

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2018

Jere Saviluoto

# SISÄINEN VIESTINTÄ JA SEN KEHITTÄMINEN

-Case: Yritys X

Jere Saviluoto

# SISÄINEN VIESTINTÄ JA SEN KEHITTÄMINEN

-Case: Yritys X

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona kiinteistöpalvelualan yritykselle. Tavoitteena oli selvittää sisäisen viestinnän nykytila, ts. mitä viestinnän välineitä yrityksessä käytetään sekä kerätä henkilöstön mielipiteitä ja kokemuksia sisäiseen viestintään liittyen. Viestintätutkimuksen pohjalta annetaan kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi. Toimeksiantoyrityksessä ei oltu aikaisemmin tutkittu sisäisen viestinnän kehittämismahdollisuuksia.

Sisäinen viestintä nähdään yhtenä yrityksen menestystekijänä. Se on työyhteisön sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta, tiedonkulkua sekä kokemusten jakamista. Informaation vaihdon lisäksi, sisäinen viestintä on yhtenäisyyden ja kulttuurin luomista. Aikoinaan sisäinen viestintä kulki pitkälti johdolta työntekijöille, mutta nykyään asia on kääntymässä toisin päin. Työntekijöistä on tullut entistä aktiivisempia tiedon etsijöitä, jotka vaativat johdolta enemmän informaatiota esimerkiksi yrityksen taloudellisesta tilasta.

Monet nostavat kuuntelemisen viestinnän tärkeimmäksi osaksi yli puhumisen. Usein viestintään liittyvät ongelmat ovatkin enemmän kuuntelemisen kuin huonon puhumisen seurausta. Kuuntelemisesta tärkeän tekee etenkin se, että kun henkilöä kuunnellaan, hän kokee arvostetuksi tulemisen tunnetta ja tuntee myös voivansa vaikuttaa. Näin henkilö on motivoituneempi ja sitoutuneempi työhönsä.

Sisäisen viestinnän tutkimus toteutettiin kvantitatiivisesti eli määrällistä tutkimusmenetelmää soveltaen. Tiedonkeruu välineenä käytettiin kyselylomaketta. Kysely sisälsi 26 kysymystä, joista osa oli strukturoituja ja osa avoimia. Kysely jaettiin kaikille yrityksessä työskenteleville, koska haluttiin saada laaja kuva sisäisen viestinnän nykytilanteesta ja käytetyistä viestinnän välineistä. 250 henkilöstä 65 vastasi kyselyyn.

## ASIASANAT:

Sisäinen viestintä, viestintä, kuunteleminen, viestinnän välineet

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration

2018 | 57 of pages, 6 of pages in appendices

Jere Saviluoto

# INTERNAL COMMUNICATION AND DEVELOPMENT

-Case: Company X

This thesis was carried out as an assignment to a real estate service company. The aim was to find out the current state of the internal communication, i.e. what kind of communication equipment the staff uses and listen to the staff opinions and experiences about the internal communication. Based on the communication research development ideas are suggested to the internal communication. The company had not studied the development possibilities earlier.

Internal communication is seen as one of the keys to companies' success. It is interaction inside the working community and sharing information and experiences. In addition to sharing information, internal communication creates unity and culture. In the past, the communication went from management to workers but nowadays it is starting to change upside down. The workers have become more active matters and they are demand more information from management e.g. on the economic situation of the company.

Many believe that listening is more important part of the communication than talking. What makes listening so important is the fact that it can be used to increase the motivation and commitment of the staff towards their jobs. When a person is listened to, s/he thinks that s/he is important and can influence. Usually, the communication problems are more the consequences of poor listening than poor talking.

The study about internal communication was implemented as a quantitative research. The data collection tool was an inquiry form. The inquiry included 26 questions, some of them were structured and some of them were open. The inquiry was shared to everybody at the company, as the aim was to get a wide picture about the current state of the internal communication and the equipment for using that. The inquiry was send to 250 person and it received 65 answers.

