

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Kaisa Halme

ESIMIEHEN ROOLI SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ

Liiketalouden koulutusohjelma
Organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen koulutusohjelma

2008

ESIMIEHEN ROOLI SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ

Halme, Kaisa
Satakunnan Ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Liiketalouden Rauman yksikkö
Organisaatiot ja henkilöstöjohtamisen suuntautumisvaihtoehto
Kesäkuu 2008
Heinonen, Eila
Sivumäärä: 79 + 3

Avainsanat: sisäinen viestintä, sisäinen tiedotus, johtamisviestintä, esimiesviestintä

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyössä tutkittiin eri organisaatioiden johtamisviestintää ja miten esimiehet sitä käyttävät, mitä eri viestintäkanavia organisaatiossa on ja miten viestintää voitaisiin kehittää.

Tutkimukseni tarkoitus oli selvittää mikä on esimiesviestinnän merkitys ja miten se käytännössä toimii. Tutkimusongelmina olivat: Minkälaisia tiedottamisen muotoja johtajan työssä käytetään ja miten esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan sisäiseen tiedottamiseen ja kanavien käyttöön.

Teoriaosa koostuu esimies- ja johtamisviestinnästä, esimiesroolin määrittelemisestä, sisäisen viestinnän eri kanavista, muutosviestinnästä sekä häiriöistä viestinnässä. Empiriaosa koostuu neljän eri esimiehen haastattelusta, joissa tutkimusmenetelmänä oli teemahaastattelu.

Tutkimuksella osoitettiin esimiesten pitävän sisäistä viestintää kohtuullisen hyvänä omissa organisaatioissaan, kuitenkin kehittämisideoita ja kohteitakin löydettiin. Keskeisinä tuloksina voidaan mainita kuinka tärkeinä esimiehet pitävät henkilökohtaista kontaktia alaisensa kanssa. Kukaan johtajista ei ollut niin sanottu vanhan ajan johtaja, joka ei anna alaisilleen olleenkaan päätäntävaltaa, vaan jokainen toivoi saavansa tehdä ratkaisut yhdessä henkilöstön kanssa, jos se oli vain suinkin mahdollista.

Jokaisella haastattelemani henkilöllä oli käytössä sähköposti ja sen käyttö on päivittäistä. Myös sisäinen verkko oli käytössä kaikissa organisaatioissa. Erityisen tärkeä se oli Alkossa ja Osuuspankissa, joissa yksiköt ovat hajautettu ympäri Suomea. Tietotulva oli ongelmana Osuuspankissa, toisaalta taas Wallacissa halutaan saada tietoa niin paljon kuin mahdollista.

Nämä esiin tulleet asiat ovat hyvinkin yleisiä varmasti myös monessa muussakin organisaatiossa. Tutkimustulosten perusteella voidaan myös todeta johtajien ymmärtävän sen, että heidän viestintänsä vaikuttaa suuresti työtyytyväisyyteen.

SUPERIOR'S ROLE INNER COMMUNICATION

Halme, Kaisa
Satakunta University of Applied Sciences
School of Business Rauma
Business and Administration
Organisation and Human Resources
June 2008
Heinonen, Eila
Number of pages: 79 + 3

Key words: inner communication, inner information, managerial communication, superior communication

ABSTRACT

This thesis investigated superiors' communication at different organizations. The various communication channels they have in their organization and how communication can be more efficient.

The purpose of this thesis was to find out how important the communication is for managers and how it works within the organization. My main research areas included the various modes of manager communication, how people and organizations are affected by these modes and the use of various communication channels.

The research consisted of two sections: theoretical and empirical. The theoretical section addresses superior and manager communication. The role of the superior, channels of inner communication, what communication inside the organization includes in general, the change of communication and problems in communication. The empirical section comprises four different managerial interviews.

The investigation indicated that superiors view inter-communication as having an overall positive presence within their organization. These leaders also have ideas and goals for developing communication in the future. None of the leaders that I interviewed was not so called old time leader. Everyone hoped that they could make decisions together with subordinates if it was possible.

All of the individuals that participated in the interviews used e-mail daily. Also intranet was in use in every organization. At Osuuspankki and Alko their units are very decentralized and the intranet played an important role. Information flow was a problem at Osuuspankki and, on the other hand, at Wallac, they wanted information as much as they could have.

The things that came up were rather common in other organizations. To base on the research it is possible to conclude that leaders understood how their communication affects the complacency at work.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	4
2. JOHTAMISVIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA.....	5
2.1 Esimiesviestintä.....	9
2.2 Tarkoitus ja tavoitteet.....	16
2.3 Vastuu ja suunnittelu.....	20
2.4 Johtamisviestintä prosessina	21
2.5 Strategia johtamisviestinnän välineenä	22
3. ESIMIEHEN KÄYTTÄMÄT VIESTINNÄN KANAVAT	24
3.1 Henkilökohtainen viestintä.....	26
3.1.1 Esimies-alaisviestintä.....	26
3.1.2 Palaveri.....	30
3.1.3 Toimitusjohtajan katsaus.....	33
3.1.4 Tiedotustilaisuus	33
3.2 Sähköinen viestintä	35
3.2.1 Intranet	36
3.2.2 Sähköposti.....	38
3.3 Kirjallinen viestintä.....	40
3.3.1 Henkilöstölehti	40
3.3.2 Sisäinen tiedote	42
3.4 Puskaradio	43
3.5 Muut kanavat.....	45
3.6. Esimiesviestinnän erikoistilanteet.....	47
3.6.1 Viestintä muutostilanteissa	47
3.6.2 Häiriöt ja lain määräykset sisäisessä viestinnässä.....	48
5. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS	51
5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet.....	51
6. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN	53
6.1 Tutkimusmenetelmä.....	53
6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	54
6.3 Tutkimuksen toteuttaminen.....	56
7. TUTKIMUSTULOKSET	56

7.1 Kohdeyritysten esittely ja haastateltavien taustatiedot	56
7.1.1 Säskylän Osuuspankki	56
7.1.2 Wallac Oy	57
7.1.3 Alko Oy	58
7.2 Kanavat	59
7.3 Vastuu	62
7.4 Tavoitteet ja periaatteet	63
7.5 Viestintästrategia	66
7.6 Toimivuus	68
7.7 Haasteet	73
8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	73
LÄHTEET	76
LIITE 1	

1 JOHDANTO

Teoriaosassa on tarkoitus selvittää sisäisen viestinnän eri keinoja ja mitä tarkoitetaan esimiesviestinnällä. Pysin saamaan mahdollisimman laajat taustatiedot sisäisestä viestinnästä. Koska viestintä ei ole aina ongelmaton, käsittelin myös häiriöitä ja muita viestintää rajoittavia tekijöitä. Halusin myös mainita muutosviestinnän lyhyesti, koska koen viestinnän olevan silloin erityisen tärkeää. Viestintä ei ole kuitenkaan vain siirtoa ja kuljetusta, vaan olennaisinta siinä on viestien ymmärtäminen ja tulkitseminen jotakin merkitseviksi. Jotta ymmärtäminen voisi toteutua, on viestinnän osapuolilla oltava yhteinen kieli tai sovittu merkkijärjestelmä. Toimiva sisäinen viestintä luo edellytykset onnistuneelle ulkoiselle viestinnälle.

Keskityn tässä työssä organisaation sisäiseen viestintään esimiehen näkökulmasta. Haastattelin neljää esimiestä, miten he viestivät ja miten he kokevat sisäisen viestinnän omassa organisaatiossaan. Työn tavoitteena oli saada tietoa siitä miten tiedottaminen eroaa erilaisissa organisaatioissa ja eri henkilöillä. Tahdoin myös selvittää esimiesten näkökulmasta sisäisen viestinnän tärkeyttä, miten he siihen vaikuttavat ja mitä eri kanavia he käyttävät. Jokaisella esimiehellä on omat tavoitteensa ja näkemyksensä siitä, miten sisäinen viestintä tulisi hoitaa. Nykyään organisaatioiden työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja siihen liittyviin asioihin viestimällä esimiesten ja johdon kanssa. Viestinnän toimivuudella on katsottu olevan suuri vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Viestintä on organisaation voimavara ja toimiva sisäinen viestintä on merkittävä menestystekijä.

2. JOHTAMISVIESTINTÄ ORGANISAATIOSSA

”Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys” (Åberg 2006, 93).

Sisäisellä tiedottamisella on merkittävä rooli yrityskuvaan (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 106). Johdon viestintä koko organisaatiota koskevissa asioissa vaikuttaa sisäisen viestinnän tyytyväisyyteen (Kauhanen 2003, 169). Kun työntekijä on tyytyväinen työyhteisöönsä ja työhönsä, on hän tyytyväinen myös työyhteisön viestintään. Lukuisissa tutkimuksissa on osoitettu näiden yhteys. Tyytyväisyys sitouttaa työntekijän paremmin työyhteisöönsä. Tiedon määrä voi olla ongelma. Jos tietoa on liikaa, kyse on yleensä siitä, ettei sitä vain osata käyttää hyväksi tai ei vain ehditä. Jos taas tietoa on liian vähän, kyse on ennemminkin tiedon sisällöstä eli tietoa saadaan vääristä asioista. Viestintä on tätä kautta sidoksissa johtamistyyliin, sillä johtamistyyli konkretisoi esimiesten valmiuden viestiä alaisilleen tulevaisuuden näkymistä tai kuuntelevatko he työntekijöitään. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 106.)

Se miten johdon viestintä on vaikuttanut työyhteisön tulokseen, on usein esillä arvioitaessa sisäisen viestinnän tehoa ja merkitystä. Ongelmana on, että merkitys on lähinnä välillinen ja siksi suora mittaaminen on mahdotonta. Useimmiten johdon viestinnän tarkoitus on antaa henkilöstölle yhteinen tiedollinen perusta yhteistyötä varten, lisätä työmotivaatiota, vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja oleellisesti työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. Nämä tekijät vaikuttavat työn tuottavuuteen. Työn jälki on parempaa kuin työntekijä tietää oman roolinsa kokonaisuudessa, hän on motivoitunut ja tyytyväinen työhönsä sekä kun työyhteisössä vallitsee hyvä yhteishenki. (Kauhanen 2003, 173–174.)

Tiedottaminen ja kommunikointi ovat johtamisen välineitä eivätkä niinkään tehtäviä (Malik 2002, 229). Tiedottamisessa etuna on organisaation pienuus, aikaa kuluu hyvin vähän kunnes kaikilla on asia tiedossa. Tiedottaminen tapahtuu yksinkertaisesti ja hoituu vaikka taukotilassa. Suurissa yrityksissä tiedottamiseen menee huomattavasti enemmän aikaa, esimiehillä menee suurin osa ajasta viestintään. Asioita joudutaan kirjoittamaan, sanomaan ja kuuntelemaan moneen kertaan. (Karlöf 2004, 153; Karlöf & Lövingsson 2004, 187.) ”Mitä vaikeammasta vaikuttamisen kohteesta on kyse, sitä järeämpiä viestinnän keinoja joudut käyttämään ja sitä pitemmän ajan tarvitset vaikutuksen aikaansaamiseksi” (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 53).

Viestinnän laatua on syytä kehittää ja seurata erilaisin kyselyin ja mittauksin. Viestinnästä voi kysyä joko lomakkeilla tai keskustelemalla. Joskus voidaan testata miten viestitetty asia on huomattu. Viestinnän kehittämiseksi hyvän lähtökohdan muodostaa kriittisen tutkimusotteen tekeminen. Vastuu kehittämisestä on koko yrityksen henkilöstöllä. Johto kuitenkin määrittää kehittämissuunnan ja merkityksen. Johto on yrityksen tärkein vaikuttaja, ilman johdon tukea viestintää ei pystytä kehittämään. Jokaiselle työntekijälle pitäisi olla luonnollinen osa työtä toimittaa tietoja eteenpäin niille, jotka sitä tarvitsevat tai voisivat hyötyä siitä. (Strömmer 1999, 220.)

Osa etätyössä, osa-aikaisessa tai määräaikaisessa työsuhteessa olevista henkilöistä suhtautuu työhönsä välinpitämättömästi. On hyvä pohtia miten heidät saisi hankkimaan ja hyödyntämään organisaation tarjoamaan tietoa, pystyttäisiinkö siihen perehdyttämisen, valinnan tai esimiestyöskentelyn roolin avulla. (Kauhanen 2003, 169.)

Virallinen ylimmän johdon viestintä kertoo yhden totuuden, esimiesviestintä toisen ja työntekijöiden keskinäinen epävirallinen viestintä kahvituolla puolestaan kolmannen. Siksi onkin tärkeää huomioida kaikki edellä mainitut viestintämuodot samanaikaisesti ja tarkastella niiden yhteisvaikutusta. Mitä tehokkaammin yritykset pystyvät jakamaan tietoa työntekijöidensä kesken, sitä parempi heidän kilpailukyynsä on, olettaen tietenkin, että työntekijät osaavat hyödyntää saamaansa tietoa. (Kalla, H. 2006.)

Tärkeitä arvoja johtamisviestinnässä ovat luottamus, vastuunjako, kunnioitus sekä luovuus. Kun käytetään näitä arvoja vuorovaikutuksen ohjaamiseen, on arvoilla to-

della oltava merkitystä käytännössä muutoin vain ne toimivat itseään vastaan ja aiheuttavat kynisyyttä. Jotta vuorovaikutteiset arvot tukisivat johtamista, on arvojen synnyttävä vuorovaikutuksessa työntekijöiden, asiakkaiden ja omistajien kesken. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 254.)

Kun esimiehellä on selkeä ja tasapainoinen suhde omaan johtajuuteensa, kykenee hän omalla auktoriteetilla ohjaamaan ja johtamaan myös henkilöitä, joiden alojen asiantuntija hän ei ole (Järvinen 2005, 33). Jos ylemmällä johdolla on ongelmia tai selvittämättömiä epäselvyyksiä, samat ongelmat toistuvat myös alemmilla organisaatiotasolla. Yrityksen johdon onkin hyvä selvittää onko se tietoinen omasta roolistaan ja sen laajoista vaikutuksista koko organisaatioon. Johtamisjärjestelmään kuuluvat ryhmäpalaveri, kehityskeskustelut ja muut samankaltaiset tehtävät hoitamatta jättävä esimies vetoaa hyvin usein muihin kiireellisimpiin tehtäviin. Usein tämä asenne tulee esimiehelle ylimmän johdon asenteista, jotka puheissaan korostavat kehityskeskustelujen tärkeyttä, mutta eivät itse pidä niitä. Tällöin ylin johto itse viestii organisaation todellista arvomaailmaa, mikä on oikeasti olennaista ja miten huolehditaan alaisten yhteisön toimivuudesta. (Järvinen 2005, 15, 61.)

Sisäinen viestintä kohdistuu nimensä mukaisesti työyhteisön jäseniin. Eli se on organisaation sisäistä vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa jäsenten kesken sekä kanssakäymistä erilaisten ulkoisten yhteistyö- ja kohderyhmien kanssa. Viestintä perustuu kyseisen yhteisön tavoitteisiin, jolloin viestinnän yksi tehtävä on tukea näihin tavoitteisiin pääsemistä. Aikaisemmin viestintä on ollut osa organisaation sosiaalista toimintaa ja myöhemmin osa henkilöstöhallintoa. Nykyisin viestintä on oma erillinen toimintonsa, joskus henkilöstöhallinnon tehtävä. Sisäisen viestinnän käytännön toteutus tapahtuu yleensä organisaatioissa linjaorganisaation tehtävänä ja viestintä on johtamisen yksi tärkeimmistä työkaluista. (Juholin 1999, 22; Kauhanen 2003, 167–168.)

Asioiden tulkinnassa johtamisviestintä on hyvin tärkeää. Johtaja saa aikaan tuloksia oman tiimensä kanssa, ei yksin. Sen vuoksi johtamisviestinnässä korostuvat valvonta, motivointi, kannustaminen, organisointi sekä työn suuntaaminen. Organisaatioissa on tärkeää yhteisöllisyys, jonka vuorovaikutus suurelta osin luo. (Åberg 2006, 93.) Johdon viestintää pidetään usein markkinointi-ihmisten alana, mutta se ei ole niin. Johdon viestintä on tärkeä osa johtamista. Aktiivinen viestintä on keskeinen tekijä niin

haasteita kohdatessa kuin myös jatkuvassa työssä yrittää sisäistää yhtiön visio työntekijöille. (RDM: The results-driven manager series 2005, 104.)

Johtamisviestintä on monimuotoista, sekä leadership että management puoli ovat tärkeitä. Management-puoli korostaa asioiden järjestelyä, eli suunnan näyttämiseen liittyvää viestintää kuten delegoivaa viestintää että tulosviestintää. Leadership-näkökulma taas on ihmisten johdattamista, jolloin viestinnässä korostuu motivoiva ja vuorovaikutus. (Åberg 2006, 94.)

Johdon viestinnän haasteita on neljä kappaletta: tietojen liikkuminen, tietovarastot ja verkot, esimiehet ja tietotorit sekä ahaa-aukiot. *Tietojen liikkumisen* haasteena on tietojen liikkumisen vähyys ja näin syntynyt tyhjiö. Tyhjiö syntyy kun työntekijät tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta johto ei sitä heille kerro. Tällöin puskaradio alkaa täyttää tyhjiötä. Paras tapa välttää tyhjiö on pitää nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotustilaisuus. Tämä on erityisen tärkeää kun tapahtuu organisaatiomuutoksia, nimityksiä tai kyse on suurista kaupoista. *Tietovarastojen ja verkkojen* haasteena on, että niiden pitää olla paikallaan ja niistä on päästävää hakemaan tietoa. Kyse on siis hajautetuista tietokannoista, joihin täytyy päästä käsiksi verkon tai tietokannan hoitajan kautta. Kolmantena haasteena ovat *esimiehet*, koska he ovat linkki työyhteisön ja yksikön välissä. Heidän pitäisi tuntea oman yksikkönsä toiminta ja samalla omata myös laajempi perspektiivi yleisistä tiedoista ja sovittaa ne omaan yksikkönsä sekä viedä oman yksikön näkökannat ylöspäin. Neljäs haaste on *tietotorit ja ahaa-aukiot*. Yrityksissä on tarve antaa henkilöille vapaa tila missä he voivat lepuuttaa aivojaan, saada virikkeitä ja heittää ilmaan ideoita. Tietotorit ja ahaa-aukiot ovat fyysisiä tiloja, joissa harjoitetaan satunnaisviestintää tietyllä hetkellä paikalla olevien kanssa. Satunnaisviestinnän sanotaan antavan luovia ratkaisuja ongelmiin. Erityisen hyvin nämä toimivat organisaatioissa, joissa uurastetaan pitkään omissa huoneissa. (Siukosaari 1999, 101; Åberg 2003, 175; Åberg 2006, 111–112.)

2.1 Esimiesviestintä

”Viestintä on prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen verkoston kautta” (Åberg 2006, 84).

Sisäinen viestintä on johtamisen osa, eikä henkilöstöhallintoon kuuluva toiminto kuten ennen ajateltiin (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 106). Lähin esimies on vastuussa sisäisestä viestinnästä. Tarve ja sisältö riippuvat organisaatiosta, minkä tyyppinen organisaatio on kyseessä. Erityisesti palveluorganisaatioissa sisäinen viestintä on erittäin tärkeää menestyvän liiketoiminnan kannalta. (Kauhanen 2003, 167–168.)

Viestinnässä on kyse aina yrityksestä vaikuttaa. Esimies yrittää vakuuttaa lukijan jostakin tai suostutella häntä johonkin. Vaikuttamisella tarkoitetaan tilannetta, jossa aktivoidaan alainen tiedon lisäämisellä ja näin hänet saadaan muuttamaan toimintaansa tai asennettaan. Tärkein ehto vaikuttamisessa on esimiehen uskottavuus. Uskottavuuteen vaikuttavat esimiehen korkea moraalit, hyvä tahto sekä tiedot ja harkintakyky. Uskottavuus on perusta esimieheltä alaiselle viestittäessä ja se vaikuttaa keskeisesti miten alainen sitoutuu tekstiin. Toinen vaikuttamisen keino on sellainen, jossa alaista taivutellaan vastaanottavaiseksi ajatuksilleen eli tunneperäistä suosittelemista. Kolmas keino liittyy puheen sisältöön ja sen loogiseen rakenteeseen. Kyse on siis tunne-, asiasisällöstä sekä rakennepiirteistä kun puhutaan viestinnällä vaikuttamisesta. Muita tapoja ovat asioiden esittämisjärjestys ja viestin kielellinen muotoilu. Vaikuttamisen osatekijät eivät sulje toisiaan pois. Esimies osoittaa omaa uskottavuuttaan kielenkäyttöä koskevilla ratkaisuillaan ja asioiden valinnoilla sekä yleisiä periaatteita noudattamalla. Esittämisjärjestyksellä on merkitystä, tulkinnan kannalta on tärkeää miettiä mitä asioita sanoo ensiksi ja sopiiko vitsi esimerkiksi alkuun. Sotkuinen kirjoitustyyli antaa kuvan sekavasti ajattelevasta esimiehestä ja jo parin kappaleen jälkeen vastaanottajalle muodostuu tietynlainen käsitys lähettäjästä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 54–55, 57.)

Tutkimuksissa on osoitettu, etteivät esimiehet viesti kovinkaan avoimesti organisaatioiden sisällä. Jotta viestinnästä saataisiin avoimempaa pitää sisäisen viestinnän pe-

riaatteita pohtia yhdessä ja päättää niistä yhdessä henkilöstön kanssa. Johdon on sitouduttava päätöksiin tai muuten ei ole parannusta luvassa. Keskeiset periaatteet viestinnässä on miten nopeasti, usein, avoimesti, rehellisesti ja ymmärrettävästi johto kertoo asioista henkilöstölle. Sisäinen viestintä ei ole vuorovaikutusta vain johdon ja alaisten välillä vaan kaikkien henkilöstöryhmien. Avoimuus toteutuu silloin kun viestit pääsevät kulkemaan esteittä sekä vertikaalisesti (johto-esimiehet-alaiset-johto) että horisontaalisesti (osastojen ja yksiköiden välillä). Avoimuudessa edellytetään tuntemista, keskusteluja ja vähitellen kasvamista luottamukseen. Luottamusta henkilöstön ja johdon välille ei vain synny, vaan se pitää hankkia. (Ikävalko 2001, 48.) Avoimen viestintäilmapiirin edellytyksenä ovat luottamus, yhteisesti sovitut pelisäännöt sekä toimivat käytännön ratkaisut. Tavoitteena on vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden lisääminen. (Huuhtanen, J. & Kauppinen, S. 2007.)

Esimiehen lähettämä viesti on vaikuttanut silloin, kun se saa aikaan jonkin muutoksen vastaanottajassa. Muutos voi olla mielipiteen, käytöksen tai asenteen muutos. Viestintä on onnistunutta, kun muutos lähettäjän haluama. Näin tapahtuu kuitenkin hyvin harvoin ja viesti vain ohjaa vastaanottajan suuntaa. Viestinnän tehoa arvioitaessa on otettava huomioon viestinnässä käytetty aika sekä vaiva. Lisäksi teho vaihtelee vaikuttamisen kohteesta riippuen, hetkellisiin mielipiteisiin on helpompi vaikuttaa kuin pysyviin arvoihin ja käyttäytymiseen. (Åberg 2006, 134–135.)

Esimiehen on annettava merkitys viestille. Merkityksen antaminen on hyvin yhteisöllinen asia, koska viestin lähettäjällä ja vastaanottajalla on oltava sama merkitys mitä eri kirjaimet ja sanat tarkoittavat. Toisaalta se on myös yksilöllinen asia, jolla tarkoitetaan mitä ärsykeitä vastaanottajat tulkitsevat kun lukevat viestiä. Ärsykkeiden vastaanottavuus perustuu aikaisempiin kokemuksiin, tietoihin ja mielikuviin. Kaikki nämä olemme oppineet sosiaalistumisen kautta, joten viestintä on kulttuurisesti määrytynyt. Viestintä myös luo uutta kulttuuria ja ylläpitää sitä. Esimerkiksi verkossa käytetään kieltä, jota asiaan perehtymätön ei välttämättä voi ymmärtää. (Åberg 2006, 84–85.)

”Viestintä muodostaa rakenteen joka koostuu:

1. Viestintäsuhteista (kuka viestii kenelle)
2. Sanomien sisällöstä (mitä)

3. Käytännön järjestelyistä (miten)
4. Resursseista (millä voimavaroilla)” (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 9.)

Työyhteisö ei kykene toimimaan ilman kunnollista viestintäjärjestelmää. Henkilöstö ei voi tietää johdon asettamia tavoitteita, töiden jakamista tai menestystään työssään ilman viestintäjärjestelmää. Viestintä on yksi johdon työkalu, jolla liitetään työyhteisön jäsenet toisiinsa ja he ympäristöönsä. Viestintäjärjestelmä on työyhteisössä kokonaisuus joka muodostuu viestinnän säännöistä, viestintäkanavista ja viestinnän järjestelyistä. Mikäli organisaatiossa ei olisi viestintäjärjestelmää, kaikki viestisivät kaikille ja siitä seuraisi kaaos. Tämän vuoksi työyhteisöt pyrkivät lisäämään viestinnän rakenteellisuutta eli luomaan viestinnän kanavia ja sopimaan viestinnän sisällöstä. Tätä kutsutaan integroivaksi viestinnäksi. (Åberg 1997, 31–32.)

Esimiehen tulee ohjata, valvoa ja seurata viestintää kuten muitakin organisaation voimavaroja sillä se tukee työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Toimiva viestintä on yksi avaintekijä työyhteisön moitteettomassa toimivuudessa. Ilman viestintää työyhteisö ei pysty toimimaan lainkaan, koska ei tiedä miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet. Viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu erilaisista järjestelyistä, säännöistä sekä viestintäkanavista joita käytetään.

Ensimmäinen syy viestintäjärjestelmän käyttöön on *toiminnan tukeminen*, jolloin saadaan palvelut tuotettua ja siirrettyä ne asiakkaille. Organisaatio ei pysty toimimaan ilman perustoimintojen tukemista. Sisäiset ohjeet ovat yksi esimerkki perustoiminnoista.

Toiseksi viestintää tarvitaan, jotta saadaan työyhteisö *profiloitua* eli luotua pitkäjänteinen johtaja-, yhteisö- tai palveluprofiili. Kyseessä on organisaation haluamien mielikuvien rakentaminen kohderyhmille. Profilointi koostuu kolmesta eri tekijästä: ensimmäisenä teoista eli mitä teemme ja miten. Toiseksi viesteistä, mitä sanomme ja miten sekä kolmanneksi ilmeestämme, miltä näytämme. Profilointi saadaan iskostetua henkilöstöön arkisen viestinnän sekä koulutuksissa teemojen ylläpitämisen avulla.

Kolmantena tehtävänä on *informointi*, jonka ansiosta organisaation jäsenet saavat tarvitsemansa tiedon ja pysyvät ajan tasalla. Henkilöstölle on tiedotettava esimerkiksi ainakin seuraavista asioista: yrityksen tavoitteet, tulos, tulevaisuuden näkymät, uutiset ja sekä muut uudet suunnitelmat.

