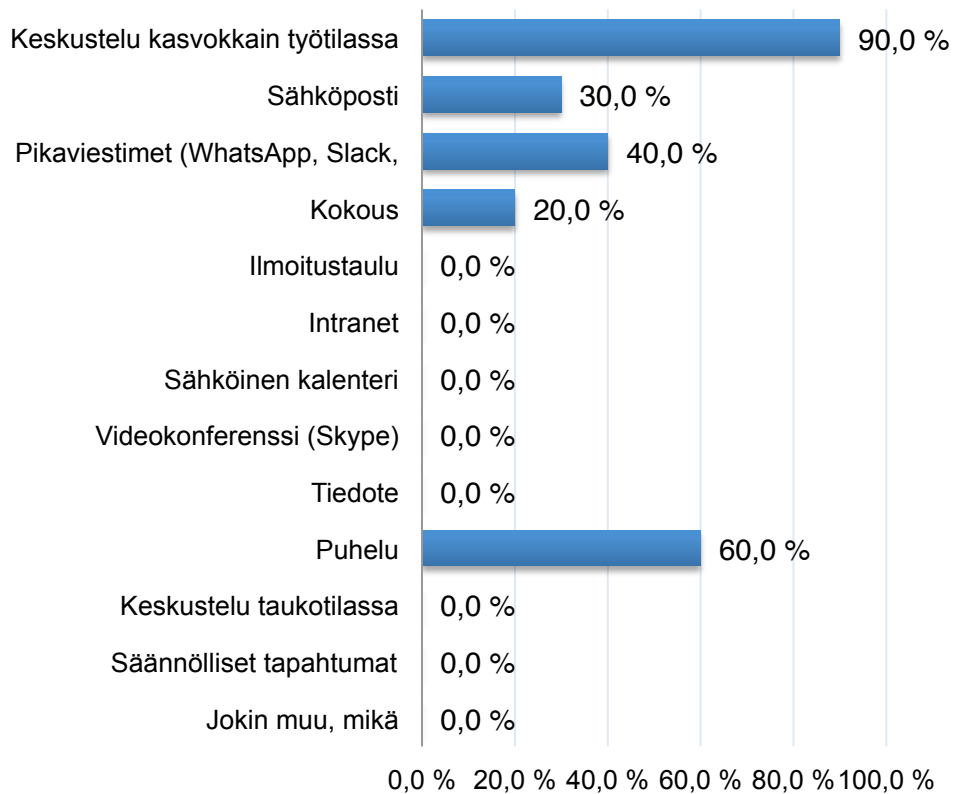
Sama ongelma on havaittu vastaajien keskuudessa, ja se tulee selkeämmin esiin avoimissa vastauksissa, kun vastaajia pyydettiin kertomaan, miten sisäisen viestinnän kanavien käyttöä voitaisiin yrityksessä parantaa. Vastaajat kertovat toivovansa kasvokkain keskustelua lisää, sillä työskentely on tällöin tehokkainta. Keskustelun lisäämiseksi on ehdotettu muiden viestien vähentämistä, kävelypalavereita ja samoissa tiloissa työskentelyä yhdessä. Vastaajat kokevat nyt, että viestejä lähetetään liian suuressa määrin eri viestimiä käyttäen ja viestit ovat liian pitkiä sisäistettäviksi. Toisaalta viestimet mahdollistavat työskentelyn eri paikoissa, kun tilanne sitä vaatii. Pyrkimys olisi kuitenkin vähentää tarvetta ylimääräisille, välitetyille viesteille ja työskennellä samassa tilassa. Vastauksissa ilmeni myös, että kasvu asettaa haasteita sisäisen viestinnälle, jolloin kanavien merkitystä ja tehokkuutta tulee miettiä säännöllisesti uudelleen.

Kun vastaajia pyydettiin nimeämään tehokkaat viestinnän kanavat, he pystyivät nimeämään vaikutusteholtaan parhaimmat kanavat: kasvokkain keskustelu ja kokous nousivat kysymyksessä 19, kun vastauksia verrataan kysymyksen 18 vastauksiin (kuviot 18 ja 19). Resurssitehokkaita kanavia listalta löytyy pikaviestimet sekä sähköposti, jotka molemmat laskivat, kun verrataan yrityksissä eniten käytettyjä kanavia. Start up -yritysten johtajat tunnustavat tehokkaiksi kanaviksi vaikutusteholtaan hyvät kanavat, mutta resurssitehokkaita tapoja ei koeta yhtä tehokkaiksi. Tämä voi johtua siitä, että tutkittavat yritykset ovat alle kymmenen työntekijän yrityksiä, ja resurssitehokkaiden kanavien tehokkuus on se, että niiden avulla saadaan monelle työntekijälle välitettyä sama viesti yhtä aikaa samansisältöisenä. 60 % vastaajista nimesi puhelimen tehokkaaksi tavaksi pitää yhteyttä työtovereihin. Tämä on tehokasta, jos viesti pitää saada ajasta ja paikasta riippumatta siirrettyä kattavasti yhdelle henkilölle. Kasvokkain viestintä tai esimerkiksi videopuhelut saattaisivat olla tehokkaampi ratkaisu kuin pelkät äänipuhelut.

Kysymyksessä 8 vastaajia pyydettiin valitsemaan kolme viestinnän kanavaa, joita he käyttävät eniten viestiessä oman yrityksen sisällä (kuviot 18 ja 19). Kukaan vastaajista ei valinnut seuraavia vaihtoehtoja: intranet, ilmoitustaulu, sähköinen kalenteri, videokonferenssi, tiedote, keskustelu taukotilassa tai säännölliset tapahtumat. Osa näistä vaihtoehtoista onkin suuremman yrityksen kanavia, joiden käyttö saattaisi olla tehotonta alle kymmenen työntekijän start up -yrityksessä. Kyselyn avoimessa kohdassa eräs vastaajista kuitenkin ehdotti fyysisen ilmoitustaulun käyttöä työtehtävien koordinointiin, mikä on nopea tapa informoida työtehtävistä työpaikalla.



KUVIO 18. Start up -yrityksissä eniten käytetyt sisäisen viestinnän kanavat



KUVIO 19. Start up -yrityksissä tehokkaimmat sisäisen viestinnän kanavat

8.7 HealthHUBin viestintäjärjestelmä

Kysymyksillä 13 ja 14 pyrittiin selvittämään HealthHUB-yhteisön käytössä olevat viestinnän kanavat. Vastausten mukaan HealthHUBissa viestitään ilman viestimiä kasvokkain keskustellen sekä työtilassa että taukotilassa, säännöllisissä tapahtumissa ja kokouksissa. 30 % vastaajista mainitsi säännöllisten tapahtumien olevan yksi tapa, jolla sisäistä viestintää hoidetaan HealthHUB-yhteisön sisällä. Välitettyä viestintää tapahtuu sähköpostitse, pikaviestimien välityksellä (Slack, WhatsApp, sisäinen Facebook) sekä puhelimesta.

Yhteisön sisäisessä viestinnässä on haasteena yhteisön eri toimijat, jotka käyttävät omassa toiminnassaan jo erilaisia viestinnän kanavia. Yhteisön olisikin tärkeää tunnistella näitä jo käytössä olevia kanavia ja pyrkiä sulauttamaan niitä omaan toimintaansa. MOWin sisäinen viestintä on suunniteltu niin, että valitut kanavat tavoittavat kaikki yhteisön jäsenet. Käytössä on kuukausittainen Kyläkokous-tapahtuma, maanantai-aamuisin lähetettävä uutiskirje, Motherboard-applikaatio, Slack sekä perinteisemmät A4-kokoiset tiedotteet hississä sekä viikkokalenteri lasiseinässä. (Ruotsalainen 2016.)