## KEYWORDS:

Internal communication, communication, listening, communication equipment

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 SISÄINEN VIESTINTÄ</b>	<b>7</b>
2.1 Läpileikkaus viestintään	7
2.2 Viestintästrategia	8
2.3 Sisäinen viestintä menestyksen tukipilarina	9
2.4 Tavoitteet ja tehtävät	11
2.5 Periaatteet	11
2.6 Suunnittelu ja organisointi	12
2.7 Kanavat	13
2.8 Välineet ja keinot	13
2.8.1 Palaveri	14
2.8.2 Tiedote	14
2.8.3 Johdon tiedotustilaisuus	15
2.8.4 Ilmoitustaulu	16
2.8.5 Vapaamuotoiset kohtaamispaikat	16
2.8.6 Henkilöstölehti	17
2.8.7 Verkkoviestintä	17
2.8.8 Perehdyttäminen	18
<b>3 VIESTIN VASTAANOTTAJAN NÄKÖKULMA</b>	<b>20</b>
3.1 Kuunteleminen viestinnän kulmakivenä	20
3.2 Sisäinen viestintä on yhteinen asia	23
3.2.1 Työntekijät	23
3.2.2 Esimiehet	25
3.2.3 Johto	26
<b>4 VIESTINTÄTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN</b>	<b>29</b>
<b>5 SISÄISEN VIESTINNÄN NYKYTILA YRITYKSESSÄ X</b>	<b>30</b>
<b>6 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>31</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>32</b>

# LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

# 1 JOHDANTO

Sisäinen viestintä on jo pitkään ollut tärkeä osa yritysten strategiaa. Se on iso pala yrityksen tai organisaation toimivuutta ja menestystä. Sisäisellä viestinnällä on monia vaikutuksia työyhteisön jäseniin esimerkiksi se lisää sitoutuneisuutta ja työtyytyväisyyttä. (Juholin 2006, 153.)

Viestinnän voi jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Tässä työssä keskitytään pelkästään sisäiseen viestintään. 2000-luvulla omaksuttu työyhteisöviestintä-käsite on alkanut korvaamaan sisäisen viestinnän termiä. Työyhteisöviestintä on sisäistä viestintää laajempi käsite, sen mukaan viestintää käydään myös työyhteisön ulkopuolelle ulottuvilla foorumeilla. Kun taas sisäinen viestintä rajaa viestinnän pelkästään työyhteisön sisäpuolelle. (Juholin 2017, 118.)

Opinnäytetyössä on tarkoituksena käsitellä laajasti sisäisen viestinnän aihealueita ja selvittää sen kehittämismahdollisuuksia toimeksiantoyrityksessä. Työn toimeksiantaja on kansainvälinen kiinteistöalan palveluyritys, jolla on toimintaa Suomessa usealla paikkakunnalla. Toimeksiantaja ei ole aikaisemmin selvittänyt sisäisen viestinnän kehittämisen mahdollisuuksia, mikä tekee lähtötilanteesta mielenkiintoisen. Toimeksiantaja esiintyy työssä nimellä Yritys X, heidän toiveensa mukaisesti.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä eri viestintäkanavia yrityksessä käytetään sekä työntekijöiden kokemuksia ja mielipiteitä sisäisestä viestinnästä. Tutkimustulosten pohjalta tarjottiin kehittämissuhteita. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällistä tutkimusmenetelmää soveltaen. Tiedonkeruussa työkaluna käytettiin kyselylomaketta, mikä sisälsi avoimia ja strukturoituja kysymyksiä. Jokaisella yrityksen henkilöstöön kuuluvalla oli mahdollisuus vastata kyselyyn.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta. Teoriaosiossa käsitellään viestintää, sisäistä viestintää ja kuuntelemista. Empiirinen osio sisältää tutkimuksen toteuttamisen ja tulosten purkamisen. Tutkimuksen pohjalta arvioidaan Yritys X:n sisäisen viestinnän nykytilaa ja esitetään kehitysehdotuksia.

## 2 SISÄINEN VIESTINTÄ

### 2.1 Läpileikkaus viestintään

Viestinnän latinankielinen vastine on *communicare*, mikä tarkoittaa ”tehdään yhdessä”. Tämä kuvastaa yhteisöllisyyttä sekä informaation vaihtoa. Ihmiselle viestintä on lajityypillinen ominaisuus. Ihmisen elämälle ja sosiaaliselle järjestykselle viestintä on välttämätön ehto (Juholin 2017, 22.). Kaiken inhimillisen vuorovaikutuksen perustana pidetäänkin juuri viestintää. (Juholin 2006, 30) Jos viestintää ei olisi, ei olisi myöskään organisoitua toimintaa eikä sitä vastoin organisaatioita (Juholin 2017, 22.). Viestintä rakentaa ja vahvistaa kulttuuria esimerkiksi yhteisöllisyyttä työyhteisöissä. Viestintää tapahtuu kaikkialla. Sitä tapahtuu niin yksilöiden, valtioiden, yhteisöjen kuin kulttuurien välillä. Viestintää ei sido maantieteelliset tai kulttuuriset rajat vaan sitä voi toteuttaa reaaliajassa ympäri maailmaa. (Juholin 2006, 16.)