Neljäs tehtävä on *kiinnitys*, työyhteisön jäsenet sitoutetaan työyhteisöönsä ja heidät perehdytetään työhönsä. On jokaisen työntekijän edunmukaista, että uusi työntekijä oppii nopeasti pelisäännöt työpaikalla ja toimii niiden mukaan. Kiinnittäminen kohdistuu myös muihin kuin uusiin tulokkaisiin, työtehtävien muuttuessa vanhat työntekijät palaavat takaisin kiinnittämisen piiriin.

Viidentenä on *vuorovaikutus*, jolla taataan työntekijöiden työmotivaatio säilyminen, työyhteisössä viihtyminen sekä sitoutuminen yrityksen tavoitteisiin. Ihmiset viestivät keskenään ja tyydyttävät näin sosiaaliset tarpeensa. Alaiset päättävät itse kenen kanssa ovat tekemisissä. Henkilöt joiden kanssa alaiset ovat tekemisissä, voidaan jakaa kolmeen ryhmään. On ne jotka he tuntevat hyvin henkilökohtaisella tasolla ja he muodostavat henkilön läheisverkon. Toinen ryhmä on työ- ja opiskelukaverit, joita alaiset tapaavat usein, mutta eivät kuitenkaan tunne hyvin. Heistä käytetään nimitystä puskaradio. Kolmas ryhmä on satunnaisverkko, henkilöt joita alaiset tapaavat satunnaisissa tilanteissa, eli kohtaaminen tapahtuu sattumanvaraisesti eikä toistu kuten junnassa tavatut henkilöt.

Esimies pystyy vaikuttamaan kaikkiin neljään ensimmäiseen tehtävään, eli miten viestinnällä tuetaan toimintaa, miten tiedotetaan, miten profiloidaan ja miten muut saadaan kiinnitettyä työyhteisöön. Viimeinen osatekijä eli sosiaalinen vuorovaikutus ei ole suoraan ohjailtavissa vaan organisaatiossa voi olla rajoittavia tekijöitä tähän. Tulostiedotuksesta puhuttaessa tarkoitetaan, että viestintää tarkastellaan omana kokonaisuutenaan. Jokaista osa-aluetta on kehitettävä niin, että se tukee kokonaistavoitetta ja on osana tuloksen tekemistä. (Ikävalko 2001, 46; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 225–226; Åberg 2003, 99–101; Åberg 2006, 96–105.)

2.1.1 Esimiesrooli

Käytettäessä käsitettä esimiesrooli tarkoitetaan esimiestehtävää. Tarkasteltaessa roolia minän toiminnallisena muotona nähdään miten henkilön persoona ilmentyy ja kuinka henkilö viestii roolia käyttäen kun paikalla on muita ihmisiä. Rooli jonka kautta viestitään, muodostuu tilanteessa olevien henkilöiden odotusten, omien elämäkokemusten sekä yhteisön kulttuuristen mallien mukaan. Toisesta näkökulmasta katsottuna rooli toimii organisaation rakennuselementtinä, tällöin koko organisaatio on rakentunut toisiinsa vuorovaikutuksessa olevista rooleista. Johtajilla on oma roolinsa, johon liittyy myös vastarooli, esimerkiksi miten ja mistä asioista alainen viestii esimiehelleen. Rooli-vastaroolit muodostavat kokonaisuuden, roolijärjestelmän. Rooli muodostuu käyttäytymisodotusten sekä aseman perusteella. Roolilla voidaan nähdä myös käsikirjoitus, joka luo oikeuksia ja velvollisuuksia henkilölle miten viestii yhteisössä. Toimivaa johtajuusroolia on vaikeaa muodostaa, sillä rooleja on usein vaikea hahmottaa. Jos johtajuuden rooli on alikehittynyt, se ilmenee esimerkiksi hetkellisinä johtamiskohtauksina tai vetäytymisenä. Esimiehen vinoutunut rooli on lähteenä organisaation ongelmiin. Esimiesrooli voi olla vinoutunut jompaankumpaan suuntaan, joko hän työskentelee liian etäisesti, hyvin kaukana eikä hänelle uskalleta viestiä melkein ollenkaan tai niin että hän on tullut aivan liian lähelle alaisiaan, jolloin keskinäisessä viestinnässä on mukana paljon tarpeetonta. (Järvinen 1998, 63; Jalava 2001, 18.)

Jotta esimies onnistuisi viestinnässä, on hänen tärkeää hankkia uskottavuus ja kunnioitus työntekijöiltä omalla toiminnallaan johtajana. Ei riitä, että hänellä on hyvinkin selkeä valta-asema ja tarkka tietämys alaistensa tehtävistä. Johtajuus edellyttää ensisijaisesti sitä, että esimies haluaa käyttää valtaa ja eikä pelkää olla auktoriteettina alaisilleen. Viestintä, vallan käyttäminen, kyky ottaa johtajuus, tapa käyttäytyä sekä kantaa johtajuuteen liittyviä paineita on kiinni esimiehen persoonallisuudesta. Esimiehen on hyvin vaikea muuttaa persoonallisuuttaan vaikka sitä haluaisinkin, koska se on muodostunut pitkän kehityksen tuloksena. Tärkeämpää ja mahdollista sen sijaan on kehittää ja muuttaa omaa johtamiskäyttäytymistään. (Järvinen 2005, 33, 69.)

Jotta esimies pystyisi tarkastelemaan toimintaa organisaation päämäärän kannalta ja edistämään sitä vuorovaikutuksellisin keinoin, on hänen noustava johtamansa ryh-

män yläpuolelle. Tämän takia esimies on eri rooleissa työyhteisössä, jotta pystyy katsomaan ja arvioimaan yrityksen toimintaa kokonaisuudessa ja edustamaan työnantajan intressejä. Se miten esimies havaitsee ja tunnistaa häneen kohdistuvat erilaiset odotukset, vaikuttavat esimiesroolin muodostumiseen. Erilaisia odotuksia asettavat muun muassa asiakkaat, työntekijät ja organisaatio. Esimiehen havaitessa häneltä odotettavaa erilaista toimintatapaa tai käyttäytymistä, saattaa hän muuttaa oman toimintansa odotuksia vastaavaksi. Esimiehen ammattitaito on yksi osatekijä johtajuusroolia omaksuessa. Jokaisella on oma tapansa toimia esimiesroolissa. Jokainen persoona kykenee toimimaan esimiehinä, jos he ovat luoneet itselleen sopivan roolikonaisuuden. Persoona tuo lisäväriä esimiesrooliin ja jokaiselle oman tyyhinsä viestiä. Kyky ja halu arvioida omia vuorovaikutustaitojaan sekä kehittää niitä on roolin muodostamisen osatekijä. Esimies toimii siis yrityksen keskeisenä lenkkinä, jolla pitää olla monenlaisia yhteyksiä sekä riittävästi näkemyksiä ja tietoa yrityksen kokonaisuuden hallitsemiseksi. (Jalava 2001, 19; Järvinen 2005, 22.)

Esimehen on tärkeää tunnistaa omat tunteensa, jotta pystyy ymmärtämään alaisiaan paremmin ja ottamaan heidän tunteensa huomioon heidän kanssaan kommunikoidessaan. Tunneäly käsitteellä viitataan ihmisen tunteisiin, sosiaalisiin ja henkilökohtaisiin taitoihin toimia onnistuneesti ympäristössään. Tunneällyn käsitteen suuren yleisön tietoisuuteen toi Daniel Goleman, on myös muita tunneälyä tutkineita ja siitä keskustelleita henkilöitä hänen lisäksensä. 1980-luvulla Reuven Baron pohti menestymisen kaksinaisuutta: tavanomaisen älykkyysosamäärän omaavat menestyvät paremmin työelämässä kuin korkean älykkyysosamäärän omaavat. Tämän vuoksi onkin ehdotettu, että käytettäisiin enemmän käsitettä tunnekyvykkyys kuin tunneäly.

”Goleman jakaa tunneällyn viiteen osa-alueeseen:

1. Omien tunteiden tiedostaminen, metatunne
2. Tunteiden hallitseminen
3. Motivaation löytäminen
4. Muiden tunteiden havaitseminen, empatia
5. Ihmissuhteiden hoito” (Lämsä & Hautala 2005, 60.)

Esimies, joka ei ole harrastanut itsetutkiskelua, käyttäytyy helposti hallitsemattomasti tunnevaltaisissa johtamistilanteissa. Liian impulsiiviset henkilöt saattavat joutua täydelliseen umpikujaan johtamisessa. Sosiaaliset tilanteet kuten projektit, palautteen

antaminen sekä tiimityö vaativat tunnetaitoja. Lisäksi itsetuntemus auttaa stressinhallinnassa ja edistää omaa työhyvinvointia. Avainsana oman käyttäytymisen ymmärtämiseen ja hallitsemiseen on itsetuntemus. Se ei kuitenkaan ole aivan helppoa. Tietoisuus omista tunteista niiden aikana kiteytyy sanontaan ”tunne itsesi”. Tämän tuntemuksen nimi on myös metatunne toisin sanoen itsetuntemus omista tunteista. Tämän vuoksi ihmiset joutuvat välillä tunteiden valtaan. Jos on jatkuvassa vuorovaikutuksessa alaisten kanssa, on pystyttävä hillitsemään tunteiden purkaukset. Kun harjoittaa itsetuntemusta, se vaikuttaa eniten kielteisiin ajatuksiin ja auttaa tajuamaan miten voi vaikuttaa omaan käyttäytymiseensä helpommin ja tehokkaammin. Esimiehen on hyvä ymmärtää miten negatiiviset asiat vaikuttaa alaisten kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen ja ymmärtää alaisten mielialoja ja miten heille saisi viestittyä myös ikävän asian mahdollisimman oikealla tavalla ja sopivan kanavan kautta.

Esimiehiltä, joilta puuttuu kyky puhua tunteista ja tunnistaa niitä ovat tunneköyhiä ja he ovat yleensä muiden mielestä ikävystyttäviä. Tämä ei ole hyvä ominaisuus johtajalle, joka pitää palavereita sekä erilaisia tiedotustilaisuuksia. Itsetuntemus on myös avainsana empatialle, mitä paremmin tiedostamme ja ymmärrämme tunteemme, sitä helpommin voimme ymmärtää toisten mielialoja ja tunteita. Empatian varsinainen merkitys on kyky ymmärtää toista ja katsoa maailmaa hänen näkökulmastaan. Empatian sanotaan olevan toisista välittämisen perusta ja hyvin tärkeä ratkaistaessa moraalisia ongelmia. Empatiaa tarvitaan alaisten välisten kahakoiden selvittämiseen sekä heidän henkilökohtaisten ongelmien ymmärtämiseen.

Vaativa ihmissuhdetaito on muiden ihmisten tunteisiin vaikuttaminen, se edellyttää omien tunteiden hallintaa sekä empatiaa. Tunteisiin on pystyttävä vaikuttamaan, vaikeassakin tilanteessa. Henkilön pitää pystyä ymmärtämään minkälaiset tunteet ovat sallittuja eri tilanteissa. Esimiehen on oltava kiinnostunut omista tunteistaan ja kokemuksistaan tiedon lähteenä itsestään että alaisistaan. Tärkeää on myös tietää kanssakäymisessä alaisten kanssa, että minkälaiset tunteet tulee näyttää tilanteen kannalta sopivasti. Itsetuntemus voi olla pitkälinen projekti, jonka aikana on siedettävä mielessä viriäviä välillä hyvinkin epämiellyttäviä tunteita ja mielikuvia, jotta kykenee toimimaan ilman liian tunnevaltaista reagoitua ja ymmärtää epämiellyttävien asioiden merkityksen. Tunteiden hallitseminen on kykyä vastustaa tunnemyrskyjä. Se on itsensä hallitsemista esimerkiksi sokeaa raivoa, järjetöntä pelkoa ja välitöntä tyydy-

tystä vastaan. Ihmisen tavoitteena on soveliaiden, olosuhteisiin nähden sopivan voimakkaiden tunteiden saavuttamista. Työelämässä tunneälyä on välttämätön taito. Silmä pystytään rakentamaan pohja rakentavalle kritiikille ja kunnioittamaan moniarvoisuutta. Se auttaa esimiehiä luomaan toimivan ihmissuhdeverkoston sekä työpaikalle että henkilökohtaiseen elämään. (Järvinen 2005, 69, 83; Lämsä & Hautala 2005, 59–61.)

2.2 Tarkoitus ja tavoitteet

Johdolla on kolme tavoitetta sisäisessä tiedottamisessa: tiedonkulku, vuorovaikutus sekä sitoutuminen. Tiedonkulussa varmistetaan, että se on mahdollisimman avointa, jokainen saa tarvitsemansa tiedon ja tieto on helposti etsittävässä. Työntekijän on myös mielleltävä itsensä ja työnsä merkitys osaksi yrityksen kokonaisuutta. Tämä saadaan alkuun jo perehdyttämisessä. Johto yrittää viestinnän avulla saada henkilöstön näkemään oman työnsä tavoitteet suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja tehtäviin. Vuorovaikutuksen tehtävänä on saada työyhteisön jäsenet pitämään yllä avointa vuorovaikutusta ja edistämään yhteishenkeä. Syyt, seuraukset sekä asioiden kertominen rehellisesti kuuluvat avoimuuteen. Vuorovaikutusta tapahtuu muun muassa kokouksissa, sähköposteissa, tiedotustilaisuuksissa, epävirallisissa keskusteluissa. Satunnaiset keskustelut tuovat virikkeitä ja saavat aikaan luovia ratkaisuja työyhteisössä. Tällaista vuorovaikutusta edistävät ahaa-aukiot sekä kahvinurkkaukset esimerkiksi sellaisten henkilöiden kanssa, joiden kanssa ei tee päivittäin töitä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 107.)

Sisäisestä tiedottamisesta vastaa ylin johto. Pienemmissä yrityksissä johtaja ja hänen sihteerinsä hoitavat yleensä tiedottamisen. Isoissa yrityksissä tiedottaminen hoidetaan toisella tavalla ja se täytyy suunnitella: kenelle, milloin, kuka tiedottaa, miten ja missä tilanteissa. Silloin täytyy olla viestinnästä vastaavaksi nimetty henkilö, joka vastaa siitä joko päätyökseen tai päätoimen ohella. Suuryrityksissä tiedottamisesta vastaa yleensä muutamakin henkilö. Johdolla ja tiedottajilla on oltava yhteistyötä, jossa johto määrittää sanomien sisällön ja tiedottajat muokkaavat ja esittävät ne. Yksiköissä tarvitaan lisäksi yhteyshenkilö, joka levittää tiedon omaan yksikköön tai omasta yksiköstä. Kanava tiedottamiseen valitaan sanoman sisällön mukaan. Henki-

lökohtainen kasvokkain tapahtuva keskustelu on kaikkein arvostetuin ja tärkein viestintäkanava, mitkään muut kanavat eivät tee kasvokkain tapahtuvaa viestintää tarpeettomaksi. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 109.)

Esimiesten viestinnän tarkoitus organisaatiossaan on:

1. Pitää henkilöstö tietoisena
 - a. Organisaation taloudesta
 - b. Toiminnan muutoksista
 - c. Partnereista
 - d. Markkinoinnista ja mainonnasta
 - e. Organisaation liiketoiminnasta ja strategiasta
 - f. Organisaation tuotteista ja palveluista
2. Edistää yhteistoimintaa
3. Parantaa toiminnan sujuvuutta ja tehokkuutta (Kauhanen 2003, 169.)

Johtamisessa pyritään vaikuttamaan muihin organisaation jäseniin siten, että he toimisivat organisaation tavoitteiden mukaan. Johtajan on kyettävä vaikuttamaan ihmisten ajatteluun muuttaakseen heidän käyttäytymistään, vain näin hän voi johtaa alaisiaan. Alaiselle johtaminen ilmentyy viestintänä. Johtajan vaikuttaminen alaisten ajatteluun voi tapahtua vain jos johtaja välittää henkilölle tietoa, jota vastaanottaja kykenee havaitsemaan, käsittelemään ja tällöin muuttuu henkilön tajunnassa tiedoksi. Johtamisviestintä tarkastelee viestintää yrityksessä johdon näkökulmasta. Viestintää ei yleensä mielletä johtamisen keskeiseksi sisällöksi vaan tiedon oletetaan kulkevan vähän kuin itsestään. Johtamisviestinnässä johto viestii organisaatiolle tietoa ja ohjaa tiedon hankintaa sekä päätöksentekoa organisaatiossa. Johtamisviestintä on laaja-alainen prosessi, joka perustuu siihen, että kaikki organisaation jäsenet tekevät yrityksen kannalta merkittäviä päätöksiä. Johtamisviestintä voidaan jakaa kolmeen osaluueeseen:

1. Suorassa johtamisviestinnässä organisaatiota ohjataan suoraan viestinnän avulla.
2. Epäsuorassa johtamisviestinnässä organisaation jäsenten päätöksentekovalmiuksiin ja päätöksentekoa tukeviin järjestelmiin vaikutetaan.
3. Oheisviestinnässä on kyse sanattomasta viestinnästä, jolla johto vaikuttaa organisaation jäseniin. (Salminen 2001, 63, 68–70, 74.)

Viestintä on puolitehoista ilman johdon määrittämiä selviä tavoitteita (Pohjola 2003, 34).

Viestinnällä luodaan ja ilmaistaan myös muille yrityksen visio ja arvo. Johtajuuden ydin on viestintä, sitä johtajat tekevät suurimman osan ajastaan. Tuotannossa tarvitaan viestintää myös, ainakin esimerkiksi työohjeiden antamiseen ja työn suunnitteluun. Informointia on yrityksen sisäinen ja ulkoinen tiedottaminen. Ulkoisessa tiedottamisessa yritys tehdään tunnetuksi ja annetaan luotettava kuva sidosryhmille. Jos sisäinen viestintä on onnistunut, henkilöstö on motivoitunut tulokselliseen työskentelyyn. Profiloinnissa vaikutetaan pitkäjänteisesti, suunnitelmallisesti ja jatkuvasti sidosryhmien edustajien mielikuvaan yrityksestä. Profilointi luo viestinnälle perusviereen ja sillä saadaan määriteltyä perussanoma, joita välitetään johdonmukaisesti eri sidosryhmille eri kanavien kautta. Profilointi kuvaa kuvainnollisesti ja sanallisesti liiketoiminnan sekä identiteetin peruspilareita. Peruspilarit erottavat yrityksen kilpailijoista ja tuovat esille yrityksen vahvuudet. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 8-9, 13.) Hierarkkisissa organisaatioissa ylin johto on loppujen lopuksi kuitenkin vastuussa kaikista vastuualueista (Kostamo 2004, 24).

Johdon on kerrottava avoimesti henkilöstölle tulevaisuudensuunnitelmista, tuloksista ja tulevista muutoksista. Ylhäältä annetut arvot eivät muuta alaisten asenteita eikä siten myöskään käytännön toimintaa. Työntekijöille on annettava mahdollisuus sisäistää arvot ja vision toteutuminen. Vision merkitys on tukea yrityksen strategiaa ja arvoja. Tämä edellyttää työntekijöiltä henkilökohtaista pohdintaa asioista, jotta he haluaisivat toteuttaa sitä sekä uskoisivat siihen. Sitouttamiseksi ei riitä pelkkä johdon tiedonanto, vaan sen on tultava hyväksytyksi ja ymmärretyksi. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 107.)

Viestintä on tehokas osaamisen edistämisen keino organisaatiossa. Sisäisen viestinnän avulla saadaan vaikutettua henkilöstön asenteisiin, taitoihin, tietoihin sekä organisaation kulttuuriin. Tärkeiden viestien on oltava kaikkien nähtävillä ja helposti ymmärrettävässä muodossa. Viestintä kilpailee kiireisten ihmisten ajasta ja siihen on kiinnitettävä huomiota viestintää suunnitellessa. Viestintä nähdäänkin nykyään strategisena resurssina ja se voi toteutua ainoastaan, jos se saadaan viestittyä yhteiseksi näkemykseksi. Viestin on tavoitettava jokainen, jota tarvitaan tavoitteiden saavutta-

miseksi. Viestin on oltava selkeä ja sellainen mihin pystyy sitoutumaan. Usein tämä edellyttää viestin tulemistä monista kanavista ja toistuvasti. Dialogi on tärkeä osa viestintää nykyään, sillä sen perusteella voidaan varmistua yhteisistä näkemyksistä ja kehittää niitä yhteisen keskustelun avulla. (Strömmer 1999, 217.)

Johdon tavoitteet sisäisessä tiedottamisessa ovat avoin tiedonkulku ja työmotivaation lisääminen. Henkilöstön on saatava tietää mahdollisimman nopeasti ja rehellisesti yrityksen uutisista ja muutoksista. Tiedottamisen ollessa puutteellista, synnyttää se huhuja ja arvailuja, jotka puolestaan lisäävät epävarmuuden tunnetta ja viihtymättömyyttä työssä. Kun työntekijät ovat selvillä tavoitteista ja tuloksista yrityksessä, se lisää viihtyvyyttä omassa työyhteisössä, työmotivaatiota ja varmuutta omasta asemasta työyhteisössä. Tiedottamisen sijaan onkin enemmän siirrytty avoimempaan viestintään, jolloin tiedolla on vapaa virtaus koko organisaatiossa. Silloin on tärkeää osata käyttää oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Nykyään tiedonantojärjestelmät toimivat moitteettomasti, ongelmana onkin sen valikointi ja ymmärtäminen. Sisäisestä viestinnästä organisaatiossa vastaavat sen jäsenet, esimies ensisijaisesti, jokaisella heistä on omaa alansa koskevaa tietoa, jonka he jakavat muiden kanssa tarpeelliseksi katsomansa määrän ja tiettyä kanavaa käyttäen. Suuremmissa yrityksissä on viestintää työkseen hoitavia henkilöitä, kuten viestintäjohtajia. Heillä työnkuvaan kuuluu järjestelmällinen viestintä, joka tarkoittaa talouskatsauksista tiedottamista, ilmoituksia henkilöstöä koskevista asioista, viestintäjärjestelmän kehittämistä sekä ylläpitoa koskevia asioita, tiedotteet organisaation muutoksista ja sisäistä lehteä, jossa kerrotaan ajankohtaisaiheista. (Strömmer 1999, 218–219; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 224.)

Kun johto suunnittelee viestintäjärjestelmää, on aivan aluksi luotava periaatteet kuka tiedottaa, kenelle, milloin, missä tilanteissa ja miten. On muistettava, että viestinnän pitää toimia kaikissa tilanteissa. Hankalat ja helposti haavoittuvat järjestelmät pitää hylätä heti. Mitä vähemmän viestinnässä on portaita, sitä tehokkaampaa se on. Suurissa yrityksissä portaita on luonnollisesti enemmän, koska ylin johto ei pysty hoitamaan samalla tuhansia henkilöitä. Ennen kuin järjestelyistä sovitaan, niitä pitää testata käytännössä. (Ikävalko 2001, 52.)

2.3 Vastuu ja suunnittelu

Johtamisviestinnästä vastaavan vastuu on informoinnin osalta seuraava:

- Käytännön informointitehtävien suunnittelu, organisointi ja toteutus tarkoituksenmukaisella tavalla.
- Ulkoisen informoinnin osalta on hoidettava sidosryhmäsuhteet, lobbaus, sijoittajasuhteet, ympäristöviestintä ja yhteydet joukkoviestimiin.
- Sisäisen informoinnin osalta sisäisen tiedotuksen kanavat ja järjestelyt on toteutettava niin, että kanava- ja tietovajeet ovat mahdollisimman pienet. Tämä tapahtuu vaikuttamalla tietojen liikkumiseen, verkkopohjaisiin tietokantoihin sekä kehittämällä ahaa-aukioita ja esimiesviestintää.
- Lähiverkkoviestintä tulee ottaa huomioon; sisäisen tiedotuksen kautta henkilöstö saa eväitä lähiverkkoviestintään ja väittelyihin.
- Informoinnin toimivuutta on säännöllisesti arvioitava. (Åberg 2003, 185.)

Kun esimies suunnittelee oman organisaationsa viestintää, on hänen otettava huomioon kolme eri tasoa:

1. henkilöt, joilla on päätösvalta
2. henkilöt, joilla on toteutusvalta
3. henkilöt, joilla on viestinnän ammattitaito.

Johto ja esimiehet ovat sisäisessä viestinnässä sanomien määrittelijöitä ja hyväksyjä. Sanomien toteuttajana, muokkaajana ja välittäjänä toimii yleensä tiedottaja tai viestintäyksikkö. (Ikävalko 2001, 52–53.)

Johdon on sovittava viestinnälle pääperiaatteet, esimerkiksi seuraavanlaiset:

1. Viestinnän on oltava jatkuvaa ja avointa, jolla voidaan tarkoittaa esimerkiksi viikoittain pidettäviä palavereita.
2. Koko työyhteisö vastaa sisäisestä viestinnästä mukaa lukien johto. Johto ottaa esiin päätösten yhteydessä tiedottamisen näkökulman, milloin tästä tiedotetaan ja miten.
3. Yksikkökohtaisesta viestinnästä vastaa esimies apunaan sihteeri. Esimiehen pitää olla tietoinen, mitkä ovat viestintätarpeet hänen omassa yksikössään ja miten viestiä asiat eteenpäin oikealla tavalla.

4. Koko yhteisön viestinnän tehostamiseksi on olemassa yhteyshenkilö, joka välittää tiedotteet eteenpäin parhaan kanavan kautta. Yhteyshenkilöt koulutetaan viestintään ja he tapaavat säännöllisin väliajoin, jolloin he vaihtavat kokemuksiaan ja kehittävät sisäistä viestintää kokousten pohjalta.

Mitä paremmin periaatteet on määritelty yksityiskohtia myöden, sitä paremmin yleensä onnistutaan. Sisäinen viestintä on niin laaja kokonaisuus, joten se on hyvä jakaa pienempiin osiin. Harvoin koko sisäinen viestintä on hyvää tai huonoa, useimmiten vain joku se osa-alue. Ratkaisun löytäminen pieneen ongelmaan voikin ratkaista ison ongelman. (Ikävalko 2001, 49–50.)

Kun johto suunnittelee sisäistä viestintää, täytyy kartoittaa kaikki tiedontuottajat ja välittäjät, myös epävirallista informaatiota tuottavat henkilöt. Organisaatiossa tai sen ulkopuolella saattaa olla henkilö, joka tuottaa tahallisesti väärää tietoa ennen virallista. Ellei tällaisten henkilöiden olemassa oloa tiedosteta, voi viestin perille meno tuottaa ongelmia ilman näkyvää syytä. (Ikävalko 2001, 50.)