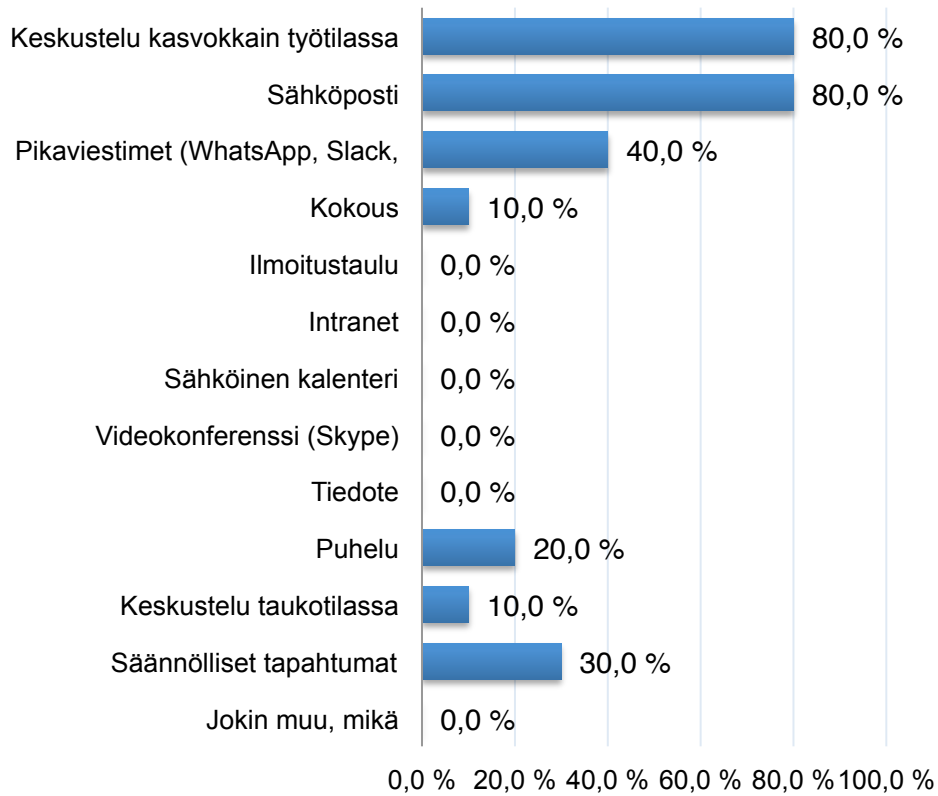
Keskustelu työtilassa oli 80 % mielestä yksi hyödynnetyimmistä viestinnän kanavista, mutta vain 50 % vastaajista koki sen yhdeksi tehokkaimmista kanavista, kun viestitään HealthHUB-yhteisön sisällä (kuviot 20 ja 21). Tähän saattaa olla syynä se, etteivät kaikki työntekijät käy työtiloissa niin usein, että he saisivat viestin sitä kautta. Tämän vuoksi kasvokkain viestinnän lisäksi tulee käyttää jotain toista kanavaa. Vastausmäärät tippuivat samalla tavalla vastausvaihtoehdon ”säännölliset tapahtumat” -kohdalla, joka lasketaan teoriassa tehokkaaksi tavaksi välittää kasvotusten viestejä monelle samaan aikaan. Ehkä oikeita ihmisiä ei tavoiteta myöskään tapahtumissa tai tapahtumia ei hyödynnetä oikeiden viestien välittämiseen.

Vaikutusteholtaan suuret viestinnän kanavat: kasvokkain keskustelu työtilassa ja säännölliset tapahtumat saivat vastaajilta vähemmän kannatusta, kun kuviota 21 verrataan kuvion 20 vastauksiin. Vastaajien mielestä kasvokkain keskustelut ja tapahtumat ovat aktiivisessa käytössä, mutta niitä ei koeta tehokkaiksi tavoiksi viestiä. Yhden vastaajan mielestä kokous on sekä eniten käytetty mutta myös tehokkain viestinnän tapa, kun välitetään viestejä yhteisön sisällä. Tapahtumista ja HealthHUBin toiminnasta saattaa puut-

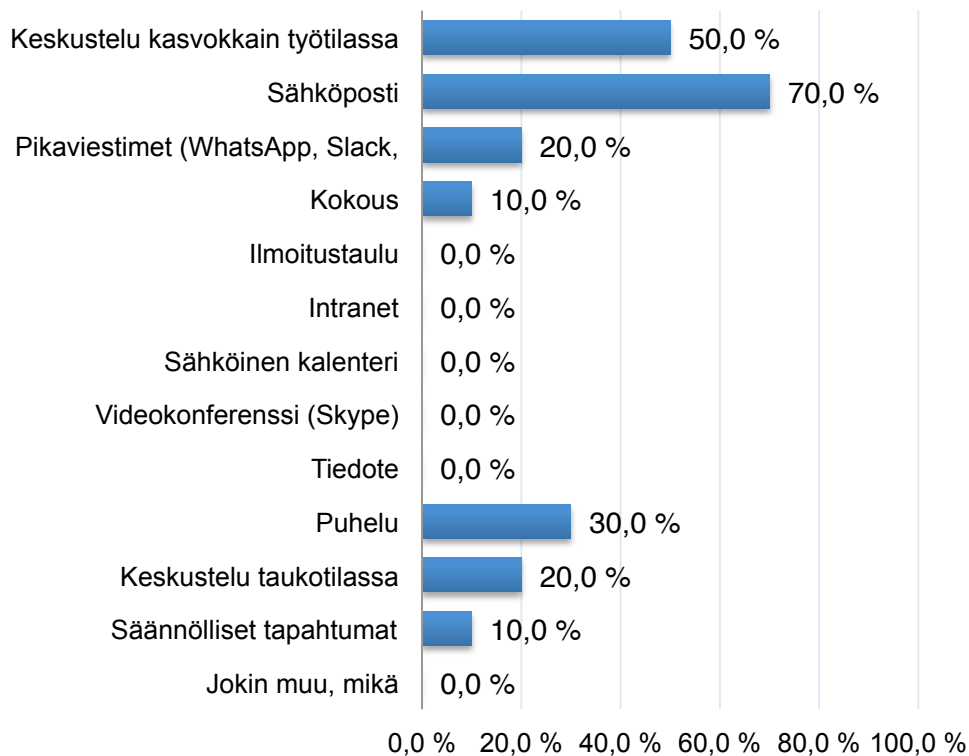
tua yksi säännöllisesti järjestettävä ja liiketoimintaa edistävä tapahtuma, joka MOWissa on kuukausittainen Kyläkokous. Kyläkokouksessa jäseniä informoidaan yhteisöä koskevista asioista, käydään läpi ehdotuksia ja tehdään yhdessä päätöksiä. Ruotsalainen koki, että yhteisö osaa tehdä päätökset paremmin sen sijaan, että joku tekee niitä yhteisön puolesta, minkä vuoksi on oleellista tarjota kaikille tämä tilaisuus. (Ruotsalainen 2016.)

Vastaajat olivat valinneet tehokkaiksi kanaviksi resurssitehokkaat sähköpostin sekä pikaviestimet (kuvio 21). Vastausvaihtoehto sähköposti on sekä eniten käytettyjen että tehokkaimpien viestinnän kanavien joukossa. Pikaviestimet toisaalta näyttäisivät olevat melko aktiivisessa käytössä, mutta niitä ei koeta yhtä tehokkaina, kun viestitään yhteisön sisällä. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan valinnut käyttävänsä tiedotetta tiedon hankkimiseen HealthHUB-yhteisössä. HealthHUB lähettää kaikille yhteisen tiedotteen muutaman kuukauden välein sähköpostitse. Saattaa olla, ettei tätä koettu tiedotteeksi, sillä se ei saanut lainkaan vastauksia, vaan pikemminkin sähköpostitse tehtäväksi viestinnäksi.

MOWilla lähetetään joka maanantaiaamu jäsenille uutiskirje, jossa tiedotettavaa sekä jäsenten omia viestejä, joita he haluavat jakaa. Tämä on koettu tehokkaaksi tavaksi, kun on seurattu sähköpostilla välitettävän uutiskirjeen avausprosentteja. Sähköpostin lisäksi Slack, pikaviestin, on koettu hyödylliseksi MOW-yhteisössä. Saattaa olla, ettei HealthHUBissa olla vielä löydetty hyvää pikaviestintä viestien välittämiseen. Ruotsalaisen ohje pikaviestimen valitsemiseen oli, että sen pitäisi olla jo valmiiksi käytössä monella yhteisön jäsenellä arkipäiväisessä työnteossa. Slack on tällä hetkellä MOWissa kokeiluvaiheessa, mutta se on toiminut toistaiseksi hyvin, sillä moni käyttää sitä työssään muutenkin. (Ruotsalainen 2016.)



KUVIO 20. Vastaajien kolme eniten käytettyä sisäisen viestinnän kanavaa, kun viestitään HealthHUB-yhteisön sisällä

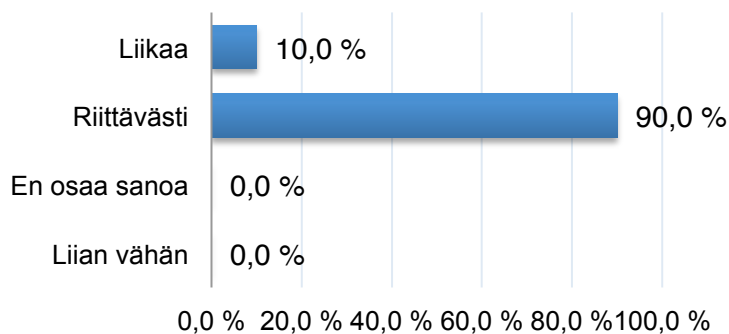


KUVIO 21. Vastaajien kolme tehokkainta sisäisen viestinnän kanavaa, kun viestitään HealthHUB-yhteisön sisällä

8.8 Start up -yrityksen johtaja sisäisen viestinnän kehittäjänä

Johtamistyön todettiin teoriaosuudessa olevan oleellinen osa sisäisen viestinnän onnistumista. Tutkimusosuudessa kuviossa 9 osoitettiin kuitenkin, että vain 50 % johtajista kertoi tekevänsä sisäistä viestintää työpäivänsä aikana. Kuvioissa 21–27 pohditaan tarkemmin johtajan onnistumista sisäisen viestinnän eri osa-alueilla, jotka antavat positiivista kuvaa start up -yritysten sisäisen viestinnän tilasta. Kappaleen teemoina ovat työntekijöiden osallistaminen, informointi ja sitouttaminen.