Tapahtumana tai prosessina viestintä on monimutkainen, ennakoimatonta ja jopa hetimitäin kaoottista. Viestinnän vaikutusten ennustaminen ei aina ole helppoa. Viestinnässä on kysymys aina ihmisten välisistä suhteista, jolloin viestin muodolla voi olla yhtä suuri merkitys kuin sen sisällöllä. (Juholin 2006, 16 & 33.)

Viestinnällä on monet kasvot, se on informointia, palvelua, kuuntelemista, keskustelemista, neuvomista ja yhteydenpitoa. Viestintä myös tuottaa, muokkaa ja välittää tietoa. (Lavento 2008, 37-38.)

Viestintä vahvistaa organisaation mainetta, lujittaa organisaation sisäistä yhteenkuuluvuuden tunnetta, edistää henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia ja lisää henkilöstön sitoutuneisuutta työyhteisöön ja työhön (Lavento 2008, 38.). Se ilmentää myös organisaation arvoja ja perimää (Juholin 2006, 153).

Toimiva viestintäjärjestelmä on työyhteisön kannalta elintärkeä. Työyhteisön jäsenien tulee saada tietää tavoitteista, töiden jakamisesta ja omasta menestyksestään. Ilman viestintää mikään työyhteisö ei pysty toimimaan kunnolla. (Åberg 2000, 61.)

## 2.2 Viestintästrategia

Viestintästrategia luo käytännön viestinnälle pohjan ja antaa sille suunnan sekä ohjaa sen toimintaa. Hyvin laadittuna, sitä voikin pitää yhtenä onnistuneen viestinnän avaimena. Viestintästrategia pitää sisällään viestinnälle määritetyt periaatteet, linjaukset ja tavoitteet, jotka on yhdessä sovittu ja ne nauttavat laajaa hyväksyntää. Viestinnälle asetetut tavoitteet saavutetaan, kun koko organisaatio soveltaa viestintästrategiaa. Strategian avulla viestinnän päivittäiselle toiminnalle luodaan selkäranka, mikä mahdollistaa myös ennakoivan toiminnan. Päähuomio strategiassa onkin tulevaisuudessa. Sitä tarvitaan esimerkiksi viestinnän suunnittelun, arvioinnin ja perehdyttämisen yhteydessä. (Juholin 2006, 65–67; Korhonen & Rajala 2011, 26; Juholin 2017, 65–66)

Strategian uskottavuutta rakentaessa sanat eivät pelkästään riitä vaan täytyy myös pystyä osoittamaan, että ne perustuvat arjen toimintoihin. Tällä tavalla osoitetaan strategian olevan totta tai muuttumassa sellaiseksi. Olennaista on myös, että strategia esitetään mahdollisimman selkeästi, jotta jokainen ymmärtää sen merkityksen ja tavoitteet. (Juholin 2006, 67; Juholin 2017, 66.)

Hyvin toteutettu viestintästrategia myötäilee koko organisaation strategiaa. Parhaimmassa tapauksessa organisaation strategia sisältää viestintästrategian ja on olennainen osa sitä. Osana organisaation strategiaa, viestinnästä tulee johtoryhmän automaattista työtä, jolloin se kulkeutuu myös operatiiviselle tasolle. Viestintästrategiaa tulee aktiivisesti päivittää organisaation strategian rinnalla. Viestintästrategia saadaan päivitettyä oikein, kun viestintää seurataan, mitataan ja arvioidaan. Mikäli strategia jää pöytälaatikkoon pölyntyväksi dokumentiksi on viestinnän kohtalona olla vain irrallinen tukitoimi, johon käännetään katse vasta viime hetkellä. (Juholin 2006, 65; Korhonen & Rajala 2011, 26–27; Juholin 2017, 66.)

Viestintästrategiaa suunnitellessa on hyvä kiinnittää huomiota neljään eri osa-alueeseen: sidosryhmiin, ydinviesteihin, kanavarakenteeseen sekä tavoitteisiin. Sidoryhmiä selvittäessä on syytä toteuttaa sidoryhmäanalyysi, jossa tehdään sekä sisäisistä että ulkoisista sidoryhmistä perusteellinen poikkileikkaus. Analyysissä sidoryhmät jaotellaan esimerkiksi niiden tärkeyden ja muihin sidoryhmiin vaikuttavuuden mukaan. Analyysiä on pidettävä ajantasaisena. Sidoryhmäanalyysi on oleellinen koska kanavarakenteet ja linjaukset viestinnän vuosisuunnitelmassa määräytyvät tärkeimpien



sidosryhmien mukaan, toimien pohjana kaikille viestintätoimenpiteille. (Korhonen & Rajala 2011, 26.)