2.4 Johtamisviestintä prosessina

Viestintä ei ole vain tiedon eteenpäin välittämistä, vaan vaihdantaprosessi. Prosessissa viesti välitetään kokonaan tai osittain eri tahoille eli viestinnän kohteille. Aluksi esimiehellä on oltava ajatus tai idea, jonka hän haluaa viestiä muille. Esimies muotoilee ideastaan viestin ja lähettää sen valitsemaansa kanavaa pitkin alaiselle. Alainen tulkitsee viestin ja hänelle syntyy mielikuva lähettäjän tarkoittamasta asiasta. Mielikuva on kuitenkin harvoin sama molemmilla, koska heillä on erilaisia mielikuvia ja kokemuksia, mutta viestissä voi olla myös häiriöitä. Palautteen avulla selviää miten hyvin viesti on mennyt perille. Viestin perillemenossa auttaa toistaminen sekä viestin uudelleen muotoilu niin, että vastaanottaja ymmärtää sen paremmin. Viestin ymmärrettävyys kasvaa kun käyttää lyhyitä, tuttuja sekä kotoperäisiä sanoja ja lauserakenne on lyhyt sekä yksinkertainen. Tarvittaessa myös toisen kanava käyttäminen voi auttaa viestin ymmärtämisessä. Merkityksen tuottamista, jakamista ja tulkintaa kuuluu viestintään viestin lähettämisen lisäksi. Lähettäminen antaa mahdollisuuden vaikeiden asioiden yhdessä pohtimiseen ja luo sitä kautta yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Åberg 2003, 27, 33; Åberg 2006, 83, 85, 87–88.)

2.5 Strategia johtamisviestinnän välineenä

Viestintää tarvitaan melkein jokaisessa työpaikalla tapahtuvassa asiassa. Muun muassa koordinointi, delegointi, palautteen antaminen sekä yhteisten tavoitteiden asettaminen on mahdotonta ilman viestintää. Viestintä ei kuitenkaan ole arvo vaan tukee työyhteisön toimintaa eli tuloksen tekoa. Se on voimavara, jota pitää tukea ja siihen on investoitava, se sitoo ihmisiä, aikaa ja rahaa jolloin sitä on suunniteltava, johdettava ja valvottava kuten muitakin voimavaroja. Viestinnän ammattilaiset, jotka toimivat organisaation johtajan alaisuudessa pitävät yhteyttä eri yhteistyö- ja kohde-ryhmiin, järjestävät tiedotustilaisuuksia, toimittavat henkilöstö- ja asiakaslehteä, päivittävät kotisivuja, laativat tiedotteita tai luotaavat viestintäympäristöä. Johtaja seuraa ja arvioi tavoitteiden toteutumista ja tulokset toimivat pohjana uusia suunnitelmia tai tavoitteita tehdessä. Viestinnän johtamisen näkökulma strategiselle tasolle on kyse liiketoimintastrategian esilletuomisesta, eikä viestintäyksikön toimintastrategian laatimisesta. Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen pohjautuvat liiketoiminnan strategisen, operatiivisen sekä taktisen liiketoiminnan suunnitteluun. Työyhteisöllä voi olla vain yksi strategia, joka on liiketoimintastrategia. Muut strategiat ovat tämän alapuolella.

Strategisella tasolla määritellään peruslinjat viestinnässä, jolloin se tukee yrityksen strategisia tavoitteita. Strategisessa viestinnässä on siis kyse vision profiloinnista ja kehyskertomuksen rakentamisesta. Se linkittää menneisyyden, vision ja nykytilanteen yhteen.

Taktisella tasolla tarkastellaan viestinnän voimavaroja ja niiden suuntaamista, tasosta vastaa yrityksestä riippuen viestintäjohtaja tai ylin johto. Taktiseen tasoon kuuluu kartoittaa voimavarat kuten henkilöstö, taloudelliset resurssit ja toimintaohjeiden laadinta. Viestintään kuuluu myös viestinnän järjestelyt, kuten viestinnän organisointi, joka lähtee tehtävistä ja tiedontarpeista, suunnittelujärjestelmän kehittäminen, joka on kytkettynä budjetointijärjestelmään, benchmarking, jossa verrataan parhaisiin käytäntöihin ja luotauksen järjestämisestä, jolloin heikot muutossignaalit huomattaisiin ja parannuksiin ryhdyttäisiin. Luotauksen keinoja ovat muun muassa viestintäilmaston tutkiminen, viestinnän kanavien käytön kartoitus ja henkilöstölehden luke-

mistutkimuksen tekeminen. Kyse on siis taktisen viestinnän organisatorisista järjestelyistä sekä investoinneista viestintään.

Operatiivisella tasolla viestintäyksikkö tukee arkisen tason työyhteisön tavoitteiden saavuttamista. Operatiiviseen tasoon kuuluvat vuosisuunnitelman, talousarvion ja viestinnän käytännön toteutuksen suunnittelu. Operatiivinen taso painottuu viestintään, joka käytännössä yhdistää yksilö- ja ryhmädynaamiset prosessit sekä liikkeenjohdon prosessit. Näissä prosesseissa korostuvat arkisen viestinnän taidot. (Åberg 1997, 34–35, 133; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 9-10; Åberg 2003, 23.)

Vaikka jokainen työntekijä viestiikin osaltaan strategista viestintää, jää se kuitenkin usein ylimmän johdon ja esimiesten harteille. Johto ja esimiehet ovat esimerkkejä kuinka strategiaa viestitään ja toteutetaan organisaatiossa muille työntekijöille. (Hämäläinen & Maula 2004, 29.)

Suunnitelmallisuus ja järjestelmät tukevat viestintää. Viestintää koskee yleensä spontaanisuus, vaikka se onkin yrityksen toiminnassa joka päivä läsnä. Viestintästrategian avulla voidaan varmistua esimerkiksi viestinnän vähimmäistasosta, jolla saadaan yrityksen viestintä turvattua. Kun viestintä on suunnitelmallista, ei kulu energiaa uuden viestintäjärjestelmän toimintamallin luomiseen, vaan suurin osa hoituu rutiinien turvin. Tällöin muiden viestintätilanteiden ja muutostilanteiden hoitamiseen jää enemmän voimavaroja. Viestintästrategiaan kuuluu muuan muassa se kenelle mikäkin tieto kuuluu ja mitä kautta asioista viestitään. (Strömmer 1999, 217.)

Johtamisviestintä liittyy strategiseen johtamistyöhön, jossa tarvitaan vision, liikeidean, mission ja liiketoimintastrategian hahmottamista. Taktisella tavalla johtamisviestintä liittyy voimavarojen suuntaamiseen eli allokontiin. Tämän viestinnän seurauksena syntyy työyhteisön toimintamalli, jossa nousevat esiin työnjaon, organisoinnin ja koordinoinnin järjestelyt. Johtamisviestintä on strategisten puitteiden ohjauksella syntynyt viestintä, joka rakentuu arkisen toiminnan puitteiden rajoissa. Operatiivisella tasolla tarkoitetaan arkisen toiminnan tasoa, jolloin viestintä liittyy arkiseen tekemiseen ja vaikuttamiseen tavoitteiden suuntaan. Tällöin johdon ja esimiehen henki-

lökohtaiset viestintävalmiudet, kyvyt ja taidot nousevat keskeisiksi ominaisuuksiksi. (Åberg 2000, 23.)

3. ESIMIEHEN KÄYTTÄMÄT VIESTINNÄN KANAVAT

Kanavat koostuvat laajemmasta kokonaisuudesta, viestintäjärjestelmästä. Kanavilla tarkoitetaan myös tietosisältöjä sekä sopimuksia, joiden pohjalta järjestelmä toimii. (Juholin 2001, 76.) Organisaatioissa on omat varsin mittavat ja yhä lisääntyvät viestintäkanavansa käytössä. Erityisesti sähköiset kanavat kuten sähköposti ja intranet ovat yleistyneet organisaatioissa, joissa työntekijät työskentelevät enimmäkseen tietokoneen ääressä. Viestintäkanavat voidaan jaotella neljään eri ryhmään:

1. Välitetty pienjoukkoviestintä, jossa käytetään joukkoviestinnän menetelmiä, mutta tieto välitetään rajatulle kohdejoukolle.
2. Kaukokanavat, jotka välittävät viestejä koko työyhteisölle. Kaukokanavia ovat tiedotustilaisuudet, luottamusmiesverkosto, tiedotteet, henkilöstölehdet, toimitusjohtajan katsaus, videot ja keskusradio, joukkoviestimet sekä verkkoviestimet.
3. Suora keskinäisviestintä, joka perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen.
4. Lähikanavat, jotka palvelevat työyksikköä tai yksilöllisesti yksittäistä työyhteisön jäsentä. Lähikanaviin kuuluvat esimies-alainen verkko, osastokokoukset, puskaradio, ahaa-aukiot, ylimmän johdon näkyminen, lehti, ilmoitustaulu sekä verkkoviestintä. (Kauhanen 2003, 169–170; Åberg 2003, 174–179.)

Johdon valintaan käytettävien viestintäkanavien osalta vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat:

- palautteen mahdollisuus
- kustannukset
- perillemenon nopeus ja varmuus

- viestinnän sisällön säilyminen muuttumattomana
- ymmärrettävyys (kieli ja kulttuuri)
- asian tärkeys
- kohderyhmä (työsuhteen muoto, suuruus, koulutustaso, tavoitettavuus)

Koska moni esimies työskentelee monikulttuurisessa ympäristössä, on myös kielen ja vastaanottajien kulttuuriin kiinnitettävä huomiota sanoman ymmärrettävyyden kannalta. Eri tavoin sekä toistuvasti toteutettu viestintä vahvistaa sanoman perillemenoaa ja ymmärrettävyyttä. (Kauhanen 2003, 170.) Viestintä onnistuu sitä paremmin, mitä paremman kanavan johto on valinnut tiedottamiseen. Jos he valitsevat väärän kanavan, he eivät tavoita kohderyhmäänsä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 50.)

Neuvottelut, palaverit, keskustelut ja kokoukset kuuluvat jokaisen yrityksessä työskentelevän esimiehen päivittäisiin toimintoihin. Tiedotteita, raportteja, pöytäkirjoja ja muistioita kerätään päätöksentekoa varten. Yrityksessä viestitään koko ajan ja kaikkialla, puhetta ja tekstejä, viestien välityksellä tai erilaisissa verkostoissa. Viestinnällä liitetään johto, keskijohto ja työntekijät yhdeksi kokonaisuudeksi. Viestintä mahdollistaa vision toteuttamisen. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 7.)

Seuraavat kanavat ovat sisäisessä viestinnässä tärkeimpiä.

- Esimies on alaisille tärkein tiedon lähde, kun asia koskee alaisten omaa työtä.
- Alaisten on saatava omaa työyksikköä ja koulutusta koskevat asiat esimieheltä.
- Johtajan on annettava koko yritystä koskevat tiedot tiedotustilaisuuksissa, henkilöstölehdessä, yksiköiden esimiehien kautta tai toimitusjohtajan katsauksesta.

Tämän perusteella voidaan luoda johtopäätöksiä, että henkilöstö käyttää kanavia valikoiden. Lähi aiheista haetaan tietoa lähikanavien kautta. Etäisemmistä, muiden yksiköiden aiheista tietoa haetaan oman esimiehen, tiedotustilaisuuksien tai pienjoukkoviestinnän kautta. Toinen havainto on, että oma esimies on yleislähde. Häneltä saadaan kaikki muu tieto paitsi toisia yksiköitä koskeva. Kolmas havainto on, että verkkoviestintä on tullut täydentämään muita viestinnän kanavia. Edelleen verkkoviestinnän kehittyessä tapahtuu myös korvaavuuksia. (Kauhanen 2003, 171–172; Åberg 2003, 180–182.)

Sisäisessä viestinnässä johdon on hyvä miettiä annettavan tiedon määrää. Viestintävajeella tarkoitetaan henkilön kokema ero aiheesta tai kanavasta saadun ja haluan tietomäärän välillä. Vaje jaetaan kanava- ja tietovajeeseen. Kanavavaje tarkoittaa tietyn viestintäkanavan kautta saadun ja halutun tietomäärän erotusta, tietovaje viittaa vajeisiin eri aiheiden osalta. Kanavavajeet ovat suurimmillaan henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvien kanavien käytössä. Alaiset kokevat saavansa liian vähän tietoa omalta esimieheltään. Tietovajeet puolestaan ovat suurimpia tulevaisuuteen ja muutokseen liittyvien tietojen saannissa. Johto salailee usein suuria muutoksia organisaatiossa ja ne julkaistaan vasta viime hetkellä henkilöstöllekin. (Åberg 2003, 181, 182.)

3.1 Henkilökohtainen viestintä

Henkilökohtainen viestintä on arvostetuin viestinnän kanava, mutta myös siinä on puutteita. Henkilökohtaista viestintää tapahtuu koko ajan myös ei-virallisissa tilaisuuksissa. (Juholin 1999, 141.)

3.1.1 Esimies-alaisviestintä

Esimiesviestinnällä on selkeä tavoite lisätä tietoisuutta omassa yksikössä kaikesta mikä liittyy tuloksetkijöihin, työntekoon ja yritykseen. Esimies on vastuussa ilmapiiiristä, tiedon hankinnasta ja vastaanottamisesta. Esimies huolehtii myös sanomien sisällöstä sekä käytettävistä kanavista. Hänen on myös saatava palautetta viestinnästään, ellei saa, tieto on hankittava. Myös viestinnän tulos on arvioitava. (Siukosaari 1999, 93.)

Esimies-alainen verkko on kaiken sisäisen viestinnän perusverkko (Åberg 2003, 174). Työyhteisön hengen luomisessa tärkeimmäksi tekijäksi on osoittautunut esimiehen rooli ja tapa kommunikoida. Esimies, joka laittaa itsensä likoon ja uskoo yhteiseen tavoitteeseen saa ryhmänsä mukaan. (Juholin 2001, 128.)

Esimies on avainasemassa sisäisessä tiedottamisessa koska:

1. Esimiesasemasta johtuen alaisten on kuunneltava lähintä esimiestä. Ketään ei voi velvoittaa lukemaan henkilöstölehteä, mutta yleensä työyhteisössä henkilöt ovat valmiita kuuntelemaan omaa esimiestään työasioissa.
2. Lähin esimies on asemastaan johtuen ylempien johtotasojen edustaja oman yksikkönsä suuntaan ja toimii myös linkkinä henkilöstön ja johdon välillä.
3. Lähin esimies pystyy parhaiten suhteuttamaan oman yksikkönsä työt laajempaan kokonaisuuteen. Sisäinen tiedottaja saattaa hyvin tuntea kokonaisuuden, mutta ei tunne työyhteisön jäsenten tehtäviä. (Åberg 2003, 214.)

Henkilökohtainen viestintä on tehokkainta, sillä siinä huomioidaan, ettei mikään jää epävarmaksi kuten ilmoitustaulutiedottamisessa voi käydä (Strömmer 1999, 219). Esimiesviestintää tapahtuu sekä kasvokkain että verkon välityksellä, lähinnä sähköpostilla nykyään. Koska tämä viestintäkanava perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen, se on erittäin tärkeä. Viestintään tyytyväisyydellä sekä työmotivaatiolla on suora yhteys. Sisäiseen viestintään tyytyväiset ovat työssään motivoituneempia kuin tyytymättömät ja tässä korostuu esimiehen rooli. Alainen ei ole henkilö, joka passiivisesti ottaa vastaan viestejä ja odottaa, että häntä palvellaan, vaan ajattelee omilla aivoillaan, on aloitteellinen ja luova. Hänellä on lisäksi oikeus saada tietoa ja velvollisuus hankkia sitä. Ratkaisevan tärkeää on esimiehen asenne viestinnän merkitykseen ja sitä kautta saatavaan hyötyyn. Avoin ja rehellinen keskustelu on ainoa kunnon tapa hoitaa vaikeita asioita. Mitä aikaisemmin asioista kerrotaan, sitä pidempään henkilöllä on aikaa sulatella sitä. Vähitellen hän näkee omat mahdollisuutensa ja alkaa kehittää omia ratkaisujaan. Kulttuuri on muuttumassa parempaan suuntaan, ennen tietoa säännöstellyt ja salannut esimies saattoi kuvitella oman valtansa vähenevän, jos jakaa tietoa muille. (Ikävalko 2001, 60; Åberg 2006, 108, 110.)

Esimiehen tehtävä on räätälöidä johdon välittämät sanomat omaan yksikkönsä ja kertoa mitä ne todellisuudessa tarkoittavat. Ikävien asioiden tiedottamisessa on esimiehellä viestintätaidot koetuksella. Ihmisen huomioon ottaminen, avoimuus ja rehellisyys auttavat parhaiten tilanteesta päästä parhaaseen lopputulokseen. Vaikeat asiat pitää hoitaa aina kahden kesken. Esimiehen vastuulla on myös perehdyttäminen sekä kehitys- ja palautekeskustelujen pitäminen. Keskustelut ovat ennalta sovittuja, säännöllisin väliajoin tapahtuvia ja dokumentoitavia tapahtumia. Dokumentoitavuus

johtuu siitä, että pystytään seuraavassa keskustelussa käymään läpi miten sovitut tavoitteet ovat saavutettu. (Ikävalko 2001, 59; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 110.)

Tietoja, joita johto voi kertoa koko henkilöstölle ovat:

- avoimet työpaikat, uudet työntekijät, sisäiset siirrot
- sisäisten kyselyjen tiedot (esimerkiksi työilmapiirikysely)
- johdon toimenpiteet ongelmien korjaamiseksi
- uudet asiakkaat tai aluevaltaukset
- saadut tunnustukset, palveluja koskevat uutiset
- organisaation visio, strategia, tavoitteet
- yrityksen taloudellinen tilanne
- tulossa olevat toiminnalliset muutokset (Strömmer 1999, 218.)

Kehitys eli palaute- ja arviointikeskustelut ovat ammatillisia, ennalta sovittuja ja suunniteltuja keskusteluja esimiehen ja alaisen välillä. Kehityskeskustelussa molemmilla osapuolilla on mahdollisuus kysyä ja vastata. Keskusteluissa työntekijälle kerrotaan, mitä häneltä odotetaan, miten hänen työtään arvioidaan ja katsotaan saavutettiin kauden tavoitteet. Kun keskusteluja pidetään säännöllisesti, saadaan aikaan avoin työilmapiiri. Kehityskeskusteluilla vältetään huhuja, tietämättömyyttä ja selvennetään työtä koskevia epäselvyyksiä. Näin saadaan työaika tehokkaampaan käyttöön, kun työntekijä ei pohdi epäolennaisia asioita. (Valpola 2000, 7.)

Kun organisaatio on suuri ja maantieteellisesti hajallaan, on ylimmän johdon henkilökohtainen näkyminen tärkeää. Monet toimitusjohtajat ovat ottaneet tavaksi pitää erilaisia haastattelutilaisuuksia, joissa ihmiset voivat esittää kysymyksiä ja saada vastauksia. Tilaisuuksien pitäisi olla avoimia ja luontevia. Myönteinen asenne nimenomaan johdolta auttaa lukkojen avautumiseen, jolloin alaiset uskaltavat rohkeammin keskustella ja kysyä asioista. Ylin johto kiertää yksiköissä ja ovat kenen tahansa puhuteltavissa. Näihin tilaisuuksiin kuuluu myös ylimmän johdon katsaus, jossa tarkastellaan esimerkiksi työyhteisön tilannetta ja investointeja. Näitä eri tapoja ovat muun muassa:

- Liikkuva johtaja. Toimitusjohtaja liikkuu paljon yrityksessä ja jää juttelemaan työntekijöiden kanssa. Kun tieto leviää hänen tavastaan, monet kääntyvät hänen puoleensa.
- Osallistuva johtaja. Johtaja osallistuu henkilöstötapahtumiin ja harrastaa samoja asioita kuin henkilöstö. Hän tapaa henkilöstöä myös työn ulkopuolella, jolloin hän tulee tutummaksi ja häneen on helpompi ottaa yhteyttä.
- Lounastava johtaja. Toimitusjohtaja syö silloin tällöin henkilöstön ruokalassa ja hakeutuen kenen tahansa seuraan ja siinä jutellen. Toimitusjohtaja voi kutsua seurakseen muutaman työntekijän kerrallaan tasapuolisesti.
- Keskusteleva johtaja. Johtajalla on keskustelutunti tietyinä viikonpäivinä tiettyyn aikaan ja hän juttelee jonkun henkilöstön jäsenen kanssa tunnin asiasta kuin asiasta.

Nämä eivät ole tiedotustilaisuuksia, joten johtajan on oltava tarkka, mistä hän keskustele, sillä ei voi kertoa henkilölle asioita, jotka pitää kertoa kaikille. Tilaisuus on ennemminkin kuuntelua. (Siukosaari 1999, 69; Ikävalko 2001, 64; Åberg 2003, 175.)

Monologissa keskustelu näkyy usein vallan muotona, kun asema määrää kuka puhuu ja ketä kuunnellaan, jolloin asiantuntemus ei ohjaa keskustelua. Monolooginen keskustelu pitäisi jäädä vähemmälle tietopohjaan keskittyvissä organisaatioissa. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 254.) On hyvin tärkeää, että esimiehellä on alaisten kanssa yhteinen kieli, joka mahdollistaa päätökset ja asioista sopimisen. Ilman sitä keskustelua ei olisi ja ristiriitojen syntyminen vähentyy. Yhteinen keskustelu auttaa myös yhteisten tavoitteiden kirkastamisessa ja välillä keskustelua tarvitaan runsaasti, koska emme ymmärrä aina sanoja ja niiden merkityksiä samalla tavalla. (Hellbom, Mauro & Salo 2006, 55–56.)

Erityisesti esimiehen on ymmärrettävä, että työntekijä on yksilö, jolla on omat ajatuksensa ja tapansa toimia, jolloin esimies-työntekijäsuhteen pitäisi perustua vuorovaikutussuhteeseen. Vuorovaikutuksen pitää olla kaksisuuntaista, jossa informaatio siirtyy eteenpäin. Vuorovaikutuksella esimies auttaa työntekijäänsä selviämään työssään paremmin ja saamaan aikaan parempia tuloksia. Tiedon lisääntyessä molemmat pystyvät tekemään johtopäätöksiä ja toimintaan liittyviä päätöksiä sen perusteella mitä he jo tietävät. (Jalava 2001, 60, 61, 62.) Organisaation haasteena on luoda kulttuuri, jossa työntekijät pystyvät esittämään ideoitaan ja näkemyksiään luovasti, eikä heillä

ole pelkoa rangaistuksesta, jos he ideoivat tai tuovat julki omia näkemyksiään. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 255.)

Esimiehet, jotka saavat alaisensa mukaan ja ovat kykeneviä motivoimaan heitä, ovat taitavia kommunikoimaan. He osaavat välittää vakuuttavan viestin miksi esimerkiksi muutos on tärkeää ja miten saada käännettyä houkutteleva kuva todellisuudesta nykyhetkeen. (RDM: The results-driven manager series 2005, 104.)

Parhaimmillaan kehityskeskustelujärjestelmän hankkiminen yritykseen selkeyttää henkilöstön vastuita ja rooleja, sillä usein ne voivat olla yrityksissä hyvinkin epäselviä. Joskus henkilöstökyselyissä arviot ovat kohdistuneet eri henkilöihin eikä ole selvyyttä kenen kuuluu keskustella kenenkin kanssa. (Järvinen 2005, 18.)

3.1.2 Palaveri

Esimiehillä on usein tapana koota alaiset viikoittain palaveriin, jossa käsitellään menneet sekä tulevat asiat. ”Viikkopalaverin lisäarvo syntyy siellä käsiteltävistä asioista ja ennen kaikkea tavasta, jolla se tapahtuu. Lisäarvo ei ole ensisijaisesti tiedon lisäämistä ja välittämistä. Se on ennen kaikkea ryhmän jäsenissä kasvavaa halua tehdä oma työnsä maksimaalisen hyvin ja sen lisäksi halua auttaa koko yhteisöä tai sen yksittäisiä jäseniä selviämään eteen tulevista pulmista.” (Haapalainen 2007, 122.)

Jos palaverit pidetään vain muutaman kerran vuodessa, käsiteltävät asiakokonaisuudet kasvavat niin suuriksi, että niiden esittäminen muuttuu liian yleiseksi ja teoreettiseksi. Kokousten välille syntyy tietovaje, joka taas luo epätietoisuutta. Viikkopalaverien hyödyllisyys riippuu siitä miten ne johdetaan, jos esimies kertoo palaverissa lyhyesti menneen viikon ja jakaa seuraavan viikon työt, se ei anna alaisille paljoakaan. He tietävät ne jo muutenkin. Kun asia koskee omaa yksikköä, tehokkain tapa on kutsua koolle kokous, missä esimies kertoo tapahtuneesta tai tulevista tapahtumista. (Ikävalko 2001, 60–61; Haapalainen 2007, 122.) Palavereissa käsitellään yleensä operatiivisten asioiden lisäksi yleisempiä asioita kuten työyhteisön uutisia. Ne ovat hyvä paikka käsitellä näitä uutisia, koska viestintätilanne on läheisempi kuin silloin kun käytetään persoonattomia pienjoukkoviestimiä, viestintä on kaksisuuntaista ja

viestinnässä voidaan ottaa huomioon ryhmädynaamisia tekijöitä kuten jäsenten sitoutuminen mielipiteen ilmaisemisen kautta. (Åberg 2003, 214–215.)

Palaveri on tehokkain silloin, kun esimies pitää sen säännöllisin väliajoin. Kasvokkain tapahtuva keskustelu on kokouksen etu, jolloin viestejä välittyy myös sanattomasti ja palaute saadaan heti. Mielipiteiden vaihtoa rohkaisee tuttu ryhmä, jolloin niiden vaihto on epämuodollisempaa ja luottamuksellista. Jos käsiteltävät asiat ovat ennalta ilmoitettu, jokainen voi valmistautua etukäteen ja näin palaveriin saadaan tehokkuutta. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 110.) Palaverien tehtävä on saada aikaan tuloksia, sillä ne ovat työ-asioita, joissa ei ole tarpeen hoitaa ihmisten välisiä suhteita (Malik 2002, 243).

Osallistujista palaverit tuntuvat usein turhilta, siitä huolimatta että niissä saadaan paljon aikaiseksi. Turhuuden tuntu johtuu muun muassa siitä, ettei saada päätöksiä aikaiseksi, käsitellään vain muutamia henkilöitä koskevia asioita ja silti kaikki muutkin joutuvat osallistumaan palaveriin. Jotta palaverit eivät tuntuisi niin turhilta, on esimiehen suunniteltava ne, toteutettava hyvin ja määriteltävä niiden tarkoitus. Palaverit ovat siis yhteistyötä, jossa jokaisen osallistujan tarpeet, uskomukset, tiedot, odotukset ja palaveritaidot vaikuttavat palaverin onnistumiseen. Nykyään palavereissa esimies joka yleensä toimii vetäjänä, ei enää vie vain omaa tahtoaan läpi vaan jokaisen tiedot ja näkemykset otetaan huomioon. (Surakka 2006, 10, 18.)

Palaverien tehottomuus johtuu siitä, että niissä joudutaan vain improvisoimaan eikä niitä ole suunniteltu valmiiksi. Johdon ja esimiesten on käytettävä aikaa palavereihin ja keskusteluihin, koska ihmisillä menee hetki ennen kuin he uskaltavat avautua ja ovat selittäneet asiansa oikeilla sanoilla ja ovat vapautuneet estoista. (Malik 2002, 243.) Esimiehen suunnitella palaveria on tärkeää ottaa huomioon, että ihmiset jaksavat keskittyä korkeintaan kaksi tuntia hyvin intensiiviseen työhön. Käsittelytapoja kannattaa muuttaa, jolloin ihmisten työskentely muuttuu aktiivisemmaksi. Hiljaisten ihmisten näkemykset jäävät usein kuuntelematta. Kokoushuoneen sisustus vaikuttaa olennaisesti palaveriin osallistujien mielentilaan. Ensimmäisenä kannattaa käsitellä helppo asia, jos sellainen löytyy asialistalta, tällä tavoin saadaan palaveriin osallistujat mukaan. Tärkein asia kannattaa sanoa seuraavaksi ja ottaa sen käsittelytavaksi jokin osallistava tapa. Tärkeimmän asian jälkeen kannattaa ottaa taas helpompi aihe ja

eri käsittelytapa. Asialistan ei pidä olla liian pitkä vaan on parempi käsitellä kunnolla ydinasioita, sillä osa asioista voidaan hoitaa sähköpostin välityksellä. (Helin 2006, 195–196.)