Teoriaosuudessa mainittiin, että sisäinen viestintä liiketoiminnan osa-alueena kannattaa tunnustaa, sillä voin näin sitä pystytään esimerkiksi jakamaan eri työntekijöiden kesken. Juuti (2011, 154, 164) huomautti sisäisen viestinnän suunnitelman ja toteutuksen epäonnistumismahdollisuudesta, jos se jätetään täysin johtajan vastuulle. Taakkaa pitää pystyä jakamaan suuremmalle ryhmälle ihmisiä, jotta onnistuminen on helpompaa. Suurin osa vastanneista johtajista ovat sitä mieltä, että heidän ajatuksiaan kuunnellaan yleensä ottaen riittävästi yrityksen sisällä (kuvio 21). Eräs vastaajista oli kuitenkin sitä mieltä, että hänen ideansa ovat liian suuressa osassa ja voisi kaivata muilta apua. Tämän suuntaisia vastauksia on annettu vain yksi, mutta se ei tarkoita, etteikö se kertoisi kehityskohdasta tässä kyseisessä start up -yrityksessä. Tilanne voi tuntua erittäin raskealta yhden henkilön kannettavaksi, jolloin painotaakkaa pitäisi pystyä jakamaan.

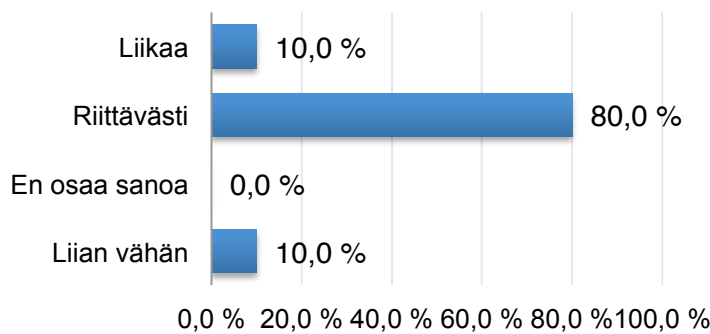


KUVIO 21. Ideani huomioidaan työpaikalla

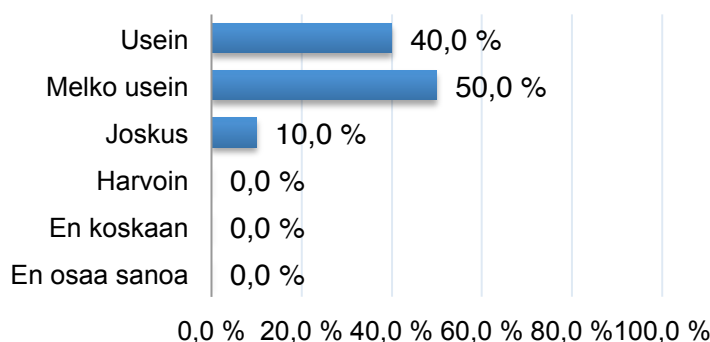
Osallistava päätöksenteko parantaa yrityksen ilmapiiriä (Redding 1972, Tourish & Hargie 2009b, 31 mukaan), koska se auttaa kaikkia olemaan mukana yrityksen tärkeissä asioissa. Kuvion 22 mukaan kaikki pääsevät start up -yritysten johtajien mielestä mukaan

yrityksen päätöksentekoon. Samaan aikaan muutama vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksessä kysytään liikaa tai liian vähän kaikkien mielipiteitä. Yleensä pienessä start up -yrityksessä ei pitäisi olla tällaista ongelmaa, sillä yrityksen päätöskoneisto ei ole vielä kerinnyt muotoutumaan kovin raskaaksi. Start up -yritykset tunnetaan yleensä niiden matalasta yritysstruktuurista, minkä suuri osa vastaajista osoittaa pitävän paikkansa.

Suurimmalla osalla päätöksenteko on osallistavaa, mikä osaltaan edesauttaa yrityksessä luottamuksen syntymistä ja lisää yrityksen avoimuutta. Kuvioissa 17 ja 23, joissa on mitattu luottamuksen ja avoimuuden määrää yritys kontekstissa osoittavat samansuuntaisia tuloksia. Luottamusta kertoo kokevansa 70 % vastaajista usein tai melko usein, ja avoimuutta 90 %, joten osallistaminen ja se, että asioita tehdään yhdessä vaikuttaisi toimivan tutkittavissa start up -yrityksissä (kuviot 17 ja 23).



KUVIO 22. Kaikki otetaan mukaan työpaikan päätöksentekoon

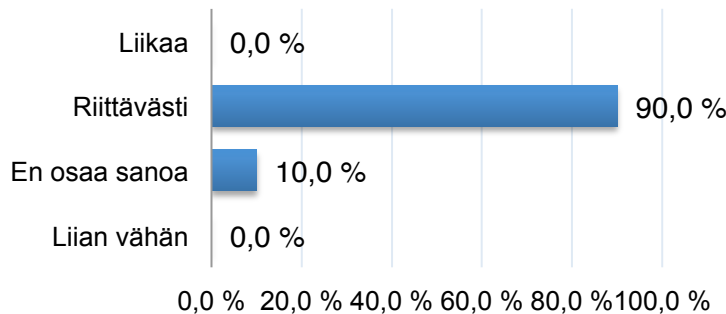


KUVIO 23. Yrityksessä koettu avoimuus

Yhteisen suunnan määrittämisen ja suunnan määrätietoisuuden pitämisen kannalta on tärkeää keskustella joukolla yrityksen tilaa koskevista asioista. Johtaja on vastuussa näiden tilanteiden mahdollistamisesta. Kuvioissa 24–27 osoitetaan, kuinka tutkimuksen start up -yrityksissä jaetaan tietoa tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista, keskustellaan yri-

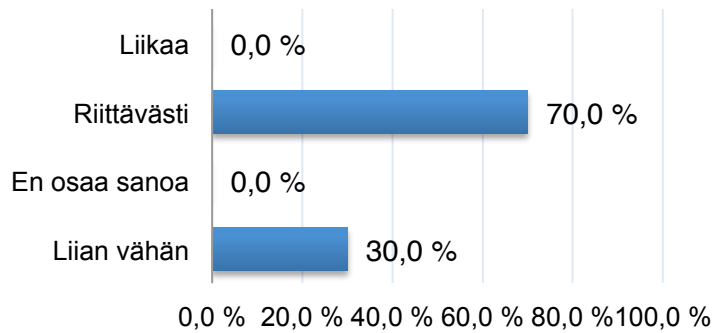
tyksen visiosta, missiosta ja tavoitteista, toimintaympäristön muutoksista sekä taloudellisesta tilanteesta. Tietoa pitäisi jakaa, mutta keskusteluja tulisi myös avata aiheiden ympärillä. Vastaajat kertovat, että he ovat melko tyytyväisiä kysytyihin asioihin ja tietoa jaetaan heidän mielestään riittävästi.

Yksisuuntaista informointia esitellään kuviossa 24. Suurin osa vastaajista olikin sitä mieltä, että tietoa jaetaan riittävästi liittyen tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkiin. Yksittäinen vastaaja on kertonut, ettei hän osannut vastata kyseiseen kysymykseen, mikä saattaa kertoa sisäisen viestinnän strategian puutteesta tai yksinkertaisesti vastaaja on vahingossa valinnut väärän vastauskentän.

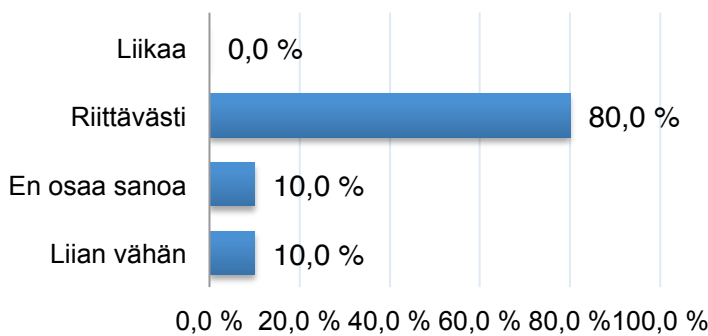


KUVIO 24. Tiedon jakaminen yrityksissä tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista

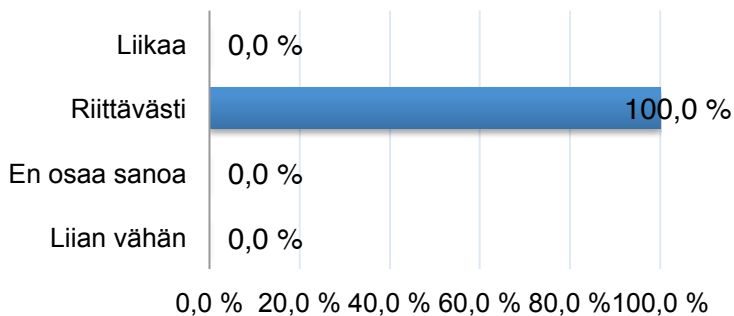
Informoinnin lisäksi yrityksessä kaivataan asioista keskustelua, ja työntekijät tarvitsevat tunnetta, että heitä kuunnellaan yritystä koskevissa asioissa. Kuviossa 25 vastaajista 30 % oli sitä mieltä, että start up -yrityksessä keskustellaan liian vähän yrityksen visiosta, missiosta ja tavoitteista, jotka kuitenkin koskettavat kaikkia työntekijöitä. Keskustelu on yksi tapa muun muassa sitouttaa työntekijöitä työn tekemiseen. Tällä hetkellä johtajat kertoivat olevansa sitoutuneita työn tekemiseen (kuvio 11), mutta tutkimus ei kerro työntekijöiden sitoutumisen tunteista. Sen sijaan toimintaympäristön muutoksista ja yrityksen taloudellisesta tilanteesta keskustellaan vastaajien mukaan riittävästi (kuviot 26 ja 27). Taloudellisen tilanteen ja muutosten käsittely on näiden vastausten perusteella start up -yrityksissä helppoa ja kaikki saavat sekä kuulla että kertoa omia mielipiteitään näihin liittyvistä asioista.