Ydinviesteille oleellista on, että niiden tulisi säilyä mahdollisimman muuttumattomina ja peilata yrityksen strategiaa. Tämän takia niiden määrittäminen on tehtävä tarkkaan. Ydinviestien pysyvyyden taustalla on ajatus, että viestinnän kohderyhmät eivät ole nopeita oppimaan ja perusasiat yrityksen sisällä eivät jatkuvasti muutu. Vaikkakin ydinviestien säilyttäminen samoina nähdään hyvänä, voi niiden tueksi vuosittain luoda vaihtuvia teemoja. (Korhonen & Rajala 2011, 27.)

Tärkeimmät kanavat ja foorumit on kuvattava viestintästrategiassa. Kanavarakennetta määriteltessä yrityksen on pohdittava, mitä kanavia hyödyntäen se saavuttaa parhaiten tärkeimmät sidosryhmät. Kun kanavarakenne on määritetty huolella, se havainnollistaa, että mitä kanavaa tulisi käyttää kussakin tilanteessa. Siitä on myös apua joka päiväisissä ja yksittäisissä toimenpiteissä, jota operatiivinen viestintä kohtaa. Selkeän kanavarakenteen myötä yrityksen ei tarvitse suunnitella jokaisen viestintätoimenpiteen kohdalla kanavia alusta asti. (Korhonen & Rajala 2011, 27.)

Organisaatioviestinnän tavoitteiden määrittäminen on yksi viestintästrategian keskeisimpiä tehtäviä. Viestintästrategian tavoitin on tavoitteiden myötäiltävä koko organisaation strategiaa ja sen luomia kokonaistavoitteita. Viestinnän tavoitteiden tärkeänä tehtävänä onkin juuri auttaa näiden kokonaistavoitteiden saavuttamisessa. Tavoitteita määrittäessä on tärkeää, että ne ovat mitattavia. Tavoitteet on pilkottava mitattaviksi osa-alueiksi, mikäli ne halutaan pitää yleisellä tasolla. Sellaiset tavoitteet, joita ei pysty mittamaan, ovat turhia koska ne eivät ohjaa toimintaa. (Korhonen & Rajala 2011, 27.)

### 2.3 Sisäinen viestintä menestyksen tukipilarina

Organisaatiolle tai vielä tarkemmin sanottuna työyhteisölle sisäinen viestintä on mahdollisuus menestykseen, mutta ennen kaikkea kriittinen osa sitä (Juholin 2006, 153). Se on myös voimavara, jota tulisi hyödyntää ja johon henkilöstöä pitäisi kannustaa (Juholin 2006, 156). Sisäinen viestintä on tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, mikä tapahtuu työyhteisön sisällä. Tiedon ja informaation vaihdon lisäksi sisäistä viestintää on kokemusten jakaminen sekä yhtenäisyyden ja kulttuurin luominen. (Juholin 1999, 13.) Sisäinen viestintä on yritykselle aineetonta pääomaa (Aula & Hakala 2005, 192).

Yleisesti on katsottu, että sisäisen viestinnän kohderyhmä on työyhteisön henkilöstö. Tämä käsitys on kuitenkin murroksessa (Juholin 2006, 140). Monilla yrityksillä on tiiviitä suhteita alihankkijoihin tai ne käyttävät paljon vuokratyövoimaa. Nähdään myös, että henkilöstöä ei ole ainoastaan nykyiset työntekijät vaan myöskin entiset sekä tulevat työntekijät. Nämä seikat omalla tavallaan horjuttavat sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajoja. (von Hertzen ym. 2012, 120)