Esimiehen kannattaa noudattaa seuraavaa työnjakoa: Keskittyä itse vetämiseen ja osallistujat taas miettivät asiiasisältöjä. Vaikeissa palavereissa kannattaa käyttää ulkopuolista ammattivettä. Perinteinen kokousmalli, puheenjohtaja johtaa keskustelua on vain yksi tapa käsitellä asioita. Tapa suosii aktiivisia ja sortaa taas hiljaisia ihmisiä. Tämän vuoksi se ei ole paras vaihtoehto. Puheenjohtajan on hyvä hallita erilaisia käsittelymenetelmiä ja soveltaa niitä käytännössä. Hyvä menetelmä lisäämään mielenkiintoa palaverien välissä on hetkellinen osallistujien mielenkiinnon muualle suuntaaminen. Hyviä esimerkkejä ovat sellaiset, jotka ovat hauskoja ja tuovat palaveriin iloa. (Helin 2006, 196.)

Iso pöytä vaikuttaa alentavasti luovuuteen sekä ilmapiiriin. Sellaista kannattaa käyttää vain virallisissa kokouksissa. Paras sisustus palaveriin on tuolit järjestettynä siten, että kaikki näkevät toisensa. Organisaation kokoustilojen suunnittelussa on hyvä, jos niissä on perinteinen pyöreä pöytä tai istutaan muuten ringissä, ympyrä kielii yhdenvertaisuudesta. Joka taas tukee läsnäoloa ja sitoutumista keskusteluun. (Hannukainen & Slotte & Kilpi & Nikiforow 2006, 254; Helin 2006, 197.)

Kun organisaatiossa on kokous, jonka avainsanoja ovat luovuus, innostavuus sekä tehokkuus, se näkyy neljällä eri tavalla:

- Kokous ei ole kokonaan vain yhteen ongelmaan tai asiaan keskittyvä.
- Kokoukseen osallistuvilla henkilöillä on tieto mistä asioista tullaan puhumaan ja miksi.
- Kokoukseen osallistuvilla henkilöillä on miellyttävä rooli kokouksessa välittämättä siitä onko heidän roolinsa kuuntelija tai asiantuntija.
- Merkittävimmät ideat ja tulevat toimenpiteet kirjataan ylös muistioon. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 252.)

3.1.3 Toimitusjohtajan katsaus

Toimitusjohtajan katsaus on tarkoitettu lähinnä ulkoisille kohderyhmille, kuten osakkeenomistajille ja uutistoimittajille. Nykyään toimitusjohtajan katsaus on yleistynyt myös sisäisessä tiedottamisessa. Yrityksissä toimitusjohtajien vuosi-, puolivuosi- tai muut katsaukset ovat yleisiä. Katsauksia valmistellaan pitkään ennen kuin ne julkaistaan ja niiden muoto ja kieli ovat lukijoille sopivia, jolloin toimittajat osaavat lukea rivien välistä sellaisetkin asiat, joita toimitusjohtaja ei halua suoraan sanoa suurelle yleisölle. Toimitusjohtajat voisivat ottaa huomioon enemmän alaisiaan katsauksia kirjoittaessaan, sillä he tuntuvat unohtavan helposti, että he eivät ole talousalan ammattilaisia ja heidän voi olla vaikeampi ymmärtää. Huonompana aikana on tärkeä miettiä miten informaation muotoilisi, jotta alaiset eivät heti säikähtäisi ja luulisi että yrityksellä menee huonommin kuin oikeasti. Heille olisi myös hyvä kertoa tärkeimmät faktat ja kertoa tulevaisuuden näkymiä, jolloin heille ei olisi jokapäiväistä pelkoa onko työpaikka taattu ja toimeentuloa turvattu. (Åberg 2003, 178; Haapalainen 2007, 103–104.)

3.1.4 Tiedotustilaisuus

Tiedotustilaisuuksia pidetään, kun on kyse suurista ja useampaa yksikköä koskevista asioista. Tiedotustilaisuudet ovat erittäin toimiva viestinnän muoto oikein toteutettuna ja sen edut ovat melkein samat kuin yksikkökokouksenkin: viestintä on läheisempää, kaksisuuntaista ja siinä voidaan ottaa huomioon jossain määrin ryhmdynaamisia tekijöitä. Tiedotustilaisuus on kuitenkin järeä viestinnän työkalu, joten sitä ei pidä järjestää turhan päiten. Jos sanoman perille menon kannalta on tärkeää, että viestintä on henkilökohtaista, tiedotustilaisuus on hyvä vaihtoehto. Tällöin toimitusjohtaja voi perustella päätöksen henkilökohtaisesti, vaikkei haluaisikaan. Tiedotustilaisuus kannattaa pitää myös silloin, kun odotetaan paljon sisäistä keskustelua. Tällöin ensimmäiset keskustelut on hyvä purkaa heti tiedotustilaisuudessa ja varata aikaa keskustelulle. Joskus ennen päätöksen tekoa asia halutaan tuoda yleiseen keskusteluun tai eri tahojen edustajien esittävän mielipiteensä siitä. Tällaisia tapahtumia ovat esimerkiksi uusi johtaja, rakennus, kone tai tuote. (Åberg 2003, 176.)

Yleensä tilaisuuden virallinen luonne ei kuitenkaan suurta keskustelua herätä ja koostuu ainoastaan muutamasta kysymyksestä. Ikävä aihe jättää kipeimmät kysymykset kysymättä ja aihetta on hyvä käsitellä tiimi- tai yksikköpalaverissa tai esimies-alaiskeskustelussa. Intranetissä voi olla myös keskustelupalsta asian tiimoilta. (Ikävalko 2001, 61; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 111.)

Parhaimmillaan tiedotustilaisuus on lyhyt ja ytimekäs, jossa mennään suoraan asiaan ja kerrotaan pääasia ensin. Tiedotustilaisuus on tarkoitettu uutisen kertomiseen, eikä taustojen selvittelyyn. Taustatiedoista voidaan jakaa kirjallinen tiedote, jossa on kaikki asiaan oleellisesti liittyvä tieto. Tiedotustilaisuuden voi rajata koskemaan vain yhtä tiettyä asiaa, jolloin muita aiheita ei tarvitse ottaa esille. Tiedotustilaisuus on myös julkinen, eli kaikki mitä siellä on sanottu, on tarkoitettu julkisuuteen. (Karhu 1997, 257–258.)

Esimiehellä on apunaan sisäinen tiedottaja, joka antaa aineistoa ja auttaa ongelmissa. Suhde toimii myös toisinpäin eli esimies antaa vinkkejä tiedottajalle koskien oman yksikön asioita, joista kannattaa tiedottaa laajemminkin. (Åberg 2006, 111.) Tiedotustilaisuudesta lähetetään yleensä kutsu hyvissä ajoin, jossa mainitaan tilaisuuden sisältö. Ennen tiedotustilaisuutta kannattaa miettiä mitä keneltäkin kysytään. Kysymykset kannattaa kirjoittaa muistiin, samoin lisäkysymykset. (Ikävalko 2001, 61–62.)

Tiedote voi korvata tiedotustilaisuuden, mutta ei päinvastoin. Hyvää tiedotustilaisuutta tukee tiedote. Tiedotteessa on kerrottava tiedotustilaisuuden ydinkohdat. Tiedotteen etuna on, että se jää jäljelle myös sille, joka ei kuunnellut tai ollut paikalla tiedotustilaisuudessa. Jos tiedottaja ei halua perustella päätöstä henkilökohtaisesti ja vastata henkilöstön kysymyksiin, kannattaa tiedotustilaisuus korvata tiedotteella tai henkilöstölehden jutulla. Jotta tiedotustilaisuus olisi toimiva, siihen kuuluu tiettyjä vaatimuksia: riittävä aihe, oikea aikaisuus (siten että mahdollisimman monella on mahdollisuus osallistua), tiedon on oltava sama jos henkilöstö jaetaan ryhmiin, tiedotustilaisuuteen on annettava kutsu, ohjelma on suunniteltava, esiintyjiksi valittava henkilöt, jotka tietävät asiasta sekä havainnollistaminen ja visualisointi on tehtävä asian vuoksi. (Siukosaari 1999, 101–103.)

3.2 Sähköinen viestintä

Sähköisen viestinnän kasvu merkitsee erityisesti henkilökohtaisen esimies-alaisviestinnän ja -kirjallisen viestinnän arvostuksen kasvua. Henkilökohtainen tuttavuus organisaatiossa on jo nyt sähköisen viestinnän onnistumisen edellytys. Henkilökohtainen tuttavuus tarkoittaa esimerkiksi kulttuuri- ja arvoerojen huomioon ottamista viestinnässä. (Kauhanen 2003, 173.)

Verkkoviestimet ovat nousseet esimiehellä erittäin merkittäviksi viestinnän välineiksi hyvin lyhyessä ajassa. Verkkoviestimiä käytetään kolmella tavalla informointimielessä. Sähköposti voidaan suunnata yhdelle henkilölle tai erikokoisille ryhmille. Verkkoa voi käyttää passiivisesti sähköisessä muodossa olevien tiedotteiden välittämiseen, jolloin tiedotteen tai henkilöstölehden konsepti on siirretty paperilta tietoverkkoon. Keskustelupiirit puolestaan pyrkivät vuorovaikutteisuuteen ja vastaavat silloin tavallaan kokouksia ja tiedotustilaisuuksia. Verkkojulkaisu on verkkoviestien kokonaisuus, jota on tarkoitus julkaista säännöllisesti. Se voidaan rinnastaa aikakautiseen julkaisuun ja sen etuna on helppo päivitettävyyys sekä aito interaktiivisuus. Verkkoviestintää käytetään informoinnin lisäksi perustoimintojen tukemiseen, profilointiin sekä kiinnittämiseen. (Åberg 2003, 179.)

Esimiehen asenne vaikuttaa tekstin tulkintaan, hän on tekstiä kirjoittaessaan tehnyt tietoisia valintoja ja lukija lisää omat kokemukset tulkitessaan viestiä. Näin ollen viestiä ei voi tulkita vain yhdellä tavalla, sillä jokaisella lukijalla on omat uniikit kokemukset sekä merkitykset, joiden kautta he luovat tekstistä tietynlaisen kuvan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 59.)

Esimiehen kannattaa kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin viestiä kirjoittaessaan. Mikä on viestin ainutkertainen *tilanne*: Mitä taustoja viestiin liittyy, mikä on oma asema entä vastaanottajan sekä minkälaista toimintaa vastaanottajalta odotetaan. Mikä on viestin *kohderyhmä*, kuinka hyvin vastaanottaja tuntee asian, tulisiko häntä motivoida, onko hän kollega vai alainen. Lähettäjällä ja lukijalla on omat *tavoitteensa* viestin suhteen, ne saattavat olla hyvinkin erilaiset keskenään. Tavoitteita on erilaisia ja ne voivat liittyä tekstilajiin (onko viesti markkinointikirje vai raportti), lukijan tarkoituksiin, tilanteesta johtuviin tavoitteisiin (mitä haluaa sanoa nimenomaan

tässä viestissä) sekä tavoitteiden konflikteihin (tavoitteiden ristiriitaisuudet). Viestin *kanavalla* on olennainen merkitys lopulliseen sisältöön. Tekniikan kehitys on vaikuttanut sekä suuresti sähköisten että paperille tulostettujen tekstien muotoon. *Relevanttius* tarkoittaa viestin kohderyhmää, tavoitetta, minkälainen viesti on tilanteen kannalta, pitävätkö tiedot paikkansa ja onko toistot karsittu pois. *Vaikuttavuus* on suositelua ja vakuuttamista. Joko pyritään vakuuttamaan vastaanottaja asiasta tai suostuteltua se myötämieliseksi viestin lähettäjää sekä viestiä kohtaan. Vaikuttavuus perustuu siihen kuinka uskottavana lukija pitää esimiestänsä sekä sanomaa. Vaikuttavuuteen liittyy esimiehen valinnat esitystyylissä, lauserakenteissa, sanavalinnoissa sekä visuaalisena kokonaisuutena. Viestin on oltava myös *johdonmukainen*, sen on edettävä loogisesti tavoitteen, kohderyhmän ja tilanteen kannalta. Yleisohje on: ensin tärkein ja lopuksi taustatietoja. Tekstin on oltava *selkeää*, kieliasun viimeisteltyä ja huolellista sekä yleisesti ymmärrettävää kieltä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 23–30.)

3.2.1 Intranet

Intranet eli yrityksen sisäinen tietoverkko on korvannut suurelta osin kirjalliset pika- ja viikkotiedotteet sekä tiedotuslehdet. Johtokin on alkanut huomata intranetin etuja, joita ovat tiedon ajankohtaisuus ja sen saatavuus kaikilla samanaikaisesti. Intranetissä on tärkeää ottaa huomioon tiedon luokittelu ja jäsentäminen. Pysyvimmät taustatiedot on erotettava päivittäin vaihtuvista tiedotteista. Taustatietoja on esimerkiksi sisäinen puhelinluettelo, ohjeet ja käsikirjat. Verkossa korostuu kirjoittamisen viestinnän luonne, vuorovaikutus. Vuorovaikutus on tärkeä osa intranettiä, jossa voi toimia keskustelupalsta ja siellä voi olla myös kysymyksiä esimiehelle. Kysymykset ja vastaukset ovat kaikkien nähtävillä. Vuorovaikutteisuutta lisää myös ilmoitustaulu, palautelomakkeet sekä keskusteluryhmät. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 113; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 45.) Intranet on kattavampi, nopeampi ja ajan tasalla oleva viestintäjärjestelmä verrattuna esimerkiksi tiedotteisiin. Vaikka se on kattavuudessa ylivoimainen, ei se kuitenkaan korvaa muita viestintäkanavia. (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 51–52.)

Esimiehen kirjoittaessa tekstiä sähköiseen muotoon, hänen ei tarvitse miettiä niin tarkkaan tekstin kohderyhmää vaan jokainen lukija voi itse valita minkä tekstin valitsee luettavakseen ja minkälaista tekstiä tarvitsee. Otsikoihin on kiinnitettävä huomiota verkkoon kirjoittaessa. Otsikko on erotettava muusta tekstistä, koska lukija etsii valikkojen kautta haluamaansa tietoa. Teksti jää helposti lukijalta kesken, jolloin esimiehen on pidettävä huoli, että lukija sai tietoonsa olennaisimman asian. Verkkotekstissä voi olla viitteitä muihin teksteihin, jotka antavat aiheesta lisätietoa tai tukevat tekstin sisältöä. Linkit toimivat myös eräänlaisina otsikkoina ja auttavat lukijaa eteenpäin. Linkki kannattaa laittaa tekstin loppuun, ja niin että linkki sopii asiakokonaisuteen. Tekstien on oltava hyvässä järjestyksessä intranetissä ja josta lukijan on helppo löytää ne. Intranetin tarkoitus on helpottaa tiedonsiirtoa ja lisätä työntekijöiden tietoutta liiketoimintayksiköiden välillä. Verkkoviestintään kuuluu muutakin kuin teksti, sisältö koostuu myös kuvista ja väreistä. Suuri tietomäärä on etuna verkkotekstissä. Intranettiä voidaan käyttää yrityksen sisällä pysyväistiedon paikkana, josta löytyy matkustusohjeet ja yrityksen esittely uudelle työntekijälle. Päivitykset on helppo tehdä yhteen paikkaan, jonka jälkeen tieto on kaikkien saatavilla. Intranetissä voi olla myös esimerkiksi kilpailijoille salaista tietoa sillä ulkopuoliset eivät pääse sisäiseen verkkoon. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 88–89, 93–94; Mattila, Ruusunen & Uola 2006, 149.)

Esimiehen on kirjoitettava sähköiseen muotoon selkeämpää ja helpommin hahmotettavaa tekstiä. Pitkien tekstien kirjoittaminen ei toimi ruudulla, vaan ne pitää pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin. Ruudulta lukeminen on hitaampaa kuin paperilta lukeminen, lukijat silmäilevät sisältöjä eivätkä pysty alleviivaamaan tai kirjoittamaan muistiinpanoja, jolloin he muistavat lukemastaan vähemmän. Tekstin on oltava rakenteellista ja kerroksellista, jolloin lukija voi sukeltaa tekstiin kerros kerrokselta oman kiinnostuksensa mukaan. Rakenteellisuus koostuu hyvistä otsikoista, siinä on tieto kiteytettynä ja kappaleet ovat silmäiltäviä. Niiden kiinnostavuutta voidaan lisätä mielenkiintoa herättävillä ilmaisuilla. Intranetin sivujen luojien voimavarat menevät suurelta osin sisältöjen ja sivujen rakenteenluomiseen, jolloin ilmaisu jää vähemmälle. Verkkotekstissä otsikon jälkeen tulee teksti, johon on kiteytetty tekstin pääsanoma eli tieto, joka jokaisen pitäisi tietää. Muissa kappaleissa perehdytään aiheeseen syvemmin. Ymmärrettävyys lisääntyy konkreettisilla esimerkeillä, yksityiskohdilla ja teksti kannattavaa pitää selkokielellisenä. Selkokielellisyyttä saa lisättyä lyhyillä virkkeil-

lä, virkkeet ovat päälauseita ja sanasto on tuttua lukijalle. Töksähtelevän tekstin saa vältettyä käyttämällä erimittaisia päälauseita. Pituudella on merkitystä ruudulta luettaessa, ei kuitenkaan kannata jäädä miettimään pituutta liiaksi. Jos sanasto on tuttua ja ajatus etenee, kykenee lukija lukemaan pidemmänkin virkkeen. (Uimonen 2003, 60–63, 68–69.)

3.2.2 Sähköposti

Sähköposti toimii parhaiten johtamiskulttuurissa, joka on avoin, mahdollistaa kriittisen mielipiteiden esittämisen, tukee osallistumista sekä erilaisuutta. Tutkimuksissa on selvinnyt, että jos johtaja käyttää itse paljon sähköpostia sekä kannustaa alaisiaan käyttämään sitä johtamiskulttuuri on keskustelempampi ja avoimempi. Sähköposti ei saa kuitenkaan korvata kasvokkain keskustelua, ja sen sävyä voi olla joskus vaikea tulkita. Tämän vuoksi on hyvä sopia omassa organisaatiossa milloin sähköpostia kannattaa käyttää ja milloin hoitaa asia puhelimitse. Sähköpostin etuja ovat nopeus, vaivattomuus ja helppous. Ongelma sähköpostiviestinnässä on taas sen nopeus siinä mielessä, että esimies ei välttämättä aina harkitse riittävästi mitä kirjoittaa. (Alasilta 1999, 169; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 98–99; Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 113.) Sähköpostin hyöty on myös sen kustannustehokkuus, siihen nähden kun kirjoittaa, tulostaa, jakaa ja toimittaa tiedotteen alaisille (Robbins 2003, 121).

Myös johto kärsii omalta osaltaan sähköpostin heikkouksista, jotka johtuvat pääasiassa teknisistä ominaisuuksista ja sen riippuvaisuudesta verkosta. Verkko on hyvin altis häiriöille ja väärinkäytöksille, kuten viruksille ja roskaposteille. Massajakelussa viestejä lähetetään turhaan, varmuuden vuoksi ja liian monelle. Vaikka verkko toimii reaaliajassa, verkkoviestintä välttämättä ei, lähettäjä olettaa että viestiin vastataan pian ja vastaanottaja on toisin virittynyt tai ei ole verkon läheisyydessä. Verkossa tulee lähetettyä helposti vahinkoviestejä ja viestejä väärille henkilöille. Verkko on myös turvallisuusriski arkaluontoisissa keskusteluissa. Osapuolten käsitykset saattavat erota luottamuksellisuudesta. Vastaanottaja saattaa tarkastella huolimattomasti lähetettyä viestiä ja etsiä siitä erilaisia merkityksiä. Kirjoituksen sävyn kuvaaminen on välillä hankalaa verkkoviestinnässä ja siksi niissä käytetään hymiöitä, jotta lukija

ymmärtää millä mielellä viesti on kirjoitettu. Mitä enemmän sähköpostia käyttää, sitä vaikeampi siitä on havaita virheitä. Roskapostit lisäävät viestinnän epäluotettavuutta. (Åberg 2006, 116–117.) Sähköposti ei suodata kaikkia viestejä vaan kaikki ne, jotka lähetetään sinulle, tulee myös sinulle lukuun ottamatta roskaposteja. Jokainen sähköposti myös vaatii reagoimista, lukemista ja perehtymistä. (Puro 2004, 62.)

Hyvää sähköpostiviestinnässä on irtautuminen ajan ja paikan rajoista, sisällölliset tekijät, tiettyä työtilannetta helpottavat seikat ja tekniset ominaisuudet. Irtautumista ajan ja paikan rajoista pitävät hyvänä erityisesti esimiehet, jotka joutuvat matkustamaan paljon. Sisällölliset tekijät liittyvät siihen, että verkossa voi välittää myös viih-teellisiä viestejä ja vähemmän muodollisia kuin perinteisissä kirjeissä. Tällä tavoin sähköposti muuttaa kielenkäyttöä. Verkkoviestintä vähentää palaverien tarvetta, sillä sitä voi käyttää johtamiseen joustavasti muiden töiden ohella. Muita henkilöitä on helpompi lähestyä, sellaisiakin joihin ei muuten ottaisi lainkaan yhteyttä. Teknisiä vahvuuksia ovat nopeus, nopea vastaaminen ja edelleen lähetys. Sähköpostia kannattaa käyttää ensisijaisesti nopean tiedottamisen kanavana. Jakelulistoja käyttämällä on vaivatonta jakaa ja välittää sanomia usealle samanaikaisesti sekä liittää viestiin liitteitä, kuvia ja linkkejä lisätiedon saamiseksi. Dokumentoitavuus on etu, viestit säilyvät arkistossa ja ne on helppo hakea sieltä myöhempääkin ja niihin on helppo palata. Verkossa viestejä on myös helpompi oikaista. (Mattila, Ruusunen & Uola 2006, 149; Åberg 2006, 115–116.)

Sähköposti on nykyään kaikkein käytetyin tiedottamisen kanava ja erittäin toimiva silloin, kun kaikki osaavat käyttää sitä sekä se on kaikkien ulottuvilla. Viestit koskevat lähinnä operatiivisia, työtehtäviin liittyviä tietoja ja ohjeita. Kun yritys ottaa käyttöön sähköpostilla informoimisen, on tavoitteena luopua paperisista versioista. Jos vastaanottaja tarvitsee paperiversion, se on helppo tulostaa. Sähköpostilla lähetettävään tiedotteeseen ovat samat ohjeet kuin paperiseenkin, viestin on oltava helppolu-kuinen, ytimekäs, lyhyt, siinä on yksi asia ja pääasian kertoo otsikko. (Ikävalko 2001, 66; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 113; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 47.)

Sähköpostiviestintä on syrjäyttänyt suurelta osin puhelin- ja faksiviestinnän. Kuitenkin kirjeet ovat tarpeellisia tulevaisuudessa, kuten juridisesti sitovat asiakirjat on

edelleen allekirjoitettava. Mutta tulevaisuudessa myös sähköinen allekirjoitus tulee mahdolliseksi laajemmin. Yhtenäistä viestintätapaa ei kuitenkaan ole muotoutunut sähköpostiviestintään vaan viestit ovat kirjeen ja tekstiviestin välimuoto, jotka saavat oman persoonallisen muodon kirjoittajalta. Sähköpostit ovat vuorovaikutteisia, joissain tapauksissa jopa melkein on-line viestintää ja ne on kirjoitettu tiettyä henkilöä, lukijaa varten. Sähköpostiviestit ovat yleensä lyhyitä ja tiiviitä. Ne ovat vähemmän muodollisia kuin painetut. Epämuodollisuus on tietoinen valinta viestijöiltä, se antaa viesteille oman tyyliinsä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 95.)

Sähköpostien suuri määrä tuo mukanaan kaksi ongelmaa, ensimmäinen ongelma on viestien määrä, joita saattaa tulla päivässä 30–100 viestiä. Jokainen viesti näistä on käsiteltävä ja edellyttää toimenpidettä. Tämän vuoksi esimiehen on hyvä lajitella viestit tärkeysjärjestykseen, niihin jotka tarvitsevat pikaista vastaamista ja niihin joilla ei ole kiire. Toinen ongelma on viestinnän aikakäsityksen muuttuminen. Sähköpostiin oletetaan vastattavan saman päivän tai jopa tunnin sisällä, kun taas postin lähettäminen vie 2-3 päivää. (Puro 2004, 62–65.)

3.3 Kirjallinen viestintä

Kirjallinen eli painettu viestintä on perinteisiä viestinnän muotoja ja on edelleen perustyökalu työyhteisöissä. Painettu tiedote täydentää yleensä henkilökohtaista viestintää. (Juholin 1999, 141.)

3.3.1 Henkilöstölehti

Johdolle lehti on erinomainen tapa esitellä omia näkemyksiään kehittämisestä, nykytilasta sekä tulevaisuudesta. Johdon hyväksymä toimituspolitiikka on henkilöstölehdien toiminnan edellytys. Toimituspolitiikkaan kuuluu henkilöstön tärkeimpien tavoitteiden ja tehtävien määrittäminen kuten yhteishengen luominen, juttujen taustoitaminen, viihdyttäminen sekä henkilöstön sitouttaminen. Lisäksi pitää olla selvää minkälaisia juttutyyppejä, mitä sisältöjä, kuinka usein ja minkä laajuisia juttuja lehdessä käsitellään, ketkä tekevät lehteä sekä miten tavoitteisiin pääsemistä seurataan.

Lehdellä on oltava päätoimittaja, jolla taas on apunaan toimitus ja avustajaverkko. Toimitusneuvoston tehtävänä on linjata pitkän tähtäimen tavoitteet lehdellä ja tukea lehden kehittämistä. Toimitusneuvosto koostuu yleensä johdosta, toimituksesta, sekä lukijoista eri henkilöstöryhmistä. Sisäisiä lehtiä käytetään myös kampanjoissa, mutta yksinään lehti ei ole kovin tehokas vaan tarvitaan lisäksi henkilökohtaista kanssakäymistä. Aiheet koskevat lähinnä koko työyhteisöä koskevia ajankohtaisia asioita, joista henkilöstö saa täydennystä jo ennalta omaaviin tietoihinsa. Lehden suuri etu on, että kaikki lukijat saavat tiedon samassa muodossa ja suunnilleen samaan aikaan. Lehdessä käsitellään aiheita perusteellisesti ja se antaa työntekijöille yhteisen tietoperustan. On tärkeää antaa taustoittavaa tietoa, jotta jokainen lukija saa ymmärrystä ja valottaa aiheita eri näkökulmista. (Mykkänen 1998, 22–23; Ikävalko 2001, 68–69; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 113.)