KUVIO 25. Yrityksessä keskustellaan yrityksen visiosta, missiosta ja tavoitteista



KUVIO 26. Keskustelu yrityksissä toimintaympäristön muutoksista (rahoitus, toimittajat, asiakkaat, toimiala)



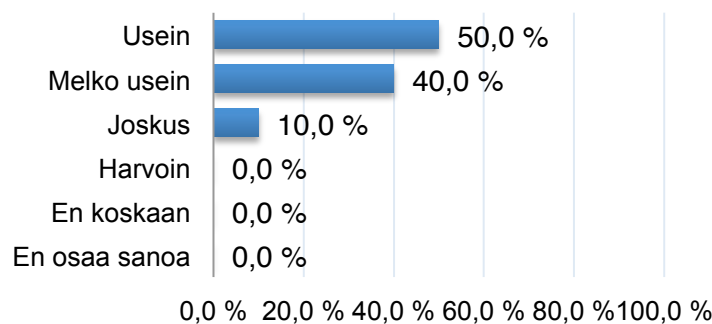
KUVIO 27. Keskustelu yrityksen taloudellisesta tilanteesta

8.8.1 Muutoksen johtaminen start up -yrityksessä

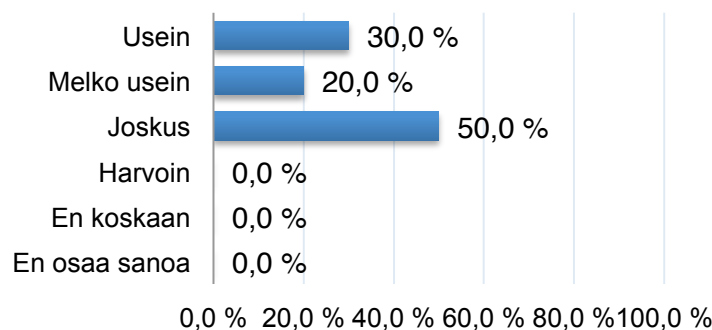
Start up -yrityksissä tapahtuu paljon muutoksia, mikä asettaa vaatimuksia start up -yrityksissä työskenteleville ihmisille. Muutos koskettaa jokaista työyhteisössä työskentelevää ihmistä: riippuen yksilön ominaisuuksista ja siitä, kuinka tilanne hoidetaan, kokemus on joko positiivinen tai negatiivinen. Molemmista osa-alueista vastuu on johto-

asemassa olevalla. Jo rekrytointivaiheessa tulee tunnistaa muutokselle herkät ihmiset, jotka eivät mahdollisesti sovi start up -yritykseen. Tämän lisäksi muutos on prosessi, joka tulee hoitaa asianmukaisesti niin, että kaikki kokevat olevansa informoituja ja tulevat mahdollisimman hyvin kuulluiksi kaikissa prosessin vaiheissa.

Muutoskykyinen ihminen tunnistetaan ominaisuuksista kuten kekseliäisyys ja ongelmanratkaisutaito, optimismi, seikkailunhalu, innostuneisuus ja energisyys, sopeutumiskyky, itseluottamus ja epävarmuuden sietokyky (Kvist & Kilpiä 2006, 145–147). Näistä tässä tutkimuksessa mitattiin vastaajien optimismia sekä seikkailunhalua (kuviot 28 ja 29). Vastaajista suurin osa kertoi olevansa optimistisia yhtä poikkeusta lukuun ottamatta (kuvio 28), mikä asettaa hyvät lähtökohdat start up -yritysten muutoskyvyille. Vastatesaan väitteeseen: ”Olen seikkailunhaluinen” vastaajista puolet päätyivät vastaamaan neutraalimmin ja valitsemaan vaihtoehdon joskus (kuvio 29). Loput 50 % vastaajista kertoivat kuitenkin olevansa seikkailunhaluisia usein tai melko usein.



KUVIO 28. Olen optimistinen



KUVIO 29. Olen seikkailunhaluinen

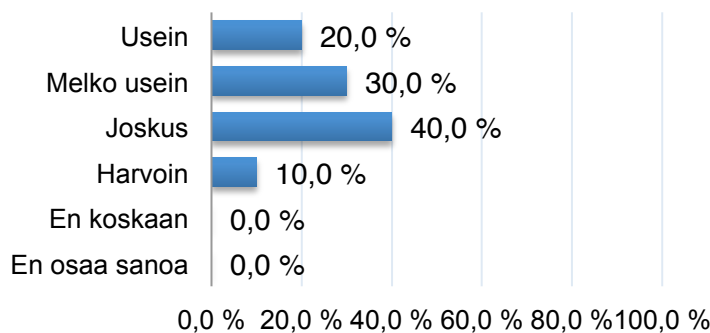
Työntekijä, jolla on huono muutoksensietokyky voidaan tunnistaa erilaisista negatiivisista tunteista kuten työstä johtuva stressi, ahdistuneisuus, masentuneisuus tai uupumus

(Kvist & Kilpiä 2006, 146–155). Näitä tunteita voi tuntea myös muissa tilanteissa, jotka eivät liity työpaikan muutoksiin, joten analysointi ei ole suoraviivaista. Tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta kaikkien neljän tunteen kokemuksia.

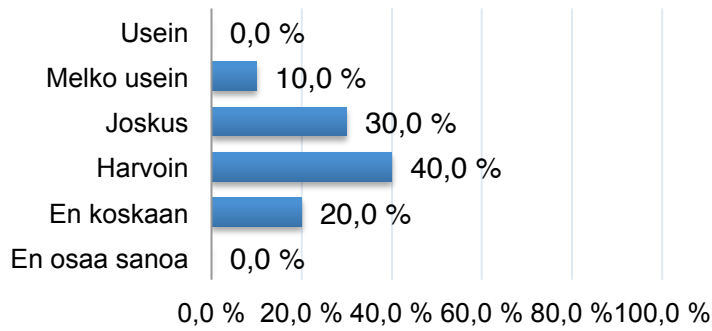
Kysymyksen 5 väite 11 ”Kuinka usein koet stressiä työssäsi?” (kuvio 30) ei erottele hyvää ja huonoa stressiä toisistaan, mikä vaikeuttaa vastausten laadun erottelua. Vastaajista puolet kertoi kokevansa stressiä työssään usein tai melko usein. Loput sanoivat stressiä esiintyvän joskus tai harvoin. Työ koettiin tutkimuksen mukaan melko stressaavaksi. Stressiin liittyvä väite oli huonosti muotoiltu, ja täten siitä saaduista tuloksista ei voida tehdä johtopäätöksiä liittyen muutoksensietokykyyn.

Suurin osa vastaajista ei kokenut työhön liittyvää ahdistuneisuutta koskaan tai vain harvoin (kuvio 31). Vastaajista 30 % kertoi ahdistuneisuutta olevan silloin tällöin, ja yhdellä sitä esiintyy melko usein. Samoin pelkoa vastaajista 50 % koki harvoin tai ei koskaan (kuvio 32). Loput kertoivat pelontunteita esiintyvän joskus tai melko usein. Suurin osa vastaajista kertoi kokevansa uupumusta vain harvoin (kuvio 33). 20 % koki uupumusta joskus ja loput 20 % melko usein. Vastausten perusteella suurin osa start up -yrityksissä työskentelevistä johtajista sietävät hyvin muutoksia. Vastauksissa esiintyi muutamia, joilla näitä negatiivisia tunteita oli enemmän. Osalla oli hankaluutta muutoksen sietämisessä, minkä helpottamista käsitellään työssä sivulla 32.

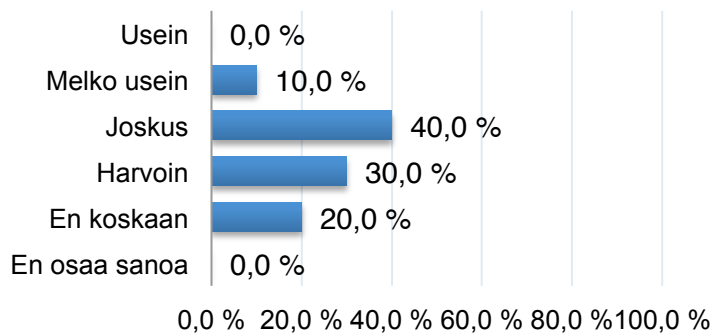
Teoriaosuuden mukaan muutoksen sietoa voidaan helpottaa muun muassa viestinnällä, joka tarjoaa kaikille työyhteisön jäsenille mahdollisuuden tulla kuulluksi sekä informoidaan riittävästi tulevasta muutoksesta. Johtaja on vastuussa näiden toimien toteuttamisesta, joten start up -yritysten johtajien, tutkimukseen vastaajien, tulisi olla mahdollisesti halukkaampia muutokselle kuin muut työyhteisössä työskentelevät.



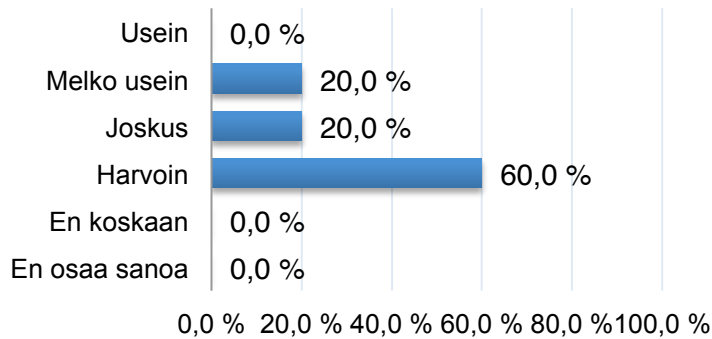
KUVIO 30. Koen stressiä



KUVIO 31. Koen ahdistuneisuutta



KUVIO 32. Koen pelontunteita



KUVIO 33. Koen uupumusta

9 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

Kappaleessa pyritään antamaan ehdotuksia start up -yrityksien sekä HealthHUB-yhteisön sisäisen viestinnän kehittämiseksi. Kehitysehdotukset syntyivät kirjallisuuskatsauksen sekä tehdyn tutkimuksen perusteella. Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen ja sen alakysymyksiin ja näin tarjota toimeksiantajalle, HealthHUBille, työkaluja yhteisön sisäisen viestinnän tueksi sekä materiaalia start up -yritysten oman sisäisen viestinnän herättelemiseksi ja innostamiseksi.

Opinnäytetyössä tutkittiin sekä teoria- että tutkimusosuudessa sisäistä viestintää, mikä on aiheena jo erittäin tutkittu. Sen tehostaminen start up -yrityksissä ja start up -yritysten yhteisöissä oli kuitenkin uudempien tutkimusaiheiden joukossa. Tästä tutkimuksesta syntyi kartoittava tutkimuskentän avaaja, joka mahdollistaa jatkotutkimukset aiheeseen liittyen. Pelkästään HealthHUB-kontekstissa tutkimusta voitaisiin laajentaa esimerkiksi laadullisella tutkimuksella, joka antaisi rikkaampaa aineistoa aiheeseen liittyen. Toinen mahdollisuus olisi kerätä toiselta samantyyppiseltä hubilta kyselyaineistoa opinnäytetyössä käytetyn kyselytutkimuksen avulla (liite 1) ja vertailla saatuja tuloksia keskenään.

9.1 Start up -yritysten sisäisen viestinnän kehittäminen

Tehokas sisäinen viestintä on tärkeää jokaisessa yrityksessä, mutta varsinkin start up -yrityksissä sen oikeanlainen sisällyttäminen arkeen on välttämätöntä. Start up -yrityksen ominaisuudet asettavat korkeita vaatimuksia kaikille start up -yrityksessä työskenteleville. Toteuttamalla tehokasta sisäistä viestintää parannetaan yrityksessä yhteisymmärrystä, sitoutumista, motivaatiota ja yhteishenkeä. Tästä saadaan palkkiona tyytyväisiä työntekijöitä ja parempia liiketoiminnan tuloksia. Sisäisen viestinnän laiminlyönnillä luodaan työpaikoilla ainoastaan turhia negatiivisia tunteita ja työpahoinvointia. Sisäisen viestinnän onnistuminen vaatii johtajalta paneutumista, strategista suunnittelua ja tavoitteellista vuorovaikutteista toteuttamista.

Tutkimuksen mukaan start up -yritysten sisäinen viestintä on kohtalaisen hyvää, mikä mahdollistaa ja helpottaa positiivisten tunteiden kokemista työpaikalla negatiivisten sijaan. Jostain syystä start up -yritysten johtajat eivät kokeneet sisäisen viestinnän kuu-

luvan heidän työtehtäviinsä. Joko termi sisäinen viestintä oli vastaajille vieras tai vastaajat eivät toimi sen mukaisesti. Toimiva ja tehokas sisäinen viestintä tarjoaa yritykselle monia hyviä puolia, mutta onnistuminen vaatii suunnittelua ja strategiaa, mitä voidaan parantaa esimerkiksi seuraavanlaisessa koulutustilaisuudessa.

Tiedon ja sisäiseen viestintään liittyvän strategisen ymmärtämisen lisäämiseksi aiheen ympärillä voisi pitää vuorovaikutteisen ja käytännönläheisen HealthHUBin start up -yrityksille ”Intro sisäiseen viestintään” -workshopin, joka tarjoaisi start up -yrityksille ajatuksia ja uusia kokeilunarvoisia työkaluja. Workshop on suunnattu ensisijaisesti start up -yritysten johtajille, jotka vastaavat yrityksen sisäisestä viestinnästä. Aamupäivän mittainen workshop voisi koostua seuraavasti:

- 8.00–8.15 Aamupalaa ja verkostoitumista
- 8.15–8.30 Alkusanat ja toisiin tutustuminen
- 8.30–8.45 Lyhyt intro sisäisen viestinnän pariin
 - Mitä sisäinen viestintä on?
 - Mitä hyötyjä tehokkaalla sisäisellä viestinnällä saavutetaan?
- 8.45–9.00 Keskustelu ryhmissä: ”Minkälaisia sisäisen viestinnän toimintatapoja meidän yrityksessä toteutetaan?”
- 9.00–9.45 Vuorovaikutteinen luento-osuus
 - Johtajan vastuut informoida, sitouttaa, innostaa ja osallistaa
 - Start up -yrityksen osallistavaa päätöksentekoa
 - Henkilöstöjohtaminen ja rekrytointi
 - Mitä kautta viesti kulkee tehokkaimmin?
 - Henkilöstön motivointi viestinnällä
- 9.45–10.00 Tauko
- 10.00–11.00 3 x 20 min ryhmäriihet
 - sisäisen viestinnän kanavat
 - yrityksen vuorovaikutus vision, mission ja tavoitteiden ympärillä
 - positiivisen palautteenannon kulttuuri
- 11.00–11.15 Yhteenveto
- 11.15–11.30 Lomake: ”Mitä aion tehdä parantaakseni yrityksen vuorovaikutusta?”
- 11.30–11.45 Check-out

Koulutustilaisuus alkaisi kaikkien saavuttua alkusanoilla ja lyhyellä avauskierroksella, jossa kaikki osallistujat saavat kertoa nimensä ja miksi osallistuvat aamun workshopiin

tai mitä toivovat siitä saavansa. Kello 8.30 workshopin pitäjä kertoo lyhyesti ja käytännönläheisesti käsiteltävästä aiheesta sekä sen merkityksestä työyhteisölle. Tämän jälkeen noin neljän hengen pienryhmissä pohditaan tarkemmin, mitä sisäinen viestintä tarkoittaa juuri heidän yrityksessään. Pienryhmissä esiintyneitä ajatuksia voi seuraavaksi jakaa koko ryhmän kesken. Termin tunnistaminen ja sen avaaminen auttavat start up -yritysten johtajia hahmottamaan sisäisen viestinnän arkiset esiintymismuodot. Kun tilanteet tunnistetaan, jo olemassa olevia tilanteita aletaan arvostaa enemmän ja uusia viestintätilanteita pystytään luomaan tarpeen vaatiessa.

Yhteisen keskustelun jälkeen workshopin vetäjä pitää esityksen sisäisen viestinnän toimintatavoista tai vaihtoehtoisesti voidaan kutsua paikalle vierailijaluennointsija kuten aiheeseen perehtynyt suomalainen tutkija Leif Åberg. Vierailijaluennointsijalla saattaisi olla parantava vaikutus samalla myös workshopin osallistujamäärään. Teoriatutkimuksessa nousi vahvana esille Sainin ja Plowmanin (2007) start up -yritysten sisäisen viestinnän malli, jonka viisi osa-aluetta olisi hyvä käydä läpi otsikoilla:

1. Johtajan vastuut informoida, sitouttaa, innostaa ja osallistaa
2. Start up -yrityksen osallistavaa päätöksentekoa
3. Henkilöstöjohtaminen ja rekrytointi
4. Mitä kautta viesti kulkee tehokkaimmin?
5. Sisäinen viestintä ja sen avulla motivointi

Kaikki aiheet koskettavat vahvasti johtavassa asemassa olevan työkenttää. Näistä aiheista voidaan valita workshopin osallistujille sopivimmat esimerkiksi ilmoittautumislomakkeeseen upotetun kyselyn avulla. Ilmoittautuja saisi valita viidestä aiheesta kolme, joihin tarvitaan apua ja ne koskettavat eniten omaa työelämää. Eniten ääniä saaneet vaihtoehdot voidaan ottaa käsittelyyn workshopin luento-osuudessa.