Henkilöstölehti virittää keskustelua ja odotuksia. Se motivoi toimintaan nostamalla esiin esimerkkejä onnistumisista ja muutosta vaativista asioista. Lehdellä on keskeinen tehtävä myös perehdyttämisessä. Uusi työntekijä saa lehden avulla nopeasti kuvan yhteisön ilmapiiristä ja ajankohtaisista teemoista. Lehti myös esittelee henkilöitä muulle työyhteisölle, jolloin saadaan edistettyä sosiaalisia kontakteja. (Mykkänen 1998, 24.)

Henkilöstölehdille ei aseta useinkaan suuria tavoitteita vaikka juuri niin pitäisi tehdä. Hyvin suunniteltuna yritysjohdon pitäisi hakea niiden kautta hyvää sisäistä yrityskuvaa, joka antaa alaisille tiedon mitä saavutuksia toimitusjohtaja ja yritys ovat saaneet aikaan. Huonoina aikoina sen tarkoitus on taas kannustaa ja luoda uskoa. Kun henkilökunta tietää missä mennään, se luo heidän keskuudessa turvallisuutta. Tämä toteutuu valitettavan harvoin. Yrityskuva muodostuu lähiympäristön tapahtumien perusteella, miten ne koetaan sekä oman esimiehen kautta. Useimmiten kuitenkin sisäinen yrityskuva muodostuu ympärillä nähdystä tapahtumista ja lähiesimiehen toiminnasta. Lehdellä ei ole vaikutusta, jos se on ristiriidassa ympäristön kanssa. Työntekijät eivät välttämättä lue koko lehteä ja jos sen läpi selaavat niin vain otsikot, jolloin tärkeäksi koettu informaatio ei siirry heille. Silloin esiin nouseekin kysymys kannattaako kallista lehteä painaa, jos siitä ei ole hyötyä. Esimiesten on mietittävä mitä lehdiltä odotetaan ja niiden onnistumista seurataan, muulloin epäonnistumiset eivät johda muutoksiin. (Haapalainen 2007, 100–101.)

Esimiehillä ei aina ole taitoa käyttää lehtiä, he eivät välttämättä ehdi tai eivät vain viitsi. Lehtien pitäisi tukea johtajan menestystä näyttämällä henkilöstölle lehden kautta oikeaa suuntaa ja tavoitetta ja saada henkilöstö innostettua parhaalle suoritus-tasolleen. Johtajalla ja lehden kirjoittajalla on usein eri näkemykset mitä lehdessä pitäisi olla. On hyvin tärkeää, että henkilökunta tietää missä mennään sillä se luo henkilöstölle turvallisuuden tunteen ja antaa toiminnasta kokonaiskuvaa. Lehtiä ei useinkaan mielletä osaksi johtamisjärjestelmää vaan niiltä puuttuvat tavoitteet tai siten tavoitteiden seuranta on puutteellista eikä johda muutoksiin. (Haapalainen 2007, 100–101.) Oikealla tavalla käytettynä kirjallinen viestintä on todella tehokas ja kannattava keino viestiä (Malik 2002, 250).

3.3.2 Sisäinen tiedote

Ensisijainen tehtävä tiedotteella on tiedottaa ja siihen liittyy usein myös vaikuttamista. Vastaanottajan halutaan toimivan tietyllä tavalla. Tiedotteen vaatimuksia ovat yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys eli se on luettavissa nopeasti. Jos pörssitiedote lähetetään henkilöstölle sellaisenaan, monikaan ei sitä varmasti niin ymmärrä. Kannattaa antaa jonkun toisen tai vaikka kolmenkin henkilön lukea tiedote ensin läpi ja kysyä heiltä ymmärsivätkö. Tiedotteen pituudella ei ole mitään suosituksia, mutta yleensä yksi sivu on riittävä. Yhdessä tiedotteessa on vain yksi asia käsitelty riittävän kattavasti, sillä asiat informoidaan sitä mukaan kun niitä ilmenee. Kun kirjoittaa omalle henkilöstölle ei kannata kierrellä eikä hienostella. Sisäisen tiedotteen tyyli on vapaa, yrityksen henkeä noudattava, mieluummin tuttavallinen. Tiedote päivätään, otsikoidaan ja allekirjoitetaan. (Ikävalko 2001, 64–65; Mattila, Ruusunen & Uola 2006, 177.)

Tiedote on korvattu melkein kokonaan verkkoviesteillä. Nykyään tiedotteita käytetään vain antamaan sama tieto kuin suullisesti, mutta paperilla eli virallisessa muodossa. Myös jos kaikki työyhteisön jäsenet eivät pääse helposti verkkoon käytetään paperista tiedotetta, joka laitetaan jakeluun jokaiselle tai ilmoitustauluille. (Åberg 2003, 178.) Tiedote tehdään kun halutaan varmistaa, että tieto menee henkilöstölle samanlaisena ja samaan aikaan. Johdon on tehtävä tiedotteet helppolukuisiksi, uutta tietoa antaviksi ja houkutteleviksi, jotta niitä luettaisiin. (Siukosaari 1999, 105.) Esi-

miehen laatiessa tiedotetta kannattaa hänen paneutua vastaanottajan asemaan ja miettiä onko tiedote riittävän informatiivinen, jotta vastaanottaja pystyy toimimaan halutulla tavalla. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 228.)

Tiedotteen ensimmäisessä kappaleessa kerrotaan pääasia ja muissa perustelut, taustatiedot sekä mahdollinen lisätietojen antaja. Hyvässä tiedotteessa teksti on lyhyt, napakka ja olennainen. Pääasia jää lukijalle silloin mieleen. Esimiehen tehdessä tiedotetta on hänen selvitettävä, minkälaisen vaikutuksen hän haluaa tiedotteellaan saada ja mitä haluaa ainakin vastaanottajan muistavan. Kun pääasia ja tavoite ovat hänelle selviä, voidaan tieto välittää myös lukijalle. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 112.)

Tiedotteessa on oltava aina uutinen, sillä ilman sitä ei ole mitään tiedotettavaa. Tiedotteessa on hyvä kertoa asioita vastaanottajan näkökulmasta, mitä itse haluaisin tietää, jos olin hänen tilassaan. Otsikko on tiedotteen tärkein elementti, sen pitää olla informatiivinen ja pärjättävä omillaan. Lukija on tiedettävä otsikon lukemisen jälkeen mitä on tapahtunut tai tapahtumassa. Informatiiviseen otsikkoon vaaditaan kokonainen tieto tai ajatus, mutta samalla myös ytimekäs ja yksinkertainen. Otsikossa tärkeintä on sanoa asia yksiselitteisesti ja selkeästi. Sisällössä asiat kannattaa kertoa tärkeysjärjestyksessä, helposti ymmärrettävässä muodossa, kielen ja tyylin ollessa neutraalia yleiskieltä. Asiat kannattaa kertoa tärkeysjärjestyksessä. Ytimekkyys, selkeät ja lyhyet lauserakenteet sekä tuttu sanasto ovat avainsanoja tiedotetta kirjoitettaessa. Ammattisanastoa, vieraita lyhenteitä ja merkkejä on syytä välttää ja käyttää väliotsikoita tarpeen vaatiessa. Tiedotteen on tarkoitus välittää tietoa eikä herättää tunteita. Siksi on syytä välttää liian kuvainnollista kieltä. Sisäisissä tiedotteissa tyyli voi olla hieman vapaampaa sekä tuttavallisempaa. Me-muoto voi olla liian keinotekoinen lukijalle ja voi kääntyä käyttäjänsä vastaan, mutta myös johto määrää -tyyliä on välitettävä. (Uimonen 2003, 30–32, 34, 37–38.)

3.4 Puskaradio

Johdon kannattaa ottaa huomioon lähiverkot viestinnässä. Jokaisella henkilöllä on oma lähiverkkonsa johon kuuluu sukulaisia, ystäviä, perheenjäseniä, kollegoita yms.

Työntekijä kertoo heille työpaikkakokemuksiaan ja työssä syntyneistä ajatuksistaan. Lähiverkossa henkilöt viestivät keskenään toisiaan kiinnostavista ja ajankohtaisista asioista, erityisesti silloin kun on tapahtunut jotain mielenkiintoista. Lähiverkko on erittäin nopea tiedonlevittäjä, ja viestit kertautuvat lähiverkossa sillä eri henkilöillä voi olla samoja henkilöitä omassa lähiverkossaan. Lähiverkkotieto on yleensä aika luotettavaa, sillä onhan se sisäpiiritietoa. Johdolla kannattaa olla tavoitteena pitää lähiverkkoviestintä sekä virallinen tiedottaminen mahdollisimman lähellä toisiaan. Tavoitteet voidaan saavuttaa vain, jos henkilöstöllä on oikeaa tietoa työpaikasta ja sen tapahtumista. Lähiverkot aktivoituvat erityisesti muutostilanteissa, jolloin on parasta että heillä on paikkansa pitävää tietoa. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 108–109; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 226.)

Esimiesten pitää ottaa osaa epävirallisiin keskusteluihin halutessaan johtaa ja niissä keskusteluissa saavuttaa henkilöstön luottamuksen. Mitä suurempi on työntekijöiden luottamus esimieheen, sitä kiperämpiä asioita he hänelle kertovat. Luottamus muodostuu yhteistyöstä, jota on tehty jonkin aikaa. Luottamus kasvaa pikkuhiljaa kun oppii tuntemaan toista paremmin. Toinen tekijä luottamukseen on eräänlainen samankaltaisuus, jos esimiehen ja työntekijän tausta ja koulutus ovat samankaltaisia, heidän on helpompi luottaa toiseen tai jos he ovat sosiaalisesti samankaltaisia. Tämä lisää yhteenkuuluvuutta ja silloin toiseen henkilöön on helpompi samaistua. Esimiehillä kalenterit kuitenkin täyttyvät kokouksista sen sijaan, että he kohtaisivat alaisiaan epävirallisissa keskusteluissa. (Ekman 2004, 12, 17, 107.)

Koska työ on nykyään hyvin monimutkaista ja vaatii työntekijöiden osaamiselta paljon, tietotyöläisillä (= työntekijä joka hallitsee jonkin tietäalueen ja käyttää sitä ammatissa toimimiseen) on oltava valta päättää työstään ja esimiesten on hankittava valtuudet johtamiseen. Esimiesten on hankittava alaiensa luottamus vuorovaikutussuhteessa, jolloin heidän on itse vaikutettava siihen ja annettava sen vaikuttaa heihin itseensä. Saadakseen alaiensa luottamuksen on esimiesten osattava ymmärtää käyttävää keskustelua ja osattava vaikuttaa siihen, miten alaiset suhtautuvat työhönsä. Jos viralliseen johtajaan ei luoteta, valta annetaan jollekin muulle. Ihmisillä on tapana valita epävirallisesti ne henkilöt, joiden annamme vaikuttaa itseemme. (Ekman 2004, 22.)

Monet kuvittelevat muodollisten kokousten olevan tehokas tapa saada työntekijät toimimaan toivotulla tavalla ja yllättyvät kun näin ei tapahtunutkaan. Ongelma on siinä, että työntekijöiden käsitys työstä muotoutuu enemmänkin epävirallisissa keskusteluissa. Keskusteluissa työtoverit kertovat omia tarinoita työstään ja ne leviävät pikku hiljaa eteenpäin, tarinat taas kertovat omalla tavallaan mikä on hyvin ja mikä huonosti. Tarinat voivat käsitellä esimiehiä, organisaatioita tai sen työntekijöitä. Negatiivisten tarinoiden seurauksena voi olla, että luottamus esimieheen menee eivätkä esimiehet sen takia arvosta organisaation epävirallista puolta eivätkä käytä aikaa oppiakseen tuntemaan alaisensa epävirallisten keskustelujen avulla. Esimiehet yrittävät olla tehokkaita ja käyttävät aikansa kokouksiin ja hallintoon. Epävirallinen keskustelu vaikuttaa ratkaisevasti siihen mitä työpaikoilla tapahtuu ja se ratkaisee miten työntekijät ottavat uudet päätökset ja käyttäytyvät niitä kohtaan. Organisaation sosiaaliset sidokset ja arvot muodostuvat käytäväkeskusteluissa ja työntekijöiden välille syntyy suhteita. Niissä keskusteluissa päätetään miten paljon esimiehelle annetaan johtamisvaltuuksia ja millaisena johtajana hän toimii. (Ekman 2004, 10, 11–12, 19, 31.)

3.5 Muut kanavat

Luottamusmiesverkosto perustettiin aikanaan, jotta johdon ja työntekijöiden välillä olisi suora yhteys. Verkoston pääasiallinen tapa on toimia välikätenä työehtosoihiin liittyvissä ristiriidoissa. Henkilöstö seuraa *joukkoviestimiä* valikoiden ja omaan työpaikkaan liittyvät uutisen luetaan, katsotaan tai kuunnellaan hyvinkin tarkasti, tässä mielessä ne ovat myös sisäisen tiedottamisen välineitä. Yleensä tarvitaan suurempi uutiskynnys kuten fuusio tai konkurssi, jotta se tulee tietoon myös julkisiin tiedotusvälineisiin. Esimiehen on kuitenkin informoitava alaisiaan henkilökohtaisesti näin suurista asioista ja huolehdittava että tiedot ovat samoja kuin tiedotusvälineissä. (Åberg 2003, 176–179.)

Videon, keskusradion ja puhelinuutisten käyttö on vähentynyt huomattavasti sitten 1980-luvun alkuinnostuksen. Johto voi käyttää videoita ajankohtaisten uutisten välitykseen, tietoiskuihin ja juhlapuheen välittämiseen. Keskusradio on tehokas onnettomuustilanteessa, muulloin se yleensä häiritsee keskittymistä. Isoissa tavarataloissa johto antaa keskusradion kautta tärkeät tiedotteet sekä asiakkaille että henkilökunnal-

le. *Uutistaulu* on suurikokoinen valotaulu, jossa uutiset voidaan nopeasti muuttaa. Työyhteisön sisäisessä käytössä niitä ei juuri ole, jossakin tuotantolinjalle ne voivat olla näyttämässä mitä tavoitteita johto on asettanut päivälle sekä toteutunutta tulosta. *Television* käyttö on nykyisin hyvin vähäistä sisäisessä tiedottamisessa johdon osalta. Televisio on kokenut uuden muodon, ruututiedottamisen, työpaikalla kulkureittien varrelle sijoitetut ruudut joissa pyörii muutaman sanan mittaisia ilmoituksia. Nämä ovat tehokkaita välineitä, edellyttäen että vastaanottimia on riittävästi. On myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että tärkeimmät uutiset erottuvat joukosta. Sisältö voi jäädä pinnalliseksi, jonka vaje voidaan paikata tekemällä perusteellinen tiedote, joka jaetaan kaikille. (Ikävalko 2001, 63; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 111; Åberg 2003, 178.)

Ilmoitustaulujen toimivuus riippuu ensinnäkin niiden määrästä, niitä on oltava riittävästi henkilön kokoon ja sijoittumiseen nähden. Toiseksi niiden sijainti tulee olla käytettyjen reittien varrella siten, että niitä ehtii lukemaan tukkimatta tietä. Kolmanneksi kiinnitys on oltava niin, että normaalimittainen katsoo suoraan keskikohdalle. Neljänneksi rakenteen tulee olla hyvä, siistit kehykset, hyvä valaistus ynnä muut sellaiset. Viidenneksi järjestelyn on oltava toimiva, ilmoittajille otsikoidut ja rajatut kentät. Jos tauluja on monessa eri yksikössä, on sovittava mitä mikin tiedottaa. Jokaisella on oma tapansa laittaa mikä on uusin tiedote, joissakin on olemassa esimerkiksi punainen kehys. Kuudenneksi ilmoitustaulu tarvitsee hoitajan, jonka kautta kaikki tiedotteet menevät ja hän huolehtii uudet tiedotteet taululle ja poistaa vanhat. (Siukosaari 1999, 106–107.) Perinteinen ilmoitustaulu on nykyään suhteellisen merkityksellisen tiedottamisen saralla. Ilmoitustaulua käytetään lähinnä paikoilla, joissa tiedotteet ovat pysyviä kuten toimintaohjeet hätätilanteessa, tai ruokalista. Myös sellaisissa yrityksissä kuten rakennustyömaalla, jossa työntekijöillä ei ole sähköistä ilmoitustaulua käytetään perinteistä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 113.)

3.6. Esimiesviestinnän erikoistilanteet

3.6.1 Viestintä muutostilanteissa

Sisäisessä viestinnässä johdon tärkeimmäksi tehtäväksi lamavuosina nousi muutoksista informointi. Tällä alueella tapahtuu eniten huolimattomuutta ja laiminlyöntejä sekä tarkoituksellista vaikenemista. Muutoksista viestiessä tärkeintä on avoimuus, muutoin puskaradio kyllä täyttää tyhjyyden. Työntekijät aistivat muutoksen vaikka heille ei kerrotaisi siitä, jolloin huhut alkavat kiertää. Osa huhuista voi olla täysin paikkansa pitäviä, mutta osa taas täysin vääriä. Joku voi syöttää tahallisesti puskaradioon valheellista tietoa vahingoittaakseen yritystä. Tiedon panttaus kiristää työpaikan ilmapiiriä ja vähentää työmotivaatiota. Tämän vuoksi johdon on annettava oikea tieto välittömästi kun se on vain mahdollista. Jos ei ole mitään uutta kerrottavaa, on myös se hyvä sanoa, jolloin henkilöstö pysyy rauhallisempana. Silloin he tietävät millä aikataululla muutos etenee, mitä on saavutettu ja mitä on vielä saavuttamatta. Mistään muusta asioista henkilöstö ei halua tietää yhtä paljon kuin omaa työpaikkaa ja työtä koskevista asioista. Nopeus, avoimuus ja rehellisyys ovat avainsanoja muutostilanteista viestiessä. Pahinta on, jos henkilöstö saa tietää itseään koskevista asioista joukkoviestimistä. Kun on muutostilanne, halutun tiedon määrä kasvaa. Tällöin johdon on käytettävä avointa viestintää mahdollisimman paljon. Jatkuva vuorovaikutus mahdollistaa henkilöstön mukanaolon ja viestii, että johto on ymmärtänyt vastuunsa. Tällöin muutos voi olla mahdollisuus johonkin uuteen. Haasteellisinta muutos on pörssiyhtiöissä, jossa henkilöstöä ei voi informoida ennen muita ryhmiä. (Ikävalko 2001, 46; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 107–108.)

Johdon ja esimiesten tehtävä on informoida työyhteisöä muutoksesta ja auttaa ymmärtämään muutosta asioita ja taustoja läpikäymällä. He saavat tukea ja koulutusta viestintään viestinnän ammattilaisilta, jotta tietäisivät oikean tavan toimia. Työyhteisön epävarmuutta voidaan pienentää asettamalla vahva ja taitava henkilö vastaamaan muutoksesta. (Juholin 1999, 197–198.)

Organisaatiossa tapahtuvat erilaiset muutokset vaativat erityistä huomiota sisäiseltä viestinnältä. Ylin johto kertoo muutoksista, joita on tulossa ja niiden vaikutuksista

henkilöstöön. Se miten muutokset vaikuttavat eri työyksiköiden ja henkilöiden toimintaan jää usein kertomatta. Esimiehen on kannettava vastuuta viestin viemisestä ja sen ymmärtämisestä. (Österberg 2005, 170.)

Seuraaviin kysymyksiin on johdon pyrittävä antamaan vastaus muutostilanteessa:

- Mitä tapahtuu?
- Keihin se vaikuttaa ja miten?
- Milloin asiat tapahtuvat?
- Ketkä ottavat asioihin kantaa?
- Kuka asioista päättää?
- Miten muutosprosessi etenee?
- Miksi muutos on tarpeellinen?
- Mitä seuraa, jos muutosta ei toteuteta? (Strömmer 1999, 220.)

Johdon sitoutumisen aste korostuu erityisesti muutostilanteessa. Johdon pitää ennakoita heikot signaalit, mahdolliset esiin tulevat ongelmat ja toimia niiden mukaan. Johdon tukena avainasemassa on myös johdon ja esimiesten välinen viestintä. Esimiesten tehtävänä on viestiä informaatio ja ymmärtämys muutosta kohtaan. Tarkoitus on kuvata ja tukea muutosta, sekä motivoimalla ja tiedottamalla madaltaa henkilöstössä nousevaa muutoksen vastarintaa. (Juholin 2001, 242.)

3.6.2 Häiriöt ja lain määräykset sisäisessä viestinnässä

Yhteistoimintalaki on säädetty 1970-luvulla, jotta henkilöstöllä olisi mahdollisuus vaikuttaa omaa työpaikkaansa koskeviin asioihin. Laissa on määritelty työnantajan vähimmäismäärä tiedottamisessa, joka tarkoittaa käytännössä muun muassa seuraavia asioita: palkkatilastoja eri henkilöstöryhmillä, tilinpäätökseen perustuva selvitys, selvitys yrityksen taloudellisesta tilasta, henkilöstöasioiden hoidossa käytettyjä periaatteita ja tuotanto- tai toimintanäkymiin perustuvaa henkilöstösuunnitelmaa sekä jos tapahtuu muutoksia edellä mainituissa asioissa. Yhteistoimintalaissa on määritelty vain minimitiedotusmäärä, jolloin yritys voi jättää tiedottamisen niin halutessaan hyvinkin vähäiselle. Mutta vain vähimmäismäärän täyttäminen on riittämätön lähtökohhta yhteiselle oppimiselle ja toiminnalle. Johdon on muistettava, että henkilöstö muodostaa organisaation tärkeimmän kohderyhmän, jonka on oltava tietoinen yrityksen

muutoksista ja tulevaisuudesta ennen muita tahoja kuten tiedotusvälineitä. Jos johto haluaa yrityksen menestyvän, on heidän otettava työntekijät mukaan keskusteluun ja suunnitteluun yrityksen toimintaa koskevista asioista. Viestintä on keskeinen tekijä organisaation toiminnan tehokkuudessa sekä henkilöstön motivoinnissa. Tiedon on oltava mahdollisimman helposti saatavilla ja avointa, osaamisen johtamisen periaatteiden mukaan. Yleensä tietojen avoin kertominen tuottaa huomattavasti paremman lopputuloksen kuin niiden peittäminen. Sisäinen tiedottaminen on tehokas johtamisen väline, ei vain ikävä velvollisuus. Hyvin hoidettuna se tukee tuloksen tekemistä. Tuotteiden katteen tunteva työntekijä sitoutuu valmistusprosessiin paremmin kuin sellainen henkilö, jolta odotetaan vain määrällistä suoritusta. (Strömmer 1999, 219; Ikävalko 2001, 45; Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2002, 105; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2002, 224–225; Kauhanen 2003, 168.)

Jos viestintä on hyvin hoidettu, sillä kerrotaan henkilöstölle organisaation oleellisista asioista ennen tai ainakin samanaikaisesti kuin ulkopuolisille. Pörssiyrityksillä on omat sääntönsä tiedottamisessa ja sisäinen tiedottaminen voidaan myös hoitaa ulkoisen kanssa samalla. Huonoin tapa kertoa henkilöstölle uutisia on käyttää julkisia tiedotusvälineitä eli samaan kuin kaikille muille ulkopuolisille ihmisille. (Kauhanen 2003, 167.)

Viestintätyytyväisyydellä on selvä yhteys esimiehen johtamistapoihin ja työilmapiiriin. Välillisesti viestintä vaikuttaa työmotivaation syntyyn sekä sen säilymiseen myös muutosajan jälkeen. Viestintävaje mittaa viestintätyytymättömyyttä, joka on saatujen ja haluttujen tietojen erotus. Suurimmaksi viestintävajeeksi työyhteisöissä on osoittautunut suulliset viestintäkanavat eli esimies, kokoukset sekä johto. Eniten työntekijät haluaisivat tietoa omaa työtään ja organisaatiota koskevista asioista omalta esimieheltään. Eniten tietoa saadaan työkavereilta, mutta sitä ei arvosteta niin paljon kuin omalta esimieheltä saatua tietoa, sillä usein tieto saattaa perustua huhuihin ja spekulointiin eli ei edusta virallista viestintää. (Ikävalko 2003, 47.)

Kun työntekijöiltä on kysytty palautetta ilmapiiristä, on sisäinen viestintä miinuspuolella. Vaikka varsinkin suurimmilla yrityksillä on omat henkilöstölehtensä, vuosittain esiintyy myös toimitusjohtajan katsaus, joko paperisesti tai esiintyen. Usein sisäisesti julkaistaan myös välitilinpäätös. Myyntipalavereita pidetään viikoittain ja niissä seu-

rataan menneen viikon myyntiä, kun taas projektipalaverit sisältävät lähinnä tiedottamista. Oikeasti tietoa olisi ollut saatavilla, mutta johdon tiedottamistapa on ollut väärä. (Haapalainen 2007, 100.)

Viestinnän puutteita ovat:

- Johto ei tiedä mitä henkilöstö ajattelee, toisin sanoen henkilöstö ei koe johdon olevan selvillä siitä mitä organisaatiossa ajatellaan ja koetaan.
- Tieto tulee perille huhuina.
- Johto ei kerro henkilöstölle tärkeitä ja olennaisia asioita. Kyse on siis tiedon merkittävydestä eikä välttämättä annetun tiedon määrästä.
- Tieto ei ole helposti henkilöstön saatavilla.
- Johdon antama tieto ei ole täsmällistä. (Juholin 1999, 78.)

Viesteihin voi tulla erilaisia ongelmia, jolloin ne eivät välity johdolta vastaanottajille ollenkaan tai sitten vain osittain. Häiriöt voidaan jakaa neljään osaan: este, kohina, kato ja vääristymä. Jos häiriö on *este*, viesti ei mene ollenkaan perille johtuen ulkoisista syistä. Syitä voivat olla verkon kaatuminen, ilmoitustaululle laitettua viestiä ei huomata tai kirje ei mene perille. Toinen ulkoisesta häiriöstä johtuva syy on *kohina*. Kohinassa lähetettyyn viestiin sekoitetaan muita viestejä, radion kuuluvuus heikkenee, valokopio on epäselvä tai viestit sekoittuvat keskenään. *Kato* taas johtuu vastaanottajasta, joten kyseessä on sisäinen häiriö. Sisäisen häiriön syitä ovat esimerkiksi keskittymisen puutos, huono kuulo tai värisokeus. *Vääristymässä* viesti tulee vastaanottajalle, mutta hän tulkitsee sen toisin kuin lähettäjä on tarkoittanut. Muita viesteihin liittyviä esteitä ovat:

- Viestin muotoilun esteet, esimies ei osaa kirjoittaa tai puhua tarpeeksi hyvin esittääkseen asiansa.
- Viestintäkanavan esteet, puhelimessa on liian pitkä jonotus aika tai vastaanottaja siirtää sähköpostin suoraan roskiin.
- Tulkintaesteet, vastaanottaja ei ymmärrä sanomaa.
- Vastaanottajan esteet, vastaanottaja keskittyy johonkin muuhun.
- Palautteeseen liittyvät esteet, viestin vastaanottaja kokee ettei palautetta haluta tai sillä ei ole mitään merkitystä.

On myös olemassa fyysisiä esteitä kuten välimatka tai semanttisia esteitä eli sanojen tulkintaa sekä psykososiaalisia esteitä sosiaaliluokkien ja arvojen välillä. (Åberg 2003, 31–32; Karlöf & Lövingsson 2004, 353; Åberg 2006, 87–88, 91.)

5. TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA KÄSITTEELLINEN VIITEKEHYS

5.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tutkimukseni tarkoitus on kartoittaa mitä johdon sisäisen tiedottamisen kanavia on olemassa, mitä niistä käytetään aktiivisesti ja mikä rooli esimiehellä on sisäisessä tiedottamisessa. Aihe kiinnostaa minua sen aineellisen ajankohtaisuuden vuoksi. Haluan kartoittaa tiedottamisen monipuolisuutta eri yrityksissä ja eri johtoportailla. Lisäksi haluan selvittää toimiiko sisäinen viestintä eri tavalla eri organisaatioissa riippuen koosta ja kuinka suuri merkitys esimiehillä sisäiseen tiedottamiseen on heidän itsensä mielestä. Tutkimuksessa selvitetään myös mitä kanavia kannattaa käyttää.

Tutkimusongelmina ovat seuraavat kysymykset:

Minkälaisia tiedottamisen muotoja johtajan työssä käytetään?

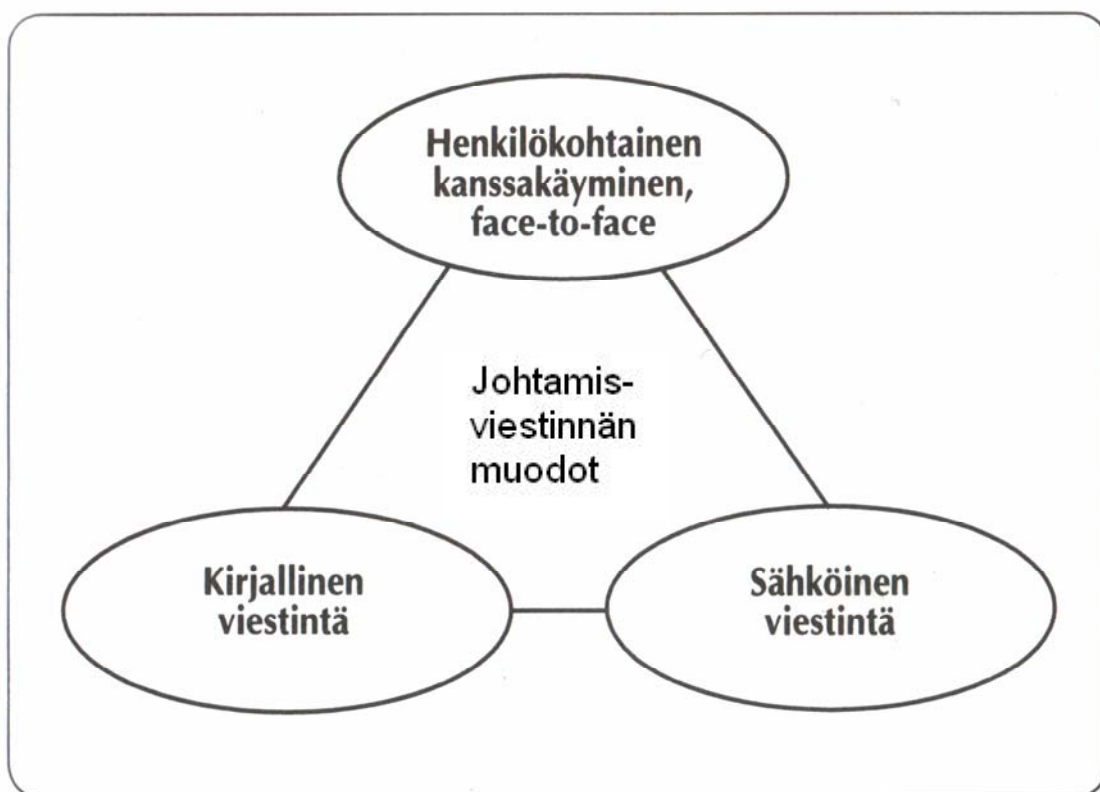
Miten esimies vaikuttaa omalla toiminnallaan sisäiseen tiedottamiseen ja kanavien käyttöön?

Näihin kysymyksiin saatiin haastatteluin ja selvittämällä sisäisen viestinnän kanavien käyttöä hyviä vastauksia ja sen lisäksi ehdotuksia, joita pystytään käytännössä toteuttamaan.

Valitsen haastatteluun mahdollisimman erilaisen taustan omaavia case-esimerkkejä esimiehistä, eri esimiestasoilla olevia, eri ajan toimineita sekä erimäärän alaisia

omaavia esimiehiä. Haastateltavia on neljä, kaksi naista ja kaksi miestä. Kuten teema- haastatteluun kuuluu, esitän avoimia kysymyksiä joihin ei ole valmiita vastauksia vaan haastattelu on lähinnä keskustelua aiheen tiimoilta (LIITE 1). Johdattelen kuitenkin keskustelun suunnan, jotta pysytään aiheessa.

Tulosten perusteella saan selville, mitä esimiehet parantaisivat sisäisessä viestinnässä, jotta siitä saataisiin tehokkaampi ja toimivampi. Tulosten perusteella löytyvät myös ne sisäisen viestinnän kanavat, jotka ovat tehokkaimmat.



Teoreettinen viitekehys mukailtu (Åberg 1997, 103.)

Pyrin esittämään viitekehyksessä opinnäytetyöni rakenteen ja sen keskeiset käsitteet. Viitekehyksessä kuvataan johdon sisäistä viestintää ja sen muotoja kolmen eri kanavan kautta. Ylimpänä kolmiossa on tärkein kanava eli henkilökohtainen kanssakäyminen, joka on kaiken viestinnän perusta ja jonka kautta johdon pitäisi viestintä ensisijaisesti hoitaa. Sähköposti on kaikkein käytetyin muoto esimies-alaisviestinnässä

organisaatioissa joissa ollaan tietokoneen ääressä. Sähköinen viestintä on suurelta osin syrjäyttämässä kirjallista, kokonaan se ei kuitenkaan koskaan ole mahdollista. Ylimmällä johdolla on paljon tiedotteita, jotka pitää antaa kirjallisesti. Nämä kolme tekijää muodostavat johtamisviestinnän muodot, joita esimiehet käyttävät päivittäin johtamisessa ja viestiessä alaisilleen.

6. TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

6.1 Tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivisen aineiston riittävydelle ei ole tarjottu samankaltaisia mittalukuja, kuin tilastollisessa tutkimuksessa käytetään. Tavaksi on tullut puhua aineiston kylläntymisestä: aineiston kerääminen voidaan lopettaa, kun uudet tapaukset eivät enää tuo esiin piirteitä. Vaikeus on tietysti siinä, että tuo raja ei ole ennalta tiedossa. On paras ensin analysoida huolellisesti pienehkö aineisto ja vasta sitten päättää minkälaiset lisäaineistot ovat tarpeen. (Mäkelä, 1998, 52.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa aineisto voi olla muodoltaan hyvin erilaista: tekstiä, ääninauhaa, kuvia tai elokuvaa. Aineistoa tutkitaan eri tavoin ja kerättyä tietoa analysoidaan ja tulkitaan. Yhtä ja oikeaa tutkimis-, keräämis-, analysointi-, ja tulkitsemistapaa ei ole, tutkija tekee omat valintansa. Laadullinen aineisto on sanojen, lauseiden, virkkeiden, kappaleiden, kuvien muodossa olevaa, ei-numeerista aineistoa. (Office line Finland Oy, 2006.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ilmiön ymmärtämiseen ja selittämään käyttäytymisen ja päätösten syitä. Tutkimuksen kohderyhmä on suppea ja harkinnanvaraisesti koottu otos. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin miksi, miten, mil-

lainen? Tutkimusmenetelmä sopii esimerkiksi toiminnan kehittämiseen ja antamaan virikkeitä erilaisille jatkotutkimuksille. (Heikkilä 2001, 17.)

Laadullisen tutkimuksen eteneminen

- Tutkimustehtävän määrittely
- Tutkimuksen kohdetapauksen määrittely ja valinta
- Valitaan aineiston keruumenetelmät ja suunnitellaan aineiston keruu
- Kenttätyön tekeminen aineiston keruulle
- Aineiston sisällöllinen analysointi
- Johtopäätökset ja raportin kirjoittaminen (Hämeen ammattikorkeakoulu, 2006.)

Tämä tutkimus suoritettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullisella tutkimuksella pyrittiin saamaan mahdollisimman syvällinen tieto johdon sisäisestä viestinnästä ja vastaukset haluttuihin kysymyksiin.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Sitä, kuinka luotettavaa tietoa tutkimuksesta saadaan, mitataan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetin avulla tarkastellaan, saadaanko tutkimuksen avulla luotettavaa tietoa todellisuudesta. Hyvä reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että havainnot eivät ole sattumanvaraisia. Reliabiliteettia ja validiteettia voidaan pyrkiä mittaamaan ja arvioimaan kontrollikysymyksillä, vertailuilla ja uusintakysymyksillä.

Kysely- ja haastattelututkimuksissa validiteettiongelma liittyy useimmiten siihen ongelmalliseen tilanteeseen, kun yritetään selvittää, mitä ihmiset ajattelevat. Tällöin saattaa ongelmaksi muodostua se, että vastaaja vastaa sillä tavalla kuin hän olettaa haastattelijan haluavan tai antaa vastauksia, jotka hän kokee sosiaalisesti hyväksyttäviksi. (Suomen nuorisoyhteistyö Allianssi ry, 2000.)

Analyysin arvioitavuus tarkoittaa, että lukija kykenee seuraamaan tutkijan päättelyä, että hänelle annetaan edellytykset hyväksyä tutkijan tulkinnat tai riitauttaa ne. Analyysiin toistettavuus tarkoittaa, että luokittelu- ja tulkintasäännöt on esitetty niin yksi-

selitteisesti, että toinen tutkija niitä soveltamalla päätyy samoihin tuloksiin. (Mäkelä, 1998, 35.)

Aineisto kerättiin syvähaastattelemalla neljää oman paikallisen organisaationsa ylintä henkilöä eri yrityksistä. Haastateltaviksi valittiin eri-ikäisiä naisia ja miehiä, jotta saataisiin mahdollisimman laaja näkökulma johdon sisäisestä viestinnästä. Ensin luetutin kysymykset kolmella henkilöllä. Sen jälkeen tehtiin harjoitteluhaastattelu, jotta nähtäisiin ovatko kysymykset toimivia ja saataisiinko niillä halutut vastaukset.

Keskusteluja varten varattiin riittävästi aikaa ja kysymysrunko annettiin vastaajille etukäteen, jotta he voisivat miettiä vastauksiaan tarkemmin. Tämä antoi mielestäni hyvän lisän haastatteluihin, koska vastaajat pystyivät miettimään syvällisemmin omaa mielipidettään prosessiin eri osien toimivuudesta. Aineiston keruuta helpotettiin nauhoittamalla kaikki haastattelut, jonka jälkeen nauhoitukset purettiin ja koottiin yhteen.

Luotettavuuteen vaikuttaa myös oma työkokemukseni kahdessa haastateltavassa yrityksessä, Osuuspankissa sekä Alkossa. Ymmärrän helpommin mitä haastateltavat kertoivat ja tiedän tarkkaan mistä he puhuvat, asiat eivät välttämättä avautuisi ulkopuoliselle. Toisaalta taas oma mielipide voi liian vahva eikä välttämättä ymmärrä mitä haastateltava taas tarkoitti.

Ongelmina haastatteluiden purkamisessa oli nauhan huono laatu, joka toi hankaluutta haastatteluiden purkamiseen. Itse haastatteluissa haastateltavat taas puhuivat välillä asian vierestä, jotka eivät suoranaisesti liity sisäiseen viestintään. Mukavaa oli kuulla käytännön esimerkkejä viestinnästä, mitä on oikeasti joskus päässyt käymään.

Henkilöt osallistuivat tutkimukseen omasta tahdostaan. Jokainen oli innokas kartoittamaan johdon sisäistä viestintää ja kertoivat mielipiteensä mielellään. Haastattelut kestivät tunnista kahteen tuntiin, jonka aikana saatiin monia erilaisia näkökulmia kunkin oman yrityksen sisäiseen viestintään ja kehittämistäkin mietittiin.

6.3 Tutkimuksen toteuttaminen

Haastattelin neljää eri esimiestä, joilla kaikilla on alaisia ja tietenkin kokemusta sisäisestä viestinnästä. Esimiehet olivat eri organisaatioista, paitsi Alkosta oli aluepäällikkö sekä myymäläpäällikkö. Naisia ja miehiä oli kumpiakin kaksi kappaletta ja he olivat kaikki hieman eri-ikäisiä sekä eri ajan esimiehinä toimineita.

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa henkilöiden omissa työhuoneissa, paitsi myymäläpäällikön haastattelu hänen kotonaan. Ne kestivät tunnista kahteen tuntiin. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, jotta vastaukset saataisiin täydellisesti käytettyä. Niiden jälkeen nauhoitukset litteroitiin ja niistä poimittiin tärkeimmät kohdat yhteenvedoksi.

7. TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Kohdeyritysten esittely ja haastateltavien taustatiedot

7.1.1 Säkylän Osuuspankki

Säkylän Osuuspankki perustettiin Karjalassa Räisälän Särkisalon Osuuskassa – nimisenä vuonna 1906. Säkylään kassa tuli pian jatkosodan jälkeen 1945 ja muutti nimensä Säkylän Osuuskassaksi vuonna 1947. Nimi vaihtui Säkylän Osuuspankiksi uuden osuuspankkilain myötä 1.1.1970. 1980-luvun alusta lähtien Säkylän Osuuspankki kasvoi noin kymmenessä vuodessa toimialueensa johtavaksi rahalaitokseksi ja omassa kokoluokassaan koko maan osuuspankkien kärkikastiin. (Seppälä 2006, 4-5.) Koko OP-Pohjola ryhmällä on 229 pankkia. (H. Vase, Henkilökohtainen tiedonanto 19.3.2008).

Ensimmäisenä haastateltavani on toimitusjohtaja Henrik Vase tuli Säskylän Osuuspankin toimitusjohtajaksi heinäkuussa 2006. Hän on koulutukseltaan kauppatieteiden ylioppilas ja hallintotieteiden maisteri Tampereen Yliopistosta. Aikaisemmassa työpaikassa, Porin Osuuspankissa hän toimi yritysrahoituspäällikkönä, vastuullaan kaksi suoranaista alaista mutta myös neljä yrityspuolen konttoria. Konttorin työntekijöiden suoranainen esimies oli konttorinjohtaja. Ensimmäisen alaisen hän sai maaliskuussa 2003. Säskylän Osuuspankissa työskentelee tällä hetkellä toimitusjohtajan lisäksi palvelupäällikkö ja viisi vakituista sekä kaksi määräaikaista työntekijää. (Vase, H. 19.3.2008). Pankin tiloissa toimii myös Pohjolan palvelupiste sekä Euran, Köyliön, Hinnerjoen ja Honkilahden osuuspankkien kanssa yhdessä omistama Pyhäjärviseedun Op-kiinteistökeskus.

7.1.2 Wallac Oy

Wallac Oy myy ja markkinoi laitteita, reagensseja ja ohjelmistoja luonnontieteellistä tutkimusta, kliinistä diagnostiikkaa ja teollisuutta varten. Heidän pääasiallisia asiakkaitaan ovat muun muassa yliopistot, sairaalat ja yritykset, jotka toimivat bioteknologian, terveydenhuollon, ympäristövalvonnan ja teollisuuden parissa. Wallac Oy markkinoi myös mittalaitteita tutkimusreagensseihin ja kulutustarvikkeita Life Science tutkimukseen, kliinisen diagnostiikan analysaattoreita ja reagensseja sekä analyttisiä instrumentteja ja kulutustavaroita. Yritys edustaa muun muassa seuraavia tuotemerkkejä Anton Paar, Arnel, Delfia, Kodak, Labworks, Nen, Packard, Wallac (PerkinElmerin internet-sivut).

Vuonna 1950 perustettu Wallac Oy on edustamallaan alalla maamme merkittävin työllistäjä. Yrityksen päätuotteita ovat lääkeaineiden analyttiset mittalaitteet ja immunodiagnostiset testausjärjestelmät, joita jälkimmäisiä käytetään nykyisin myös vastasyntyneiden lasten seulonnassa. (Vehmanen, J. 2008.)

Amerikkalainen pörssiyhtiö PerkinElmer Inc osti Wallac Oy:n 1993, yrityksen päämarkkina-alue on USA:ssa ja keskittyy health science markkinoille. Turun yksikön liikevaihto on tällä hetkellä 120 miljoonaa euroa ja henkilöstöä on noin 700 henkeä. (Halme, H. 22.4.2008.)

Toinen haastateltavani on Hanna Halme, 52-vuotias Wallac Oy:n toimitusjohtaja. Hän on koulutukseltaan tietoliikenneinsinööri, mutta omaa myös kaupallisen koulutuksen. Hän on työskennellyt organisaatiossa 24 vuotta ja saanut ensimmäisen alaisen 1986. Hänen vastuullaan on Genetic Screeningin, yhden PerkinElmerin liiketoimintayksikön globaalit operaatiot, johon kuuluu neljä erillistä yksikköä: Turku, Kentucky, Pittsburgh sekä New York, lisäksi yksi yksikkö on tulossa vielä Kiinaan. (Halme, H. 22.4.2008.)

7.1.3 Alko Oy

Alko on itsenäinen, valtion kokonaan omistama osakeyhtiö, joka kuuluu sosiaali- ja terveysministeriön hallinnonalaan ja valvontaan. Se on perustettu 5.4.1932. Alkon toiminta määrätään alkoholilaissa ja -asetuksessa. (Alkon internet-sivut 2007.) Alkolalla on 338 myymälää ja 130 tilauspalvelupistettä. Myymälöissä työskentelee yhteensä 2 600 henkilöä. (Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuunraportti 2007, 4.)

Seuraava haastateltavani on Suvi Raittinen, 35-vuotias säkyläläinen myymäläpäällikkö ja hänen koulutuksenaan on Kaupan alan esimiehen erikoisammattitutkinto. Paimion Alkossa hän aloitti myymäläpäällikkönä 1.4.2007 alkaen ja Piikkiön Alko liitettiin 2008 vuoden alusta hänen alaisuuteensa. Alko-uransa hän aloitti Säkylässä 1.4.2002. Ensimmäiset alaiset tulivat, kun hänet valittiin Kokemäen Alkoon elokuussa 2004 vastuumyyjäksi, sen jälkeen Säkylään vastuumyyjäksi marraskuussa 2004. Säkylässä hän oli myymäläpäälliköksi valintaan saakka. Ensimmäinen alainen tuli hänen siirryttyään Kokemäen myymälään. Paimiossa työskentelee kolme työntekijää hänen lisäkseen sekä kesäisin yksi kesätyöntekijä ja Piikkiön myymälässä neljä. (Raittinen, S. 7.4.2008.)

Alkosta haastattelin myös toista henkilöä. Erkki Pakola on 48-vuotias Alkon Länsi-Suomen aluepäällikkö. Hän on koulutukseltaan valtiotieteen kandidaatti, taloustiede pääaineena. Lokakuussa hänelle tulee 20 vuotta täyteen Alkossa työskentelyä. Opiskeluaikana hän aloitti työskentelyn myyjänä, vuoden kuluttua hän pääsi vuonna 1989 esimieshaun kautta Turun Alkon piirinpäällikön assistentiksi ja toimi siinä virassa seuraavat viisi vuotta. Tämän jälkeen hän siirtyi pääkonttoriin kehittämispäälliköksi,

jolloin sai myös ensimmäisen alaisensa. Vuonna 2000 hänet valittiin Alkon Länsi-Suomen aluepäälliköksi ja tällä hetkellä hänen alaisuudessaan on 47 kauppa ja 330 työntekijää, joista suoria alaisia myymäläpäälliköitä joita on 31. (Pakola, E. 22.4.2008.)

7.2 Kanavat

Itsensä esittelyn jälkeen pyysin haastateltavia kertomaan oman yrityksen viestintäkanavista ja kuka niistä vastaa. Jokainen osuuspankki vastaa itse omasta sisäisestä viestinnästään. Tärkein kanava OP-Pohjola ryhmässä on työyhteisöviestintä ja tiedotus, josta vastaa esimies. Muut kanavat tukevat sitä. Niitä ovat Opinet eli osuuspankkien sisäinen verkko, verkkolehti sekä henkilöstölehti Osuuspankkilainen. Sisäiseen tiedottamiseen kuuluu viikoittain aamupalaveri, jossa käsitellään myyntiä, työnjohdollisia asioita sekä yleisiä työhön liittyviä asioita. Tärkein sisäisen viestinnän muoto on viikoittainen aamupalaveri sen vuorovaikutteisuuden vuoksi. Toiseksi tärkein kanava on sähköposti, joka on kaikkein käytetyin kanava. (Osuuspankin intra-sivut 2007.)

Opinet on päivittäisviestinnän kanava ja tietovarasto, josta löytyvät myös kaikki tärkeät tiedotteet. Verkkolehti koostuu 2-3 osasta ja on luettavissa Opinetin kautta. Eri osat koostuvat OP-Pohjola-ryhmän palstoista, osuuspankkien omista palstoista sekä ulkoisista uutisista. Verkkolehden tarkoitus on toimia ajankohtaisena uutiskanavana, uutisten taustoittajana, tulkitsijana sekä yhteishengen kehittäjänä. Osuuspankkilainen on ammattilehti ryhmän jäsenille. Lehden tarkoitus on tukea strategia- ja vuositavoitteiden toteutumista, välittää pankkialaan liittyvää ammatillista tietoa, edistää ryhmän me-henkeä ja yhteistä arvomaailmaa. Lehteä painetaan myös ruotsinkielellä nimellä Andelsbanknytt. (Osuuspankin intra-sivut 2007.)

Wallacin johtoryhmässä katsotaan mitä kerrotaan ja miten kerrotaan ja mennään linjaorganisaation kautta. Organisaatiossa käytettävät kanavat ovat: Intranet, ilmoitustaulu, kuukausijulkaisu, missä kerrotaan akuutit asiat, infossa koko talon asiat sekä henkilöstölehti ilmestyy suurin piirtein kerran kuukaudessa. Sähköposti on eniten käytetty kanava. Haastattelemistani henkilöistä ainoastaan Halme pitää tiedotustilai-

suuksia ja pitää niitä tärkeänä, mutta yksisuuntaisina. ”*Aina jää kysymysmerkiksi, miten joku ottaa sen viestin vastaan. Ei se ole niin yksiselitteistä, että se meni perille. Meillä on jokaisella esimiehellä tiimensä, jossa käydään asiat läpi tiedotustilaisuuden jälkeen. Siellä edelleenkin kyllä huomaa, että on vaikea se suomalainen, kun se ei kysy eikä puhu.*” (Halme, H. 22.4.2008.)

Alkossa käytettäviä kanavia ovat intranet Alvari, kolmet myymäläpäällikköpäivät, pienryhmäpäivät, jotka ovat myymäläpäällikköpäiviä astetta keskustelevampi tapaaminen, henkilöstölehti Korkki, sähköposti, puhelin, aluepäällikön kautta tulevat asiat sekä toiset myymäläpäälliköt. Alvaria pidetään kaikkein tärkeimpänä, sillä siellä on paljon tietoa, kuten esimerkiksi sisäinen kysymyspalsta (Hovihankkija) ja palsta, jossa on positiiviset asiakasviestit myymälän nimellä ja negatiiviset ilman nimeä. Alaiset ovat myös hyvä tiedonlähde ja tuovat tietoa esimerkiksi Alvarista. Puhelin on tärkeä viestintäkanava alaisten ja esimiehen välillä, koska Raittinen asuu kaukana myymälöistä. Pienryhmäpäivä on tarkoitettu myymäläpäälliköille sekä sijaisille ja aluepäällikkö vetää sen. Aluepäällikkö ja myymäläpäällikkö tapaavat muutaman kerran vuodessa, virallisia tapaamisia ovat kehityskeskustelu ja tavoitekeskustelu vuoden alussa. ”*Vaikuttavuudeltaan tärkein kanava on henkilön tapaaminen. Sähköposti on näppärä ja nopea. Jakelulistat voi lähettää 500 ihmiselle. 500:sta 200 jättää viestin lukematta ja miettii täytyykö tuon kanssa tehdä jotain.*” (Pakola, E. 22.4.2008.)

Jokaisessa yrityksessä käydään kehityskeskustelu kerran vuodessa, erityisen tärkeänä niitä pidettiin Osuuspankissa ja Wallacissa. Keskusteluissa katsotaan miten henkilö ja yritys ovat pärjänneet, mietitään tulevaa, miten henkilöä kehitetään ja mitä henkilö haluaa. Keskustelut kirjataan ja dokumentoidaan. Lisäksi Wallacissa keskustellaan halusta lähteä ulkomaille ja lopuksi heidän johtoryhmänsä käy läpi koko yrityksen ja he katsovat missä ovat osaamisalueet, puutteet ja mitä täytyy kehittää ja milloin täytyy rekrytoida lisää. Haasteita kehityskeskusteluissa ovat avoimuus ja keskustelijoiden tasa-vertaisuus. Henkilöstä ja kerrasta riippuen ne onnistuvat välillä hyvin ja välillä taas ei tunnu löytävän keskusteluyhteyttä ollenkaan. ”*Lähellä eläkeikää olevat pitävät kehityskeskusteluja turhina. Nykyään on olemassa uusi lomake heitä varten: Myyjän asiakaspalveluosaamisen tavoitekeskustelu. Lomakkeessa on esimerkiksi kysymyksiä kehittymiskohteista asiakaspalvelussa ja heidän kanssa ei käydä läpi kol-*

men tai viiden vuoden suunnitelmaa. Lomake on saanut hyvää palautetta.” (Raittinen, S. 7.4.2008.)

Osuuspankissa ja Wallacissa palavereiden kerrottiin toimivan huonosti, eri syistä kylläkin. Osuuspankissa kaivataan vuorovaikutteisuutta. Kun Vase tuli organisaatioon, siellä ei puhuttu palavereissa mitään. Vieläkin se on ongelmana, vaikka kysyy nimellä niin ei saa vastausta kuin kyllä tai ei. Ihmisillä on korkea kynnyks puhua palavereissa. Hyvää taas on säännöllisyys, eivätkä palaverit veny tai rönsyile. Wallacissa on haettu ratkaisua rönsyileviin palavereihin sopimalla, ettei palavereita pidetä, jollei niillä ole selkeää tavoitetta ja tarkoitusta. Niiden pitää myös alkaa ajallaan, loppua ajallaan ja ne on etukäteen valmisteltava. *”Meillä on jatkuva keskustelu tästä, miten me saataisiin palavereita tehostettua, koska me ollaan globaalisympäristössä ja meillä on niin paljon rajapintoja. Me olemme matriisiorganisaatio ja ainoa tapa viestittää näitä asioita on monta kertaa pitää palaveri. Noiden palavereiden toimivuus on ongelma kun tullaan eri kulttuureista ja eri organisaatioista ja varsinkin tällaisessa teknologiaympäristössä meidän palaverit pakkaa menemään, jopa johtoryhmässä siihen että me ratkaistaan teknologiaongelmia mikä ei saisi olla tarkoitus.”* (Halme, H. 22.4.2008.)