Tauon jälkeen ryhmä jakaantuu kolmeen pienempään ryhmään, joissa jokaisessa kuitenkin korkeintaan viisi henkilöä, jotta jokainen saa kertoa ajatuksiaan seuraavista aiheista. Jokainen ryhmä aloittaa tekemään yhtä suurta ajatuskarttaa teemojen ympärille: ”Sisäisen viestinnän kanavat”, ”Yrityksen vuorovaikutus vision, mission ja tavoitteiden ympärillä” ja ”Positiivisen palautteenannon kulttuuri”, joita seuraavat ryhmät sitten jatkavat. Yhtä aihetta ja siihen liittyviä teemoja pohditaan 20 minuuttia, jonka päätyttyä ryhmä siirtyy seuraavan ajatuskartan pariin, johon edellinen ryhmä on jo kerännyt ajatuksiaan. Ryhmäriihen aiheet kumpuavat tehdystä kyselytutkimuksesta.

Opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosuudessa selvisi, että tutkituissa start up -yrityksissä käytettävät sisäisen viestinnän kanavat eivät ole kaikista tehokkaimpia. Vastaajat kokivat myös itse käyttävänsä arjessa tehottomia kanavia, ja nykyisissä toimintatavoissa olisi kehitettävää. Toimivan viestintäjärjestelmän luominen vaatii johtavassa asemassa olevalta suunnittelua yhdessä kaikkien kanavia käyttävien kanssa ja uusien tapojen koekielua ja juurruttamista työyhteisön arkeen. Hyviä keskustelua herätteleviä kysymyksiä ovat: mitä sisäisen viestinnän kanavia yrityksellä on nyt käytössä, miksi käytettyihin kanaviin on päädytty tai viestitäänkö yrityksessä riittävästi kasvokkain.

Vastaajat olivat antaneet tutkimuksessa osittain heikkoja arvosteluita vuorovaikutukselle, jota on yrityksen vision, mission ja tavoitteiden ympärillä, vaikka juuri tällä keskustelulla kootaan ihmiset yhteen. Se on tehtävä suunnitellusti yhdessä, jotta hyvät puolet kuten työntekijöiden sitoutuminen saadaan yrityksen käyttöön. Osallistujat voisivat virittää keskustelua esimerkiksi seuraavien kysymysten ympärille: minkälainen tilanne voitaisiin teidän yrityksessänne järjestää yhteisen vision ja mission luomiseksi tai päivittämiseksi, kuka osallistuu tähän tilaisuuteen, kuinka usein tavoitteista tulisi keskustella koko yrityksen kesken tai mitä hyötyä yritys saa kaikkien mielipiteistä yrityksen vision, missioon tai tavoitteisiin liittyen.

Tutkimuksessa ilmeni, että osa start up -yritysten johtajista kokee saavansa palautetta liian vähän tai liikaa. Kokemus liiallisesta palautteesta saattaa johtua positiivisen ja negatiivisen palautteen väärästä suhteesta. Toimivalla palautteenannolla on suuri merkitys, kun mietitään sisäisen viestinnän tehokkuutta. Palaute kertoo viestintätilanteen onnistumisesta, jota ilman tilannetta on hankala analysoida. Positiivisen palautteenannon kulttuuri parantaa yrityskulttuuria, kielii luottamuksesta ja helpottaa kriittisen palautteen antamista ja vastaanottamista. Ryhmissä voitaisiin miettiä tämänhetkistä palautteenannon kulttuuria, positiivisen palautteenannon arkitilanteita sekä kulttuurimuutoksen parantavaa vaikutusta.

Ryhmäriihen jälkeen asetetaan koko koulutusryhmän kesken pohtimaan ajatuskarttoihin tulleita ajatuskuplia. Aiheesta keskusteltua kaikki voivat syventyä henkilökohtaiseen lomakkeeseen, jossa pyydetään kertomaan omista konkreettisista ideoista oman yrityksen sisäisen viestinnän kehittämiseksi, ja kuinka näitä ajatuksia voisi lähteä viemään eteenpäin. Tämä voisi saada aikaan ajatusta arjesta opittujen asioiden kanssa. Kun aja-

tukset tuntuvat mahdollisilta, niitä on helpompi toteuttaa käytännössä. Workshopin lopuksi käydään läpi kaikkien viimeiset ajatukset työpajasta.

Workshop on tehokas ja edullinen tapa välittää tietoa ja saada sisäisen viestinnän toimintoja osaksi kaikkien osallistujien arkea. Start up -yrityksillä on tiukkaa erilaisista resursseista, mutta lähettämällä yhden työntekijän koulutukseen voi tehostamalla viestintää poistaa päällekkäisyyksiä ja saada sisäisen viestinnän etuja työpaikalleen. Koulutuksella varmistetaan myös, ettei yrityksissä lähdetä kokeilemaan kaikenlaisia toimintatapoja ennen tarkempaa pohdintaa.

9.2 HealthHUB-yhteisön sisäinen viestintä osaksi jäsenten sisäistä viestintää

Tällä hetkellä HealthHUBissa olevissa start up -yrityksissä koetaan, ettei HealthHUBin sisäinen viestintä vaikuta millään tavalla start up -yrityksiin. Sen sijaan MOW-yhteisössä suuri määrä informaatiota liikkuu yhteisöltä jäsenille ja kanavat on auki myös yrityksiltä yhteisölle suuntautuville ehdotuksille ja toiveille. Yhteisöllä onkin mahdollisuus olla entistä suuremmissa roolissa jäsenyritysten arjessa. Toimivaan yhteistyöhön vaaditaan kulttuurimuutosta sekä start up -yrityksiltä oma-aloitteellisuutta, jota johtavassa asemassa oleva on mukana luomassa. Start up -yrityksiin ja niissä käytävään sisäiseen viestintään vaikuttavat muun muassa yhteisön ilmapiiri, tilat sekä tapahtumat. Samaan aikaan yhteisö syntyy yritysten aloitteesta, toimintatavoista ja kulttuurista.

Kyselyssä nousi esille, että HealthHUB-yhteisö koettiin suurilta osin start up -yrityksissä positiivisena, mutta yllättävän harva koki yhteisön turvallisen tai sellaisen, jossa toisilta saa apua, jaetaan työvoimaa ja vastuita. Nämä tekijät ovat tärkeitä start up -hengen ja ilmapiirin kannalta ja ne olisivat hyviä arvoja, jotka voisivat nousta yhteisessä kanssakäymisessä esille. Niitä voidaan kuitenkin parantaa kehittämällä yhteisöllisyyttä, ilmapiiriä ja vuorovaikutusta esimerkiksi tilojen tai tapahtumallisuuden kautta sekä valitsemalla oikeat viestinnän kanavat.

HealthHUBin tarjoamat työtilat koettiin hyviksi, mutta käytössä on liian vähän rauhallisia tiloja esimerkiksi kahdenkeskiselle luottamukselliselle keskustelulle. Tilojen avoimuutta tulee edelleen korostaa, mutta yritysten arkipäivässä esiintyi tilanteita, joissa

rauhallista tilaa olisi kaivattu enemmän. Kokoukset, kehityskeskustelut tai keskittymistä vaativa työ mainittiin tilanteiksi, joissa yritykset ovat etsineet tiloja HealthHUBin ulkopuolelta. MOWin tiloissa suuressa roolissa on keittiö-oleskelutila, joka kerää ihmisiä juttelemaan ja ajattelemaan yhdessä. Tätä tilaa ei HealthHUBin tiloissa ole, mutta kysely ei viitannut tilan puuttumiseen. Voikin siis olla, että keskustelut käydään näin ollen jossain toisessa tilassa.

HealthHUB-yhteisön tapahtumat koettiin jäsenten kesken erittäin hyödyllisiksi. MOWissa tapahtumia on sekä liiketoiminnan kasvattamiseen ja kouluttautumiseen, mutta myös suuri määrä tapahtumia verkostoitumiseen, yhteisöllisyyden parantamiseen sekä hauskanpitoon. Yhteisön jäsenten kanssa järjestettävä Kyläkokous on toimiva tilaisuus, jossa MOWin jäsenet saavat kuulla sen hetken asioista ja kertoa mielipiteitään sekä tehdä päätöksiä. Start up -yrityksissä osallistava päätöksenteko sitouttaa, parantaa ilmapiiriä ja rikastaa yrityskulttuuria. Tällainen kerran kuussa tai muuten rutiininomaisesti järjestettävä tapahtuma voisi helpottaa HealthHUBin työntekijöiden omaa työtä ja vastuuta saataisiin jaettua myös jäsenille, jotka voisivat sitä mielellään myös ottaa.

MOWissa oli käytössä puhtaasti hauskanpitoon ja yhteisöllisyyden parantamiseen keskittyneitä tapahtumia, joita järjestettiin viikoittain. HealthHUBissa asiaa ajaa samantyyppinen, rento ja yhteisöllinen, HealthPUB-tapahtuma. HealthHUBissa voisi kysellä jäsenten innokkuutta lähteä mukaan järjestämään lisää samantyyppistä toimintaa. MOWissa oli käytössä lenkkisaunaa, aamujoogaa, karaokeiltaa, erilaisia illanistujaisia sekä uusimpana jäsentenvälinen golfturnaus. Hauskuus ja yhteisöllisyys lähtee jäsenistä itsestään, joten parhaat ideat saadaan varmasti sitä kautta. Ideoinnin starttaamiseksi terveys- ja hyvinvointialojen start up -yritysten ammattitaitoa on mahdollista käyttää hyödyksi. Osa start up -yritysten tuotteista ja palveluista oli suunnattu käyttäjille arkipäivän parantamiseksi, joten niitä voidaan mahdollisesti kokeilla työpäivän ulkopuolella. Jos muiden jäsenten tuotteet ja palvelut ovat jo tuttuja, tätä voidaan käyttää myös uusiin jäsenyrityksiin tutustumiseen.

HealthHUBissa on käytössä uutiskirje, joka lähtee kaikille hod desk -jäsenille, hubilaisille ja seuraajille noin joka toinen kuukausi. MOWissa on käytössä joka maanantai sähköpostitse jäsenille lähetettävä uutiskirje, joka on koettu tehokkaaksi. HealthHUB on MOWia pienempi, joten sähköisen uutiskirjeen ei välttämättä ole tarvetta lähteä jäsenille nykyistä useammin. Sen sijaan pienemmässä yhteisössä näytettiin arvostavan enem-

män kasvokkain käytävää vuorovaikutusta, vaikka sitä ei koettu erityisen tehokkaaksi tavaksi välittää viestejä. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus lisää kuitenkin yhteenkuuluvuuden tunnetta ja on tärkeä kanava viestien välittämiseksi. Kasvokkain tapahtuva vuorovaikutus kaipaa muita kanavia avukseen. MOWissa on käytössä sähköisistä viestimistä Slack ja perinteisemmistä kanavista A4-kokoiset tiedotteet sekä fyysinen ilmoitustaulu, jossa on esimerkiksi tapahtumakalenteri.

Start up -yritykset ja niiden yhteisöt ovat vahvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Yhteisön tilat, tapahtumat ja vuorovaikutus luovat toimintaympäristön, joka vaikuttaa vahvasti start up -yritysten toimintaan. Jotta toimintaympäristöstä saadaan start up -yrityksille positiivinen, se on luotava yritysten ehdoilla. HealthHUB-yhteisö syntyy start up -yrityksistä, joilla on omat toimintatapansa. Yhteisössä on kannattavaa omaksua samoja toimintatapoja, joita jäsenyrityksissä on jo käytössä.

Sekä start up -yritysten että yhteisön sisäisessä viestinnässä on helppoa epäonnistua, kuten johdannossa mainitussa työelämäprojektissa, jossa sisäinen viestintä ei toiminut ja sen seuraukset näkyivät selkeinä. Kokemukseni pohjalta epäonnistuminen johtui lähinnä johtajan ja työntekijöiden tietämättömyydestä. Tiedon avulla voidaan tunnistaa ja toteuttaa hyviksi havaittuja toimintatapoja, mitä tämä opinnäytetyö tarjosikin kirjoittajalleen. Tästä huolimatta professori Wiio, sisäisen viestinnän suomalainen uranuurtaja, on jo vuonna 1976 kirjoittanut viestinnän lain, jolla kiusoitellaan parempaakin sisäisen viestinnän osaajaa: ”Viestintä epäonnistuu aina, paitsi sattumalta.” (Helsingin yliopisto, 2008).

LÄHTEET

Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. E-kirja. Infor Oy.
<https://www.elliblibrary.com/book/978-952-5928-18-1>

Baldoni, J. 2004. Powerful Leadership Communication. Leader to leader, 2004.32. 20-24.

Blank, S. & Dorf, B. 2012. The Startup Owner's Manual. The Step-be-Step Guide for Building a Great Company. Pescado, California: K&S Ranch, Inc.

Bovée, C. & Thill, J. 2000. Business Communication Today. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Cornelissen, J. 2011. Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. London: Sage.

Graham, P. Startup = Growth. 9.2012. Paul Graham esseepankki.
<http://www.paulgraham.com/growth.html>

Graham, P. Why Startup Hubs Work? 10.2011. Paul Graham esseepankki.
<http://www.paulgraham.com/hubs.html>

Gillis, T. 2011. The IABC Handbook of Organizational Communication. 2nd Edition. D'Aprix, R. 2011. The Challenges of Employee Engagement. San Francisco: Jossey-Bass.

Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. 2007 Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. Helsinki: Edita.

Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Juvenes Print.

HealthHUB. Tapahtumakalenteri Verkkosivut. Luettu 10.10.2016.
<https://www.healthhub.fi/event/calendar?month=10&year=2016&v=list>

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Häyrynen, J. Pois pöhinästä – startup-yritykset kannattaa ottaa vakavasti. 15.12.2015. Tekes. Blogit 2015: Nyt! Tekes. Luettu 20.7.2016. <http://www.tekes.fi/nyt/blogit-2015/jukka-hayrynen-pois-pohinasta---startup-yritykset-kannattaa-ottaa-vakavasti/>

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland.

Juholin, E. Viestintä työyhteisössä. Luentomateriaali: http://webit.pkky.fi/aikoitt-matskut/tiety_uusi/mod2/vietyo_printti.html. Luettu 6.8.2016.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Hansaprint.

Kalla, H. 2005. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. Corporate Communications: An International Journal, 10(4), 302–314.

- Kitchen, P. & Daly, F. 2002. Internal communication during change management. *Corporate Communications: An International Journal*. 7(1), 46–53
<http://emeraldinsight.com/1356-3289.htm>
- Korhonen, N. & Rajala, R. 2011. *Viestinnän prosessointi*. Helsinki: Talentum.
- Koskela, L., Koskinen, J. & Lankinen, P. 2007. *Viestintä verkostoissa ja innovaatioissa*. Helsinki: WSOYpro.
- Kvist, H. & Kilpiä, T. 2006. *Muutosaskeleita*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kärkkäinen, M. 2005. *Yhteisöllinen johtaminen*. Helsinki: Edita.
- Laamanen, T., Mamensky, M., Kivilahti, T., Kosonen, P., Laine, K., & Lindell, M. 2005. *Strategisen johtamisen käsitteet*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Lainema, M. 2008. Organisatorista käyttäytymistä ohjaavat tekijät. *BonnierPro*. Luettu 27.8.2016. <http://bonnierpro.fi.elib.tamk.fi/fi/app/yrityksen-kasvu/organisatorista-kayttaytymista-ohjaavat-tekijat?highlight=organisaatorakenne#search-anchor>
- Lidberger, J. 2006. Creating a positive communication climate. Luettu 4.7.2016. <http://elib.tamk.fi/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cem&AN=106406079&site=ehost-live>
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. *Tehoa työelämän viestintään*. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Lönn, N. HealthHUB työntekijä. 2016. HealthHUB ja start up -yritysten sisäisen viestinnän kehittäminen. Sähköpostiviesti. niko.lonn@finnmedi.com. Luettu 19.8.2016.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. *Draivi - Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* E-kirja. Talentum Media Oy.
- Martola, U. & Santala, R. 1997. *BPR-muutoksen johtaminen*. Helsinki: WSOY.
- Partio. 3/2015. Vaikuttaminen. E-lehti. https://issuu.com/partio-lehti/docs/partio_03_2015_web.
- Redding, W. 1972. *Communication within the organization: An interpretive review of theory and research*. New York: Industrial Communication Council.
- Ries, E. Startup Lessons Learned. 21.6.2010. Blogi: What is a startup? Luettu 17.7.2016. <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html>
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review* 38 (2).
- Ruotsalainen, N. MOWin tunnelmajohtaja. 2016. Haastattelu 10.8.2016. Haastattelija Kuortti, E. Litteroitu. Tampere.

- Saini, S. & Plowman, K. 2007. Effective Communications in Growing Pre-IPO Start-Ups. *Journal of Promotion Management* 13(3/4), 203–232.
- Schein, E. 2010. *Organizational Culture and Leadership*. 4th Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Shannon, C. & Warren, W. 1949. *The Mathematical Model of Communication*. Urbana: University of Illinois.
- Smith, L. 2008. *Effective Internal Communication*. London: Kogan Page.
- Sprague, R. & Brocco, S. 2002. Calculating the ROI of Internal Communications. *Julkaisu Wiley InterScience verkossa*. DOI 10.1002/ert.10025
www.interscience.wiley.com
- Startup Commons Global. Growth Academy, Startup Curriculum. 26.1.2016. Oppimateriaali. Luettu 6.6.2016.
<http://www.startupcommons.org/uploads/2/1/0/9/21090978/growthacademy-curriculum.pdf>
- Stephens, K. 2007. The Successive Use of Information and Communication Technologies at Work. *Communication Theory*, 17(4), 486-507.
- Symanowitz, C. 2013. Management Style. From corporate to start-up: Can you cut it? *Finweek*. Luettu 21.7.2016.
<http://elib.tamk.fi/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=86152902&site=ehost-live>
- Tenner, D. Get more of your startup reading. 17.12.2011. *Blogi: The Hacker News*. Y-Combinator. Luettu 17.7.2016. <http://swombat.com/2011/12/17/what-is-a-startup>
- Tourish, D. & Hargie, O. 2009a. *Communication and organizational success*. London: Routledge.
- Tourish, D. & Hargie, O. 2009b. *Auditing Organizational Communication*. East Sussex: Routledge.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.
- Tuomivaara, T. 2005. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylän yliopiston kurssimateriaali. Luettu 18.8.2016. <http://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf>
- Työturvallisuuskeskus. 2007. *Druvan-malli. Tulosta ja hyvinvointia*. Iisalmi: Puna-Musta.
- Walther, J. & Parks, M. 2002. Cues filtered out, cues filtered in: Computer mediated communication and relationships, 529-563. *Osio kirjasta: Knapp, J. & Daly, J. 2002. Handbook of interpersonal communication*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Welch, M. & Jackson, P. 2007. Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177–198

Yritys-Suomi. Yrityksen koko. Luettu 10.7.2016. <https://www.yrityssuomi.fi/yrityksen-koko>

Åberg, L. 1989. Viestintä tuloksen tekijä. Helsinki: Tammer-Paino.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Infor Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Infor Oy.