Alkossa ja Osuuspankissa on aikaisemmin ollut niin sanottu vanhan ajan johtaja. Raittinen sanoo muutoksia edeltäjästä olevan paljon. Nykyään uskalletaan sanoa mielipiteensä ja palaverit toimivat erittäin hyvin. Kaikki osallistuvat keskusteluun, niihin tullaan mielellään eikä jäädä pois. Vaikka olisi kokous ennen palaveria, niin silti tullaan vaikka myöhässä. Palaverit myös rönsyilevät ja venyvät, vaikka asiassa kyllä pysytään. Yleensä keskustelujen aiheena ovat työasiat ja ajankohtaiset, oman myymälän sisäiset päivittäiset rutiiniasiat. Jos henkilökunnalla on asioita, joita he haluavat käydä läpi laittaa Raittinen listan ilmoitustaululle viikkoa ennen palaveria ja siihen voivat kaikki laittaa mitä on sanottavaa tai jos on jotain mistä haluaa keskustella ja mitä otetaan esille. Nykyään alaiset saavat osallistua myös myymälän päätöksen tekoon. Johtajan vaihdos tuo hyvää kritiikkiä toimintatapoihin työyhteisössä.

Esimiehet joita haastattelin, eivät pitäneet käytäväkeskusteluja ongelmana paitsi Wallacissa. Jokaisessa yrityksessä niitä on ja välillä tuntuu ihmisillä olevan aikaa vatvoa ihmeellisiäkin asioita. Wallac taas on tutkijaorganisaatio, missä on korkeasti

koulutettuja ihmisiä, enemmän he keskusteleivat ja spekuloiivat. Toisinaan sitä pidetään haittana ja toisinaan etuna. ”*Ihmisethän kertovat juuri sitä mitä ne haluavat kertoa. Harva ihminen kertoo hyvistä asioista, kyllä se yleensä kertoo huonoista ja negatiivisista asioista. Niistähän jaksetaan jauhaa.*” (Halme, H. 22.4.2008.) Tulkinta viestistä ei ole toiminut oikein ja huhujen kumoaminen on hankalaa. Viestin ymmärtämiseen vaikuttaa suurimmaksi osaksi se, miten sen viestin kertoo, missä yhteydessä ja kenelle.

7.3 Vastuu

Alkossa johtoryhmän asiat tulevat henkilöstön tietoon aluepäälliköltä tai myymäläpäällikköpäivillä. Päällikköpäivillä on asialista tai muistio, mihin tulee myös tarvittaessa keskusteluosuus ja joskus asioita, mitä on sovittu, pyritään perustelemaan hie-man. Jokaisessa tiimipalaverissa myymälässä on koulutuksesta kuuleminen ja se toimii samalla myös tarkistuslistana. Päällikkö voi kertoa esimerkiksi, että nyt on tulossa toukokuussa myynninvalvonnan kampanja.

Osuuspankissa viestinnästä vastaa sekä pankkitasolla että ulkoisesti Vase ja hänen varallaan on palvelupäällikkö. Osuuspankin hallituksessa (johtoryhmä) käydyt asiat tulevat henkilöstön tietoon Vasen kautta. Riippuu asiasta miten kerrotaan, isommasta asiasta palaverissa, sähköpostilla jos on pienemmästä asiasta kyse. Kokonaisvastuu viestinnästä Op-Pohjola-ryhmän sisällä on Osuuspankkikeskuksen johtokunnalla. Osuuspankkikeskuksen viestintäosasto tukee pankkien sisäistä viestintää neuvonnalla, koulutuksella ja konsultoinnilla. Halutessaan osuuspankit saavat ohjausta ja tukea Osuuspankkikeskuksen viestintäosastosta erityisesti viestintäsuunnitelmien teossa, sekä muutos- ja kriisitilanteissa.

Osuuspankissa palaverissa käsitellään lähinnä päivittäiseen työhön liittyviä asioita. Halmeen palaverit taas riippuvat palaverin aiheesta, se voi olla ongelmapalaveri tai johtoryhmän palaveri. Johtoryhmän kokouksissa on mukana henkilöstön valitsema oma edustaja, joka ei ole päällikkötason henkilö. Johtoryhmässä käsitellyt asiat menevät linjaorganisaation kautta henkilöstölle ja myös henkilöstöryhmien edustaja kertoo niiltä osin kun hänellä on lupa kertoa johtoryhmän asioita.

Alkossa on viestintäjohtaja Mika-Pekka Miettinen ja 10–15 hengen tiimi, joka vastaa sekä sisäisestä että ulkoisesta viestinnästä. Ensisijainen vastuu on heillä ja siellä luodaan viestinnän pelisäännöt ja linjaukset. Alkossa on asioita, joita ei kerrota ja lainsäädäntö asettaa tiettyjä puitteita. Varsinkin ulkoisessa viestinnässä ollaan hieman varovaisempia. Aina, jos on hiukankin arempi asia, niin rimaa organisaatiossa nostetaan, kuka siitä kertoo. Raittinen vastaa viestinnästä omassa yksikössään, yritystasolla seuraava on Pakola, siitä seuraava palvelujohtaja. Missä ja miten asiat kerrotaan, riippuu asiasta. Raittinen kertoo kun on kuullut, esimerkiksi myymäläpäällikköpäivien jälkeen tai tieto voi olla myös Alvarissa. Alkossa ylin johto viestii aluepäällikölle, joka taas viestii myymäläpäälliköille ja he taas muulle henkilökunnalle. Raittinen pitää vastuuttamista ja sitouttamista sisäisen viestinnän tärkeimpinä merkityksinä. ”*On helpompaa johtaa tiettyyn suuntaan, jos henkilökunta tietää mihin mennään ja miten mennään. Viestinnällä sovitaan linjat ja itse toimii esimerkkinä. Esimerkki on tärkein, jos ei itse toimi niin kuin puhuu on alaistenkin vaikea toimia.*” (Raittinen, S. 7.4.2008.)

7.4 Tavoitteet ja periaatteet

Osuuspankin sisäisen viestinnän tavoitteena on tukea OP-Pohjola ryhmän strategiaa sekä liiketoiminnallisia tavoitteita, erityisesti ydinliiketoimintojen osalta. Viestinnän tehtäviä ovat myös Op-Pohjola-ryhmän vahvan yrityskuvan rakentaminen ja ylläpitäminen sekä ryhmän yhteisen toiminnan edistäminen. Sisäisellä viestinnällä annetaan laajaa ja monipuolista tietoa eri yksiköiden toimintaympäristöistä, tavoitteista, suunnitelmista sekä taloudellisesta tilanteesta. Sisäinen viestintä on kaikkien jäsenpankkien kokonaisviestintää, joka tukee osaltaan ulkoista viestintää. (Osuuspankin intra-sivut 2007.)

Alkossa avoimuus on yksi yhtiön arvoista ja Pakolan mielestä yhtiö toimii avoimesti tietenkin ottaen huomioon, että on asioita joista ei viestitä mitään lainkin vuoksi. Hän myös kertoi yhtiön johdolla ja henkilöstöjärjestöillä olevan vähän enemmän välimatkaa kuin viisi vuotta sitten. Se varmaan aiheuttaa vähän epäluuloja, mitä aidan toisella puolella suunnitellaan. Jossain kohtaa yhtiö on astetta aktiivisempikin ja jossain taas viestitään tietoisesti vähemmän. Vase viestii kaikille samalla tavalla ja avoimes-

ti. Ainakin pyrkimys on siihen, jolloin jokainen, joka tarvitsee tietoa myös saa sen. Sisäisellä viestinnällä tuetaan keskustelemaa johtamiskulttuuria, joka on ominaista asiantuntijaorganisaatioissa. Henkilöstöä kannustetaan kehittämään aktiivista toimintaa sekä avointa vuoropuhelua. Avoimella viestinnällä vähennetään väärinkäsityksiä ja lisätään luottamusta ryhmään, jolloin myös ryhmäyhtenäisyys ja lojaalisuus lisääntyvät. Avainhenkilöille viestitään uusista tuotteista, palveluista ja toimintamalleista jo suunnittelu- ja kehittämisvaiheessa. Aina lainsäädännön niin mahdollistaessa sisäinen viestintä kulkee ulkoisen viestinnän edellä. (Osuuspankin intra-sivut 2007.)

Osuuspankin periaatteet viestinnässä ovat OP-2006-strategiasta, OP-Pohjola-ryhmän arvoista sekä aikaisemmin käytössä olleista viestinnän periaatteista. Ne ohjaavat sekä ulkoista että sisäistä viestintää. Op-Pohjola ryhmän viestintä on *luotettavaa*. Viestintä perustuu tosiasioihin ja antaa oikean kuvan esitettävistä asioista. Viestinnässä noudatetaan eettisiä periaatteita, jotka ovat määritelty OP-Pohjola ryhmässä. Kilpailijoiden asioita ei kommentoida julkisesti. Viestintä on *aloitteellista* eli ennakoivaa ja aktiivista. Sidosryhmille välitetään oma-aloitteisesti oikeaa tietoa tavoitteista ja toiminnasta. Uutiset julkistetaan ilman aiheetonta viivästystä. Keskenäisiä ja luottamuksellisia asioita ei kommentoida. *Pitkäjänteisyydessä* korostuu viestinnän suunnitelmallisuus ja yhdenmukaisuus. Keskeisiin sidosryhmiin luodaan pitkäaikaisia suhteita viestinnän avulla. Ryhmässä käydään aktiivista ja *avointa vuorovaikutusta* kaikkien sidosryhmien kanssa. Viestintä tukee vuorovaikutusta ja on ymmärrettävää. Viestintä toteutetaan niin, että avoin vuorovaikutus toteutuu mahdollisimman hyvin. Välillä viestinnässä on oltava hyvin varovainen sillä rajoituksia avoimeen viestintään luovat pankki- ja liikesalaisuuden piiriin kuuluvat asiat. Henkilöillä, jotka käsittelevät näitä asioita, on velvollisuus pitää ne salassa myös työsuhteen päätyttyä. (Osuuspankin intra-sivut 2007.)

Wallacissa yrityksen ja yksikön tavoitteet sovitaan johdossa. Aika harvoin henkilöstö on mukana tavoitteiden määrittelyssä, tavoitteista pikemminkin kerrotaan ja katsotaan mihin ne on sidottu. Osuuspankissa taas tavoitteet on sovittu yhdessä henkilöstön kanssa ja jokainen tietää MHS-kausien (Myynti ja Hanke Suunnitelma) suunnitelmat, jotka ovat myös käyty läpi yhdessä palaverissa sekä kehityskeskusteluissa. Alkossa tavoitteiden pääsuuntaviivat tulevat ylhäältä, alimmalla tasolla ne on räätälöity myymälän tavoitteisiin. Tulospuolelta ja palvelupuolelta tulevat omat eri tavoitteet. Yksiköissä esimerkiksi ikäraja-kyselyjen määrät ovat aina myymäläkohtaisia.

Asiakkaiden odotuksista myös kerrotaan. Yksi keino on asiakaspalvelun testaus mystery shoppingilla (havainnointiin perustuva tutkimusmenetelmä, jossa tutkimusassistentit tai yrityksen testiasiakkaat soittavat, asioivat tai ovat verkkoyhteydessä yritykseen tavallisina, palvelua tarvitsevina asiakkaina) vaikuttaa tulospalkkioihin (Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuuraportti 2007, 55.) Aluepäällikkö asettaa myös tietyt tavoitteet. Kaiken kaikkiaan tavoitteiden asettaminen on hirveä laaja.

Osuuspankissa viestinnän tavoitteita seurataan, mutta ei mitata suoranaisesti. Lähinnä Vase seuraa onko hänen lähettämänsä viesti ymmärretty ja tätä kautta hän tekee johtopäätöksiä viestinnän toimivuudesta. Yleensä aina löytyykin parannettavaa viestinnän toimivuudessa ja sen ymmärtämisessä. Viestinnän tavoitteiden toteutumista seurataan Wallacissa sekä Alkossa erilaisilla henkilöstökyselyillä. Wallacissa mitään parannusta ei ole koskaan saatu vaan aina henkilöstö sanoo, että viesti ei kulje. *”Niin kauan kun minä olen ollut täällä töissä, siihen on tehty erinäköisiä panostuksia, mutta koskaan ei ole mikään auttanut. Enemmän tässä on se, että ihmiset eivät ihan oikeasti tiedä mikä se viesti on, jolloin he eivät saavuta sitä.”* (Halme, H. 22.4.2008.)

Halme sanoo yhdeksi keskeisemmäksi asiaksi sen, että varmistetaan viestin perillemeno. Koko ajan on paljon viestejä, jotka ovat yksisuuntaisia ja tällöin tulee palautetta, että yrityksen käyttämä kapulakieli ei kohtaa kaikkia. Hänen mielestään pitää huomata, että kaikkien ei kuulu myöskään ymmärtää kaikkea eli vain olennaisimmat asiat menisivät perille. Hyvänä esimerkkinä huonosta viestin ymmärtämisestä on seuraava: *”Muistan aina kun meillä oli koko talon info ja minä kerroin kaikille maksettavasta bonuksesta helmikuun lopun tilissä ja se oli kolme tai viisi prosenttia, mikä lienee ollut silloin, kuuden kuukauden palkasta, sitten oli kymmenen minuuttia kulunut infotilaisuuden jälkeen, niin ihmiset alkoivat soitella maksetaanko heille bonus-ta. Kuinka selkeästi se asia pitäisi ihan oikeasti sanoa, jotta se saavuttaisi? Ei se saavuta koskaan kaikkia, minä olen tullut siihen tulokseen, mutta suurimman osan kuitenkin.”* (Halme, H. 22.4.2008.)

Halmeella tapa viestiä on samanlainen entisen johtajan kanssa. Kulttuuri on pysynyt samana kun on itsekin kasvanut siinä. *”Periaatteeni johtamisviestinnässä ovat avoimuus ja rehellisyys, eikä piilotella mitään. Kerrotaan se mikä ihan oikeasti on tilanne. Viesti ei muutu päivittäin esimiehestä riippuen, jolloin se tulee joka suunnasta*

samalla tavalla.” (Halme, H. 22.4.2008.) Pakolalle on tärkeää viestiä sopusoinnussa yrityksen painopisteiden kanssa. Raittisen periaate taas on toimia itse esimerkkinä ja olla päättäväinen. Hänen mielestään on myös tärkeää uskaltaa myöntää omat virheensä. *”En lähde semmoiseen kelkkaan, jossa alan mollaamaan jotain ohjetta. Asiat on käytävä itse läpi omien kollegoiden ja aluepäällikön kanssa eikä purnata alaisille. Myymäläpäällikköpäivillä on vapaa sana ja saa sanoa mielipiteensä.”* (Raittinen, S. 7.4.2008.)

Vase kertoo viestinnän merkityksen olevan olennainen informaation jakamisessa. Pakolan mielestä taas merkitys on normaali työtehtävistä selviytyminen ja sen taakan helpottaminen. Hyvänä tavoitteena hänen mielestään viestinnässä on, ettei se sinällään lisää paineita, eikä kuormittaisi väkeä myymälöissä, myymäläpäälliköiden päivää tai tiimiä. *”Oikeastaan viestinnällä pitäisi pystyä perustelevaan mitä painopisteitä ollaan tekemässä ja toimimassa ja toisaalta tiettenkin keventää ja helpottaa myymälätiimin myymäläpäällikön taakkaa eikä lisätä ahdistusta.”* (Pakola, E. 22.4.2008.) Viestinnän tehtävä Alkossa on toimintasuunnitelman ja strategian yhtyminen tavoitteiden toteuttamiseen.

Halme sanoo viestinnän tarkoituksena olevan sen, että ihmiset tietävät missä mennään ja tietää mitä heiltä odotetaan. Viestinnällä kerrotaan myös mitkä ovat heidän työtehtävänsä, kaikki perustuu kommunikointiin. *”Viestinnän tavoitteena on, että ihmiset tietävät heidän omiin aloihinsa liittyviä asioita. Tietää miksi tehdään. Viestintä ei ole helppoa. Tavoitteina voin laittaa viestinnästä kaiken näköisiä asioita, mutta se, että kaikilla ei ole kykyä ottaa vastaan tätä tietoa, se täytyy aina muistaa. Ja se on myös yksi tavoite, että kaikkia ei pysty koskaan koskettamaan.”* (Halme, H. 22.4.2008.)

7.5 Viestintästrategia

Osuuspankissa strategiset linjaukset tehdään viestinnän vuosisuunnitelmaan ja strategian on tarkoitus toimia Op-Pohjola ryhmän sisäisen sekä ulkoisen viestinnän perustana. Strategiassa linjataan viestinnän periaatteet, pääviestit, keinot, kohderyhmät, tavoitteet ja kanavat. Huomioon otetaan lisäksi viestinnän vastuujaako, lausunto-

oikeudet sekä hahmotellaan keinot miten seurata viestinnän tavoitteiden toteutumista. Strategiaa päivitetään strategiaprosessin mukaisesti tietyssä aikataulussa. Sitä täydentää Osuuspankkikeskuksen Sisäisen ja Ulkoisen viestinnän yksiköiden vuosisuunnitelma, jossa määritellään yksiköiden tavoitteet, toimenpiteet ja mittarit käytössä olevan kuntoaluejaottelun (asiakas-, sisäinen ja tulokunto) mukaisesti. Lisäksi julkisuuden kannalta tärkeimmille liiketoiminta-alueille tehdään tarvittaessa omat viestintäsuunnitelmansa. (Osuuspankin intra-sivut 2007.)

Strategiasta kerrotaan viestinnällisin keinoin henkilöstölle mahdollisimman selkeästi ja konkreettisesti ottaen huomioon henkilöstön tiedontarpeet. Tällöin keskustelu on jatkuvaa ja keskustelussa esiin tulleet kehitysideat otetaan huomioon tulevaa strategiaa suunniteltaessa. (Osuuspankin intra-sivut 2007) Vase kertoo strategian ja vision olevan henkilöstön tiedossa. Hänen mielestään he myös ymmärtävät liikkeenjohdon käsitteet. Wallacissa henkilöstö ei ole mukana strategian tekemisessä, mutta heille kaikille se käydään läpi. Sama juttu on visio ja liikkeenjohdon käsitteet. Viestinnästä ei ole erillistä sisäisen viestinnän strategiaa vaan se kuuluu osana liiketoimintastrategiaan. Heillä on olemassa käytäntöjä ja sääntöjä, miten viestintäratkaisut tehdään. Raittisen alaiset ymmärtävät ainakin omaa yksikköä koskevat liikkeenjohdon käsitteet. Hän on pyrkinyt opettamaan tärkeimmät, joita tarvitaan heidän työssään. Liiketoimintaratkaisuja ajatellen Alko on aika stabiili yritys. Asioista viestitään sitä mukaa, kun niistä voidaan kertoa. Uudessa asiassa on kuitenkin niin paljon epävarmuustekijöitä, jolloin ei haluta vielä asiaa yleiseen tietoon, koska ei ihan varmasti tiedetä koska se tulee, tuleeko se ollenkaan tai mitä tapahtuu.

Pakolan mielestä visio ei ole koko henkilöstön tiedossa. Tulokaspäivillä se kerrotaan ja se löytyy myös vuosikertomuksesta ja Alvarista. Yleensä viiden vuoden välein johdon ovesta tulee konsultti sisään ja sanoo, että nyt on aika aloittaa arvokeskustelu ja viestiä visio ja missio. Eli ne ovat säännöllisin väliajoin esillä olevia asioita. Alkossa on asiakaspalvelullisia tavoitteita ja toiminnallisia tavoitteita. Strategiasta ne lähtevät, strategia päivitetään kerran kolmessa vuodessa, strategiaa suunnitellaan tällä hetkellä vuosille 2009–2011, sen valmistelee johto, päättää ja linjaa hallitus. Strategiasta johto valmistelee vuosittaiset toimintasuunnitelmat, budjetti määrittelee taloudelliset reunaehdot ja kehittämissuunnitelman. Se mitä halutaan vuoden aikana erityisesti kehittää ja ne nojaavat kolmen vuoden strategiaan. Palvelujohtaja tulos-

teellisesti johtaa mitä myymälöissä tapahtuu, kehittämissuunnitelman pohja on Alvarissa, jossa on tämän vuoden kehittämiskohteet: asiakastyytyväisyys, luonteva myynnin valvonta, työhyvinvointi ja kustannustehokkuus. Kolmen ensimmäisen osalta myymälä miettii mitä tehdään eli mihin toiminta perustuu ja katsotaan työvuorotunnit, palvelukoulutus, palvelulupausten käyttäminen, kehityskeskustelujen sitominen asiakaspalvelun osalta ja tämän tapaisia asioita. Esimies linjaa tavoitteet, joita voidaan parantaa, yhteiskeskustelu auttaa tavoitteen asettamisessa. Nämä samat asiat ovat myös kannustinjärjestelmässä, jossa on esimerkiksi kustannus per liikevaihto, ja siitä voi saada kannustinpalkkiopisteitä jos tavoite on saavutettu.

”Strategiasta johdetaan vuosisuunnitelmat, jotka ohjaavat toimimaan vastuullisesti, kustannustehokkaasti ja hyvään asiakaspalveluun pyrkien. Yleistavoitteena on tällöin alkoholin aiheuttamien haittojen rajoittaminen hyvin toimivan vähittäismyyntimonopolin avulla.” (Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuunraportti 2007, 21.) Strategioiden perusteella toimitaan myymälässä. Esimerkkinä on toimintasuunnitelman laadinta. Ensin johto laatii omansa koskemaan koko organisaatiota, sitten alueatasolla laaditaan koskemaan omaa aluetta ja sitten vielä myymälätasolla.

7.6 Toimivuus

Vase toivoisi olevansa tietoinen siitä mitä tapahtuu. Vaikka organisaatio on pieni, se on haasteellista. Hän toivoo myös lisää vuorovaikutteisuutta alhaalta ylöspäin. Hän on pyrkinyt luomaan matalan kynnyksen ja sellaiset puitteet, että työntekijöillä olisi helppo tulla kysymään neuvoa tai juttelemaan. Halmeeseen alaiset ottavat yhteyttä välillä liiankin usein, jolloin hän yleensä palauttaa heidät kysymään omalta esimieheltään. Ensisijainen vastuu viestinnästä on aina esimiehillä, jos kysymyksessä on yrityksen organisaatioon liittyvä johtamisen asia. Myös alaisilla on vastuu kertoa silloin kun on ongelma, alaitaitoihin liittyy se, että pystyy kertomaan avoimesti esimiehelleen. *”En todellakaan ole tietoinen, mitä työympäristössä tapahtuu. Kyllä minä tiedän ne mitä minun työhöni liittyy, mutta periaatteessa minulla on organisaatio sitä varten, joka hoitaa omat asiansa. Sehän suodattuu minulle, eli minähän aina rohkaisen, että kaikki asiat hoidetaan alaorganisaatiossa. Jokainen hoitaa omat hommansa, ainoastaan isoimmat ja vaikeimmat asiat tulevat minulle.”* (Halme, H.

22.4.2008.) Yleinen toive myymäläpäälliköiltä aluepäällikölle on pitää enemmän yhteyttä ja he arvostavat sitä, että on helppo ottaa yhteyttä. Esimiestyössä kuitenkin tietyt asiat kuuluvat tietyille organisaatiotasolle. Ajastaan pitää olla vähän mustasukkainen. Arvostetaan kuitenkin paljon, kun on matala kynnyks lähestyä.

Pakola kokee olevansa tietoinen siitä mitä organisaatiossa tapahtuu, pitkä työura saman työnantajan palveluksessa sekä samassa asemassa helpottavat tietoisuutta. Enemmän myymälöistä on tullut palautetta keskittyä viestinnässä oleelliseen. Yleensä kritisoidaan että tietoa ei tule, mutta hän on havainnut, että se voi olla myös toisinkin päin. Alaiset ottavat rohkeasti yhteyttä Raittiseen. Hänelle ei ole vielä koskaan tullut vastaan, ettei olisi uskallettu kysyä. Hän pitää itseään aktiivisena viestijänä ja on mielestään hyvin tietoinen siitä mitä myymälässä tapahtuu. Henkilökunnan sitouttamiseen hän käyttää avointa viestintää ja niin että kaikki saavat tietää asioista mahdollisimman pian. Luottamuksella saadaan viestintä säilytettyä mahdollisimman avoimena. Hän on antanut luvan, että aina saa soittaa, ei vastaa sitten jos ei pysty. Asioista myös keskustellaan paljon, alaiset kyselevät ja ovat innokkaita ja ottavat myös itse paljon asioista selvää. Viestintä on hänen mielestään yleistä huolehtimista, jossa kaikilla on vastuu. *”Jos on ollut viikon poissa ei vain ne vastaa, jotka ovat olleet paikalla vaan myös se, joka on ollut pois. On myös kysyttävä onko tapahtunut jotain uutta. Välillä tuntuu, että kaiken pitäisi tulla tarjottimella nokan eteen.”* (Raittinen, S. 7.4.2008.)

Organisaatiossa on paljon asioita, mitä ei kannata kertoa. Se aiheuttaa enemmän ongelmia tai kysymyksiä kuin antaa vastauksia. Kun ihmiset eivät tunne kaikki taustoja, eivätkä ymmärrä kokonaisuuksia niin silloin alkaa yleensä huhumylly pyöriä. Selalaista viestiä pitää suunnata, mikä ei koske kaikkia. Kannattaa myös miettiä, mikä ihan oikeasti ihmisiä kiinnostaa ja kertoa ne asiat eikä lähteä kertomaan sellaisia asioista, mitkä ovat vaikeaselkoisia eivätkä oikeastaan koske niitä henkilöitä itseään. *”Olen hyvin passiivinen viestijä, oikeastaan, minä olen varmaan huono viestijä. Minä viestitän sen minkä tiedän ja koen omalle porukalleni tarpeelliseksi, mutta voisin varmaan parantaa viestintää tämän organisaation suhteen. Enkä aina ymmärrä, miksi ihmiset haluavat tietää kaikkia asioita. Se on ihan selvä asia, että en ole missään nimessä aktiivinen pikemminkin passiivinen. Siinä on sekin toinen puoli, vies-*

tintä ei itse asiassa ole itsetarkoitus vaan silloin kannattaa miettiä mikä sen viestin sanoma on tai miksi hän haluaa sen.” (Halme, H. 22.4.2008.)

Monen osa-aikaisen työntekijän sitouttaminen on hankalaa. Työmäärä ei ole liian kova vaan halutaan lisää. Työuupumusta ei ole ja halutaan ottaa vastuuta ja tehdä enemmän. Alueella on käytössä myyjäpörssi (tietyn alueen työntekijät laittavat verkkoon vapaat työpäivänsä, jolloin ovat muiden myymälöiden käytettävissä heidän tarvitessa), riippuu siis omasta aktiivisuudesta. *”Työtyytyväisyyttä saa parannettua sillä, että informoi kaikkia ajoissa. Kaikki ymmärtää miksi ja miten toimitaan. Tällöin työtyytyväisyys kasvaa vaikka kuinka ja kaikki ymmärtävät yhteiset tavoitteet. Monipuolisempi työ myymälässä kasvattaa myös työtyytyväisyyttä.”* (Raittinen, S. 7.4.2008.) Pakolan mielestä kaikista asioista mitä on tapahtumassa, kannattaa keskustella. Henkilöstöllä on valmius kriittiseenkin keskusteluun ja ajatusten vaihtoon yleisistä linjauksista. Tällöin henkilöstö sitoutetaan vuorovaikutteisella viestinnällä ja siten se myös vaikuttaa työtyytyväisyyteen.