Åhlgren, T. 2013. Uusia työkaluja sisäiseen viestintään. Blogi 2/2013. Luettu 10.7.2016. http://www.akvamariini.fi/assets/files/pdf/SA_1_13_sivut28-29.pdf

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

1 (12)

HealthHUB-yritysten sisäisen viestinnän tutkimus



Kysely on tehty Tampereen ammattikorkeakoulussa liiketalouden opinnäytetyön aineiston keräämiseksi. Opinnäytetyössä kartoitetaan start up -yritysten sisäistä viestintää ja HealthHUB-yhteisön vaikutusta. Vastaamalla kyselyyn saamme kehitettyä muuten melko vähän tutkittua start up -kenttää ja voit voittaa kaksi Finnkinon leffalippua. Vastaamiseen kuluu 15-20 minuuttia.

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea tiedonkulkua ja vuorovaikutusta työyhteisön sisällä. Sisäistä viestintää tapahtuu esimerkiksi kasvotusten työtilassa, tekstimuodossa sähköpostina tai WhatsApp-keskusteluna. Se voi olla yksisuuntaista informaation jakamista tai vuorovaikutteista muihin vaikuttamista.

Kun annat kyselyn alussa yrityksen nimen, pystyn analysointivaiheessa erittelemään vastauksia yrityskohtaisesti. Tämä on tarpeellista, sillä viestinnän tavat saattavat vaihdella eri yritysten välillä. Yrityksiin viitataan myöhemmin opinnäytetyössä nimikkeillä kuten "Yritys 1", joten vastauksia ei pystytä myöhemmin yhdistämään.

Kaikki kyselyn aikana heränneet kysymykset voit esittää kyselyn lopussa olevaan kenttään tai ottamalla yhteyttä opinnäytetyön tekijään:

Emmi Kuortti
 emmi.kuortti@biz.tamk.fi
 0400 620 820

1. Yrityksen nimi, jossa työskentelet*

2. Minkä ikäinen yritys on, jossa työskentelet? Valitse yksi seuraavista vaihtoehdoista.*

a. < 5 vuotta

b. 5-10 vuotta

c. > 10 vuotta

3. Kuinka monta työntekijää on yrityksessä, jossa työskentelet? Valitse yksi seuraavista vaihtoehdoista.*

a. < 5

b. 5-10

c. > 10

4. Mitä työtehtäviä kuuluu työnkuvaasi? Voit valita useita vastausvaihtoehtoja.*

- a. Johtaminen
- b. Henkilöstöhallinto
- c. Markkinointiviestintä
- d. Myynti
- e. Sisäinen viestintä
- f. Talous
- g. Kirjanpito
- h. Arkistointi ja toimistotyö
- i. IT
- j. Grafiikka
- k. Kehitys
- l. Asiantuntija
- m. Asiakaspalvelu
- n. Jokin muu, mikä

6. Vastaa jokaiseen kohtaan valitsemalla yksi vaihtoehtoista.

	Liikaa	Riittävästi	En osaa sanoa	Liian vähän
1. Yrityksessä jaetaan tietoa tulevaisuuden mahdollisuuksista ja uhista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Yrityksessä keskustellaan havaituista muutoksista toimintaympäristössä (rahoitus, toimittajat, asiakkaat, toimiala) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Yrityksessä keskustellaan yrityksen tämänhetkisestä taloudellisesta tilanteesta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Yrityksessä keskustellaan yrityksen visiosta, missiosta ja tavoitteista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Minun ideat huomioidaan työpaikalla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Kaikki otetaan työpaikalla mukaan päätöksentekoon *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Työnkuvan sopivuudesta keskustellan kaikkien kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Saan palautetta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Koetko voivasi antaa kriittistä palautetta? Valitse toinen vaihtoehtoista.*

Kyllä

Ei

6 (12)

8. Valitse vaihtoehdoista kolme viestinnän kanavaa, joita käytät eniten, kun viestit työtovereillesi yrityksen sisällä?

- Keskustelu kasvokkain työtilassa
- Sähköposti
- Pikaviestimet (WhatsApp, Slack, sisäinen Facebook-ryhmä...)
- Kokous
- Ilmoitustaulu
- Intranet
- Sähköinen kalenteri
- Videokonferenssi (Skype)
- Tiedote
- Puhelu
- Keskustelu taukotilassa
- Säännölliset tapahtumat
- Jokin muu, mikä

7 (12)

9. Valitse vaihtoehdoista kolme viestinnän kanavaa, joita käyttämällä koet viestisi olevan **tehokkain**, kun viestit työtovereillesi yrityksen sisällä?

- Keskustelu kasvokkain työtilassa
- Sähköposti
- Pikaviestimet (WhatsApp, Slack, sisäinen Facebook-ryhmä...)
- Kokous
- Ilmoitustaulu
- Intranet
- Sähköinen kalenteri
- Videokonferenssi (Skype)
- Tiedote
- Puhelu
- Keskustelu taukotilassa
- Säännölliset tapahtumat
- Jokin muu, mikä

8 (12)

10. Kerro, miten kehittäisit yrityksen sisäisen viestinnän kanavia ja niiden käyttöä.

11. Millä seuraavista sanoista kuvailisit HealthHUB-yhteisöä? Voit valita useita vastausvaihtoehtoja.

- Idearikas
- Yhteenkuuluvuus
- Tiivis vuorovaikutus
- Muutosvastaisuus
- Vastuun jakaminen
- Mahdollisuus samaistua
- Tärkeä minulle
- Ennakkoluuloinen
- Turvallinen
- Apu lähellä

9 (12)

- Hauska
- Innokas ja energinen
- Perustuu sopimuksille
- Vertaistuki
- Motivoiva työympäristö
- Jokin muu, mikä

12. Valitse vaihtoehdoista kolme viestinnän kanavaa, joita käytät eniten, kun viestit työtovereillesi HealthHUB-yhteisön sisällä?

- Keskustelu kasvokkain työtilassa
- Sähköposti
- Pikaviestimet (WhatsApp, Slack, sisäinen Facebook-ryhmä...)
- Kokous
- Ilmoitustaulu
- Intranet
- Sähköinen kalenteri
- Videokonferenssi (Skype)
- Tiedote
- Puhelu

10 (12)

 Keskustelu taukotiassa Säännölliset tapahtumat Jokin muu, mikä

13. Valitse vaihtoehdoista kolme viestinnän kanavaa, joita käyttämällä koet viestisi olevan **tehokkain**, kun viestit työtovereillesi HealthHUB-yhteisön sisällä?

 Keskustelu kasvokkain työtilassa Sähköposti Pikaviestimet (WhatsApp, Slack, sisäinen Facebook-ryhmä...) Kokous Ilmoitustaulu Intranet Sähköinen kalenteri Videokonferenssi (Skype) Tiedote Puhelu Keskustelu taukotiassa Säännölliset tapahtumat Jokin muu, mikä

14. Miten HealthHUB-yhteisö vaikuttaa yrityksen sisäiseen viestintään?

15. Tarjoaako HealthHUB tarpeeksi tiloja kaikkiin yrityksenne tarpeisiin? Valitse toinen vaihtoehtoista.

Kyllä

Ei

16. Jos HealthHUB ei tarjoa tarpeeksi tiloja, kuvaile tarvetta, johon olet joutunut etsimään tiloja HealthHUBin ulkopuolelta?

17. Vastaa jokaiseen kohtaan valitsemalla yksi vaihtoehtoista.

	Joksee					
	Täysin	Enkin	Jokseenkin	Täysin	En	
	samaa	Samaa	samaa	Eri	eri	osaa
	mieltä	mieltä	mieltä	mieltä	mieltä	sanoa
1. HealthHUB auttaa minua verkostoitumaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. HealthHUB-yhteisön tapahtumat ovat hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. HealthHUB-yhteisö parantaa yrityksemme ilmapiiriä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Saan runsaasti hyödyllisiä ideoita muilta HealthHUB-yrityksiltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Jaamme HealthHUBissa työvoimaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. HealthHUB tukee yrityksen liiketoimintaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Vapaa sana. Kerro ajatuksia, joita kysely sinussa herätti.

Kirjoita myös yhteystietosi kenttään, jos haluat osallistua leffalippujen arvontaan. Arpaonnea!