Wallacissa ei ole tietotulvasta tietoaakaan, vaan jotta yritys pysyisi tekniikan kehityksessä mukana, tietoa pikemminkin tarvitaan. *”Mehän halutaan tietoa. Sehän on meidän elämä, missä me eletään. Me tarvitsemme tietoa, mitä enemmän me saamme tietoa sitä parempi.”* (Halme, H. 22.4.2008.) Osuuspankissa taas tarvitsisi pystyä suodattamaan hirvittävästä tietomäärästä olennainen informaatio. Koska tietotulva on kova, on tärkeää, että ei välittäisi turhaa tietoa vaan tieto saavuttaisi työntekijät.

Halmeen mukaan sisäinen viestintä on muutostilanteissa kaiken edellytys. Muutos ei mene koskaan läpi ilman viestintää. Sellainen keskeinen teema on aina, jos aikoo viedä muutoksen läpi organisaatiossa, niin muutosta ei hyväksytä ennen kuin ihmiset ymmärtävät minkä tähden se tehdään. Viestinnän tehtävänä on selvittää ihmisille miksi tehdään muutos. Silloin herätetään oivallus ja oivalluksen kautta ihmiset hyväksyvät muutoksen. Viestinnän pitää olla avointa ja nimenomaan selkeää. Viestintä täytyy sopeuttaa niiden henkilöiden tasolle ja katsoa heidän asemastaan tilannetta sekä selittää miksi näin toimitaan.

Raittinen hyödyntää viestintää muutoksessa. Kun hänelle tulee eteen iso muutos läpi vietäväksi, vie hän sen mahdollisimman ajoissa ja pikkuhiljaa, portaittain. Tällöin

henkilöstölle jää pureskeluaikaa ja muutos menee kivuttomammin. Hän myös muistuttaa henkilöistä, jotka ovat uudistumishaluisiakin niin silti he voivat olla jollain tasolla muutosvastaisia. Uusi asia voi pelottaa ja se luo turvattomuuden tunnetta. Osuuspankissa muutostilanteissa viestintä on avointa. Jos muutoksia tapahtuu, niistä kerrotaan henkilöstölle jo valmisteluvaiheessa. Liikesalaisuudet ovat otettava huomioon. Vaarana on tietojen vuotaminen, jos tärkeistä asioista, mitkä ovat kesken, aletaan informoida henkilökuntaa liian aikaisessa vaiheessa.

Kiitos on kaikkein tärkein, jotta ihminen kokee olevansa tärkeä ja työpanosta arvostetaan. Mieluummin annettaisiin rakentavaa palautetta kuin negatiivista. Pakola kertoo pyrkivänsä siihen, että hänen palautteensa olisi analyttistä, kohdistuisi tiettyyn tekoon ja ihmiseen ja antaisi sen kahden kesken. Raittisen mielestä on helppo antaa positiivista palautetta, mutta kun se on negatiivista ja kohdistuu henkilöön, on hän varovaisempi. Hän pitää myös tärkeänä sitä, että pystyy itse ottamaan vastaan palautetta. *”Palautetta ei varmasti tule koskaan tarpeeksi. Yritän kuitenkin antaa, jos joku on tehnyt pienenkin asian. Negatiivista on vaikea antaa, yritän vähän nätisti sanoa ja olen liian kiltti. Tarvitsi sanoa kyllä välillä enemmänkin.”* (Raittinen, S. 7.4.2008.) Halme taas antaa kaikenlaista palautetta. Hän sanoo alaisilleen jos on tyytyväinen, mutta myös jos ei ole. Negatiivisen palautteen antamiseenkin tottuu ja myös alaiset tottuvat ottamaan sitä vastaan oikein ja näkemään kehittämisenä. Hän puhuu kehittämistarpeesta tai kehittämisalueesta, eikä siitä että joku ei osaa jotain asiaa. Negatiivinen palaute ei kuitenkaan motivoi koskaan ensisijaisesti, mutta ehkä pitkällä jännteellä. Ihminen ottaa aina kritiikin negatiivisena. Mutta täytyy se negatiivisenkin palaute saada ja on parempi jos alainen kuulee sen esimieheltään kuin muilta.

Ei ole varmasti yritystä olemassa missä kaikki saisivat kaiken tiedon. Wallacissa kaikki on avoimesti kerrottavissa, paitsi sellaiset asiat mitä ei ole järkevä kertoa. Jokaisessa yrityksessä on paljon sellaisia asioita, mitkä olisivat ihmisille kiva tietää, mutta heillä ei ole mitään lisäarvoa sille. Aina tulee tilanteita, joissa joku jää tavaltaan pimentoon. Raittinen pyrkii viestinnässä avoimuuteen, toivoisi kuitenkin ylemmän tahon olevan avoimempi, sillä jos hänelle ei kerrota asioista avoimesti on hänenkin hankala olla omille alaisilleen avoin. Välillä hänestä kuitenkin tuntuu kuin jostain asioista salailtaisiin. Tästä kertoo myös se, että Alkon johto on saanut huonon arvion henkilöstötutkimuksessa avoimuudesta. (Henkilöstö tutkimus tehdään kerran

vuodessa alkusyksystä ulkopuolisen tutkimuslaitoksen TNS-gallupin tekemänä. Siinä on monta asiaa kehityskeskustelusta, johtamisesta ja viestinnän eri teemoja. Uusin on kaikille esimiehille tehtävä 360-palaute, johon kaikki alaiset ja heidän omat esimiehensä ovat vastanneet). Niiden vuosien aikana kun hän on ollut Alkossa, on viestintä huonontunut. Ylin johto ei tule vastaan ja vaatii myymäläpäälliköiltä avointa viestintää. Säskylän Osuuspankin viestinnän linjaukseen kuuluu asioista ja odotuksista kertominen ajoissa, usein jo valmisteluvaiheessa. Tämä liittyy avoimuuden periaatteisiin, joista on sovittu.

Alkossa Pakola ei mielestään viesti kaikille samalla tavalla, ihmiset ovat erilaisia ja puhuvat vähän eri kieltä. Länsi-Suomessa on eri aikakauden ihmisiä ja rekrytointi on erilaista nykyään. *”Ei esimiestyössä eikä viestinnässä vaikuteta samalla tavalla eri ihmisiin, se on ihan varma”* (Pakola, E. 22.4.2008.) Raittinen taas kertoo kaikille alaisille viestittävän samalla tavalla. Eniten viestitään lähinnä myymälää koskevista asioista eli päivittäisistä. Avoimuutta omassa yksikössä on erittäin hyvin. Toimiva sisäinen viestintä on myös organisaation etu, viestit kulkevat helpommin. Tietysti ne, jotka ovat harvemmin töissä, eivät tarvitse tietoa niin paljon. Jokainen alainen myös saa tarvitsemansa tiedon. Hallittavuus on melkein haaste johtamisviestinnässä. Se on hankala laji, sillä se ei ole määrä kysymys eikä sen tapainen juttu, että sähköpostilla kysytään onko päivän työt tehty.

Viestinnän täytyisi olla aina luotettavaa, Pakola katsoo sen olevan paljon kahdenkeskistä ja henkilökohtaista viestintää myymäläpäälliköiden kanssa. Päälliköiden kanssa keskustellaan avoimesti ja päällikköfoorumilla voidaan välillä käydä kriittistäkin keskustelua jostain linjavalinnoista. Palvelupäällikkö vie aluejohtajalle asian, joka voi herättää närkästystä. Siinä saa purkaa pettymystään ja antaa kritiikkiä tai painottaa, että tämä joko johtaa johonkin tai ei johda, mennään kuitenkin eteenpäin. Sitten ollaan valmiita käymään sama keskustelu myymäläpäälliköiden kanssa ja toivotaan, että kun myymäläpäällikkö palaa takaisin omaan myymäläänsä, on hän purkanut niin paljon paineita, että hän myös käy asian lävitse myymälätiimissään.

7.7 Haasteet

Haasteista kysyttäessä Raittinen mainitsi, että on vaikea saada vietyä viesti niin, että kaikki ymmärtävät sen. Itse on oltava sekä yhtiön että työntekijöiden edustaja. Uusista asioista voi olla hankala kertoa varsinkin, jos asia on sellainen mikä ei miellytä alaisia. Jos tulee negatiivisia asioita, täytyy alaisten antaa kertoa omat huolensa ja se yleensä jo hieman helpottaa.

Halme pitää yrityksen kokoa haittana, koska ympäristö on todella heterogeeninen. Samassa yrityksessä työskentelee sekä tohtoritason henkilöitä että hieman yleisemmällä tasolla olevia. Lisäksi yrityksen kansainvälisyys tuo omat haasteensa. Tuntuu olevan enemmän haasteita kuin etuja. Asiat kerrotaan kiireessä, eikä vastapuoli välttämättä ymmärrä mistä puhutaan, olisi tärkeää kertoa asiat vielä yksinkertaisemmin. ”Haasteita tuo nimenomaan se kielen käyttö, puoliksi englantia ja puoliksi suomea, terminologia ja ihmisten ymmärtämät syy-seuraussuhteet. Se on varmaan kaikkein suurin haaste, ymmärtääkö henkilö mitä minulle on nyt kerrottu.” (Halme, H. 22.4.2008.)

8. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Teoria-osuudessa selvitettiin johtamisviestinnän vastuita, kanavia ja miten strategia liittyy johtamisviestintään. Aineisto kerättiin mahdollisimman uusista lähdeteoksista, jotta tieto olisi ajankohtaista.

Empiirisessä-osiossa tarkasteltiin miten johtamisviestintä käytännössä toimii ja mitkä kanavat ovat käytetyimpiä. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluin. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla on erilainen tausta johtamiseen, ja jotka edustavat eri aloja

sekä eri organisaation portaita. Haastatteluissa käsiteltiin myös miten sisäinen viestintä toimii kullakin portaalla ja mitä kukin piti tärkeänä. Alko ja Osuuspankki olivat organisaatioina mukava valinta, koska olen työskennellyt molemmissa niistä ja tiedän siten jo viestinnästä käytännössä.

Haastattelujen perusteella saatiin selville miten eri esimiehet hoitavat sisäisen viestinnän ja mitä mieltä he siitä ovat. Tutkimuksen aikana saatiin hyviä ideoita myös muille esimiehille, kuten Raittisen ilmoitustaululle laittama paperi, johon jokainen voi laittaa asiansa minkä haluaa käsiteltävän. Pääpiirteittäin jokainen haastatteleman henkilö oli kuitenkin tyytyväinen oman yksikkönsä sisäiseen viestintään. Esimiehiltä tietooni parannettavia kohtia omassa sisäisessä viestinnässä ja jokainen kertoi kokemuksistaan mielellään.

Kaikki ovat käyneet esimieskoulutuksen ja tämän näkee heidän puheessaan, jokainen tietää mikä on tärkeää sisäisessä viestinnässä ja miten itse toimii esimerkkinä muille.

Suurimmaksi osaksi esimiehet olivat tyytyväisiä sisäiseen viestintään, mutta pientä hienosäätöä kaivattaisiin. Avoimuus tuntuu olevan kuitenkin jokaisen organisaation ongelma, enkä usko alaisten koskaan tuntevan esimiesten olevan tarpeeksi avoimia. Minusta on kuitenkin ymmärrettävää, ettei kaikista asioista voi puhua. Hankalin tilanne on silloin kun alaiset aavistavat jotain tulevan tapahtumaan, mutta heille ei ole vielä voitu kertoa sitä.

Tutkimuksessa ilmeni sähköisten viestintävälineiden tärkeys. Jokaisella vastaajalla on sähköposti käytössä, henkilöstä riippuen enemmän tai vähemmän. Mitä enemmän oli yhteistyötahoja, sitä enemmän sähköpostia käytetään. Myös jos alaisilla on sähköposti käytössä, sitä käytetään enemmän. Osuuspankissa on lisäksi Messenger eli pikaviesti-ohjelma käytössä, jolloin johdon ja alaisten välillä viestintä on hyvinkin reaaliaikaista.

Puhelin on myös tärkeä yhteysväline omien työntekijöiden kanssa, jos välimatkat ovat pitkiä. Alkossa käytetään puhelinta paljonkin, juuri myymälöiden välimatkojen takia ja koska töissä ei olla samaan aikaan kaikkien kanssa johtuen suuresta määrästä osa-aikaisia työntekijöitä.

Oli myös mielenkiintoista huomata henkilöiden kokemuksen tuoma erilainen asenne viestintään ja kuinka paljon esimerkiksi samassa organisaatiossa työskentely vaikutti omaan viestintään. Oli totuttu ja omaksuttu jo yrityksen viestintäkulttuuri, ilmeisesti siinä ei ollut mitään huonoakaan koska Wallacissa Halme ei kokenut muutokseen tarvetta vaan kertoi toimivansa edeltäjänsä linjoilla.

Esimiehet myös erottuivat sen perusteella millä johtoportaalta he olivat. Ylin johto myönsi viestinnän välillä olevan toimimaton, mutta myös muistutti milloin siihen oltaisiin tyytyväisiä. Ei viestintä koskaan voi toimia täysin ja miksi viestiä ihmisille vähäpätöisistä asioista, joiden taustoja he eivät tiedä. Se vasta aloittaakin huhumyllyn ja turhat puheet ja arvailun.

Tämä tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että vaikka esimiehet ovat suurimmaksi osaksi sisäiseen viestintään tyytyväisiä, pientä parannusta voitaisiin tehdä. Yritysten olisi hyvä muistaa rajoittaa tietotulvaa niiltä osilta kuin se on aiheellista, lisätä tarvittaessa vuorovaikutusta mutta kuitenkin niin että tietyt asiat kuuluvat tietyille organisaatiotasojille ja ottaa henkilöstö mukaan viestinnän kehittämiseen. Miettiä mikä siinä ei toimi heidän mielestään ja miten sitä saisi parannettua.

Vastaajat olivat erittäin innostuneita tutkimuksesta, joka auttoi minua kokoamaan kattavan aineiston pääsemään tavoitteeseeni. Olin myös itse hyvin innoissani työstäni ja koska viestintä tuntuu olevan huonosti toimiva asia monessa yrityksessä. Työ oli hyvin aikaa vievä ja raskas prosessi, mutta se ollessa valmiina, olo on helpottunut. Olisi mielenkiintoista jatkaa tutkimusta myös henkilöstön näkökulmasta ja verrata missä asioissa he ja johto ajattelevat ristiin. Toinen tutkittava asia olisi viestin ymmärtäminen ja mistä johtuu kun alaiset eivät ymmärrä esimiehensä viestiä oikein.

LÄHTEET

Alasilta, A. 1999. Näin kirjoitat tietoverkkoon. Helsinki. WSOY.

Alkon internet-sivut, 2007. [Viitattu 16.4.2008]. Sivujen toteutus Alko Oy. Saatavissa www.alko.fi

Alkon vuosikertomus ja yhteiskuntavastuunraportti 2007. [Viitattu 16.4.2008]. Sivujen toteutus Alkon viestintä ja markkinointi sekä Kreab Oy. Saatavissa: [http://www.alko.fi/fi/7BEBBCCDC2E4E8DCC225741F0026EF2C/\\$File/Vuosikertomus_yhteiskuntavastuu_2007.pdf](http://www.alko.fi/fi/7BEBBCCDC2E4E8DCC225741F0026EF2C/$File/Vuosikertomus_yhteiskuntavastuu_2007.pdf)

Ekman, G. 2004. Johda enemmän, hallitse vähemmän – epäviralliset keskustelut esimiehen työvälteenä. Helsinki. WSOY.

Haapalainen, I. 2007. Rennosti tiukka esimies. Helsinki. Edita.

Halme, H. 2008. Toimitusjohtaja, Wallac Oy. Turku, Haastattelu 22.4.2008.

Hannukainen, T. & Slotte, S. & Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntoskoulu: vuorovaikutuksella läpimurtoon. Helsinki: Talentum.

Heikkilä, T. 2001. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Oy Edita Ab.

Helin, K. 2006. Yhdessä menestymisen taito. Helsinki. Talentum.

Hellbom, K. & Mauro, S. & Salo, M. 2006. Johtamisen nyt – tietoinen läsnäolo johtajuuden kivijalkana. Helsinki: Edita.

Huuhtanen, J. & Kauppinen, S. 2007. Yhtenäisesti palveleva, avoimesti viestivä - Kelan viestinnän periaatteet [verkkodokumentti]. Helsinki: Kela, julkaisut. [Viitattu 9.3.2008]. Saatavissa: [http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/alias/viest_periaate/\\$File/Viestinnan_periaatteet_15032007.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/alias/viest_periaate/$File/Viestinnan_periaatteet_15032007.pdf?OpenElement).

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu. Otava.

Hämeen Ammattikorkeakoulu. 2006. Laadullinen (kvalitatiivinen) tutkimus. [online], [viitattu 30.3.2008]. Saatavissa: <http://elearningcentre.hamk.fi/tko/menetelmat/laadullinen.html>

Ikävalko, E. 2001. Käytännön tiedottaminen; Yhteisöviestinnän käsikirja. Helsinki. Inforviestintä Oy.

Jalava, U. 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen. Helsinki: Tammi.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki. Inforviestintä.

Juholin, E. 2001. Communicare! – Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki. Karisto.

Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Juva: WSOY.

Kalla, H. 2006. Integrated internal communications in the multinational corporation [verkkodokumentti]. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu. [Viitattu 9.3.2008]. Saatavissa: <http://hsepubl.lib.hse.fi/FI/diss/?cmd=show&dissid=312>.

Karhu, M. 1997. Viesti vakuuttavasti: esiintymisen ja henkilökohtaisen vaikuttamisen käsikirja. Helsinki. WSOY.

Karlöf, B. 2004. Tehokas johtaminen – yritystalouden kaivattu ydin. Helsinki. Edita.

Karlöf, B. & Lövingssön, F. 2004. Johtamisen näkökulmat - peruskäsitteitä ja – malleja. Helsinki. Edita.

Kauhanen, J. 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2002. Yrityksen viestintä. Helsinki. Edita.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2002. Yritysviestinnän ABC. Helsinki. Edita.

Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus - rohkeus olla omintakeinen. Helsinki: Talentum.

Kuivalahti, T. & Luukkonen, J. 2003. Hämeenlinna. Karisto Oy.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva. WSOY.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita.

Malik, F. 2002. Toimiva johtaminen käytännössä. Helsinki. Multikustannus.

Mattila, H. & Ruusunen, T. & Uola, K. 2006. Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijalle. Helsinki. WSOY.

Mykkänen, P. 1998. Yhteisölehti: Tekijän opas. Helsinki. Inforviestintä Oy.

Mäkelä, K. 1998. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki. Gummerus Kirjapaino Oy.

Office line Finland Oy. 2006. Mitä on kvalitatiivinen tutkimus? [online], [viitattu 30.3.2008]. Saatavissa: <http://www.officeline.fi/lisenssit/kvali/mitae-on-kvalitatiivinen-tutkimus.html>

- Osuuspankin intra-sivut. 2007. [Verkkodokumentti]. Sivujen toteutus: OPK Viestintä, [viitattu 2.4.2008] <http://opinet.op.fi>
- Pakola, E. 2008. Aluepäällikkö, Alko. Turku, Haastattelu 22.4.2008.
- PerkinElmerin internet-sivut. Sivujen toteutus PerkinElmer Inc [on-line], [viitattu 30.3.2008]. Saatavissa: <http://las.perkinelmer.com/local/Finland/ContactUs.htm>
- Pohjola, J. 2003. Visuaalisen identiteetin johtaminen - ilme. Jyväskylä. Gummerus.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki. WSOY.
- Raittinen, S. 2008. Myymäläpäällikkö, Paimion ja Piikkiön Alko. Säkyä, Haastattelu 7.4.2008.
- RDM: The results-driven manager series. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.
- Robbins, S. 2003 Essentials of organizational behaviour. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä- Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki. Gummerus.
- Seppälä, A. 2006. Juuret Karjalassa sydän Säkylässä - Säkyän Osuuspankki 100 vuotta. Pori. Kehitys Oy.
- Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki. Hakapaino.
- Suomen nuorisoyhteistyö Allianssi ry 2000. Reliabiliteetti ja validiteetti. [Verkkodokumentti].[Viitattu 9.3.2008]. Saatavissa: <http://www.alli.fi/k2000/elinolot/lisa3.html>
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki. Edita.
- Surakka, T. 2006. Työyhteisön palaverit – yhdessä tavoitteisiin. Helsinki. Edita.
- Uimonen, T. 2003. Taitoa tekijälle tehoa teksteihin. Tampere. Tammer-Paino Oy.
- Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. Juva. WSOY.
- Vartiainen, M. & Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio – paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki. Talentum.
- Vase, H. 2008. Toimitusjohtaja, Säkyän Osuuspankki. Säkyä, Haastattelu 19.3.2008.
- Vehmanen, J. 2008. Wallac palkkasi lisää väkeä ja pökkasi siitä palkinnon. Turun Sanomat [verkkolehti], [viitattu 2.4.2008]. Lehti ilmestyy myös painettuna. Saatavissa: <http://www.turunsanomat.fi/talous/?ts=1,3:1004:0:0,4:4:0:1:2008-03-20,104:4:527661,1:0:0:0:0>

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

Åberg, L. 2003. Viestinnän johtaminen. Helsinki. Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä. Gummerus.

Österberg, M. 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki. Edita.

KYSELYLOMAKE:

1. Taustatieto

- Ikä?
- Koulutus?
- Työpaikka? Kauanko olet ollut tässä työpaikassa?
- Onko ennen nykyistä tehtävää ollut alaisia ja muita henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä?
- Koska olet saanut ensimmäisen alaisen eli kuinka kauan on ollut alaisia?
- Kuinka suuri on yritys, jossa työskentelet tällä hetkellä? Entä yksikkö?

2. Miten kuvailisit sisäistä tiedottamista omassa organisaatiossasi?

- Minkälainen viestintäjärjestelmä on käytössä organisaatiossasi?
- Minkälaisia tiedotuskanavia käytät/organisaatiossasi käytetään?
- Arvioi niiden toimivuutta, osaavatko kaikki käyttää kaikkia viestinnän työkaluja?
- Mikä on eniten käytetty kanava?

3. Oletko itse koko ajan tietoinen mitä työympäristössä tapahtuu? Ja mitä kautta saat tietää tapahtumista?

- Onko viestintä vuorovaikutteista? Saatko palautetta viestinnästäsi? Mil-laista?
- Ottavatko työntekijät rohkeasti yhteyttä sinuun asiassa kuin asiassa? Mitä kanavia he käyttävät?
- Miten kuvailisit omaa rooliasi, oletko aktiivinen viestijä?
- Miten oma viestintäsi on mielestäsi vaikuttanut alaisten viestintään? On-ko muutoksia edeltäjästä?
- Mitä vaikutuksia omalla esimiesroolillasi on sisäiseen viestintään? (Min-käläisen roolin olet muodostanut itsellesi viestijänä?)
- Kenellä on ensisijainen vastuu viestinnästä organisaatiossasi? (itse, vies-tintäjohtaja, yksikkö ja yritystasolla)
- Miten johtoryhmässä käsitellyt asiat tulevat henkilöstön tietoon?
- Tuleeko mieleesi tapauksia, jolloin sisäinen viestintä ei ole toiminut?
- Mikä on tavoitteesi viestinnässäsi?

4. Viestitäänkö kaikille alaisille samalla tavalla? (mistä tiedotetaan eniten)
 - Onko yksikössäsi riittävästi avoimuutta? Entä yritystasolla?
 - Saako jokainen tarvitsemansa tiedon? Saatko itse?
5. Miten sisäinen viestintä on suunniteltu?
 - Mikä on mielestäsi tehokkaan sisäisen viestinnän merkitys?
 - Käytetäänkö organisaatiossasi joitakin mittareita mittamaan sisäistä viestintää?
 - Seurataanko sisäisen viestinnän tavoitteiden toteutumista säännöllisesti?
 - Miten sisäistä viestintää voisi parantaa yksikössäsi? Entä miten lisätä avoimuutta?
6. Miten ja milloin henkilöstölle kerrotaan asioista? (ajoissa, usein jo valmisteluvaiheessa)
 - Ovatko ns. käytäväkeskustelut ongelma? Siis vellovatko yrityksessä epä-määräiset huhut ja spekulointia.
 - Kerrotaanko henkilöstölle kattavasti asiakkaiden ja muiden sidosryhmien odotuksista? Miten jos kerrotaan?
7. Mikä on sisäisen viestinnän ensisijainen tehtävä?
 - Miten yrityksen/yksikön tavoitteista sovitaan?
 - Mitkä ovat mielestäsi haasteita johtamisviestinnässä?
 - Mitkä tekijät tuovat uskottavuutta esimiesviestintään?
 - Mitkä ovat keskeiset periaatteesi johtamisviestinnässä?
 - Saatko vaikutettua viestinnällä työntekijän työtyytyväisyyteen, miten?
 - Mikä on etu organisaatiosi/yksikkösi koossa ajatellen sisäistä viestintää?
 - Onko organisaatiossasi pohdittu etä-, osa- tai määräaikaistyöntekijöiden sitouttamista organisaatioon viestinnän keinoilla?
 - Pidätkö tiedotustilaisuuksia tai vuosikatsauksia? (Miten koet ne?)
8. Minkälainen on organisaationne sisäisen viestinnän strategia?
 - Miten henkilöstölle viestitään liiketoimintaratkaisuihin ja pohditaanko sitä etukäteen?
 - Onko yrityksen visio henkilöstön tiedossa?
 - Onko sisäisen viestinnän strategia suunniteltu tukemaan liiketoimintastrategiaa?
 - Ymmärtääkö henkilöstönne organisaatiossanne käytettävät liikkeenjohdon käsitteet?

- Onko sisäinen viestintä mukana yritystason mittareissa (esimerkiksi Balanced Score Card)?
9. Minkälaisia toimenpiteitä organisaatiossanne on tehty tietotulvan välttämiseksi?
 10. Miten hyödynnät sisäistä viestintää tehokkaasti muutostilanteissa?
 - Annetaanko tieto muutoksesta tarpeeksi ajoissa henkilöstölle?
 - Onko tiedottaminen selkeää ja avointa?
 11. Pidetäänkö kehityskeskusteluja? (Säännöllisyys, dokumentoitavuus, pidätkö itse, kuka vastaa, kenelle raportoit)
 12. Miten palaverinne toimivat? (säännöllisyys, uskalletaanko siellä puhua, rönnyilevätkö/venyvätkö)
 - Mistä asioista yleensä keskustellaan (työtilanne, ajankohtaiset asiat)
 13. Miten koet palautteen antamisen? (Annatko tarpeeksi palautetta jokaisella ja millaista?)
 14. Päätän haastattelun. Kiitän haastatteluun osallistumisesta.