Vuosikymmeniä takaperin sisäinen viestintä tapahtui pitkälti ylhäältä alas eli johdolta henkilöstölle. Tämä seikka on kuitenkin nykypäivänä pitkälti päinvastainen. Tähän on vaikuttanut niin vaurastuminen, globalisaatio kuin verkostoituminen, jotka ovat muovanneet henkilöstölle suunnatun viestinnän luonnetta. Tämän päivän henkilöstö on oppinut haastamaan omia yrityksiiään ja vaatimaan ajantasaista tietoa. (von Hertzen ym. 2012, 120). Henkilöstö on myös entisestään halukkaampia tietämään yrityksen tulevaisuudenkuvasta ja taloudellisesta tilanteesta. Näistä asioista ollaan kiinnostuneita, koska niillä on usein suora vaikutus työpaikan jatkuvuuteen. Henkilöstö pitääkin ottaa entistä enemmän mukaan toiminnan suunnitteluun sekä pidettävä ajan hermolla yrityksen toimintaa koskevissa asioissa. Henkilöstön kiinnostumisen herääminen on syytä ottaa huomioon sisäisessä viestinnässä. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105.) Jotta sisäinen viestintä onnistuu, on sen toimittava kaikkiin suuntiin, ylhäältä alas ja toisin päin. (Lavento 2008, 52). Vaikka henkilöstö vaatiikin nykyään enemmän tietoa, on heidänkin syytä muistaa myös oma vastuunsa sen jakamisessa (Korhonen & Rajala 2011, 19).

Sisäisen viestinnän painoarvoa ovat lisänneet vuosien varrella niin sopimukset kuin lainsäädäntö. Vuonna 1971 työmarkkinajärjestöt solmivat informaationsopimuksen. (Juholin 2006, 24.) Sopimus toi selkeyttä velvoitetun informaation vaihtoon työnantajan ja henkilöstön välillä. Siinä otettiin myös kantaa tiedottamisen ajankohtaan, keinoihin ja kanaviin. Sopimus vaikutti merkittävästi tiedotustoiminnan sisältöön. (von Hertzen ym. 2012, 109) Yhteistoimintalaki eli niin sanottu YT-laki laki säädettiin vuonna 1979. Laki kosketti voimaantullessaan kaikkia vähintään 30 henkilön yrityksiä. (von Hertzen ym. 2012, 114–115.) Se loi minimipuitteet sille, miten yrityksissä pitäisi harjoittaa viestintää aidossa yhteistoiminnan hengessä. Keskeisenä sisältönä voidaan pitää työnantajan erinäisiä neuvotteluelvoitteita. (Juholin 2017, 41.) Veloitteet määrittivät asiat, joista työnantajan tuli neuvotella yhteistoimintamenettelyllä, niiden henkilöstön jäsenien tai heidän edustajiensa kanssa ennen päätöksentekoa, mikäli päätettävät asiat vaikuttivat olennaisesti heidän asemaan tai tehtäviin. (von Hertzen ym. 2012, 115) Nykyään yhteistoimintalakiin

perustuvaa viestintävastuuta pidetään kuitenkin liian suppeana (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105).

Sisäistä viestintää voi lähestyä lukuisista eri näkökulmista. Yhtä lailla sille voidaan asettaa erilaisia tavoitteita ja tehtäviä. Näitä edellä mainittuja tavoitteita ja tehtäviä käsitellään enemmän seuraavassa luvussa. (Juholin 2016, 141.)

## 2.4 Tavoitteet ja tehtävät

Yritys voi määrittää sisäiselle viestinnälle useita eri tavoitteita mutta voi olla myös tilanteita, joissa tavoitteita on vain yksi. Tavoitteet saattavat olla pitkään samoja, mutta välillä tilanne pakottaa tavoitteiden muuttamiseen. Tällaisia tilanteita voi olla esimerkiksi yrityksen sisällä tapahtuvan muutoksen läpikäynti. (Juholin 2006, 153.)

Usein määritettävät tavoitteet sisäiselle viestinnälle ovat rohkaiseva työilmapiiri, aktiiviset vuorovaikutussuhteet, henkilöstön sitoutuneisuus, sisäisen tiedonkulun tehokkuus, olennaisen tiedon saatavuus, tietämys ja ymmärrys strategiasta, kannustaminen jatkuviin muutoksiin ja niiden hyväksyminen. (Juholin 2006, 153.) Sisäisen viestinnän tehtäviin lukeutuu myös sisäinen markkinointi, jonka avulla tehdään tunnetuksi ja ymmärrettäväksi yrityksen arvoja, tavoitteita, toimintaa, palveluita, tuotteita kuin myös visioita (Siukosaari 2002, 65.)

Onnistunut sisäisen viestintä lisää työtyytyväisyyttä, työmotivaatiota sekä yhteisöllisyyttä (Lavento 2008, 52). Sisäisellä viestinnällä pystytään rajaamaan juoruja ja vähentämään epävarmuutta. Mikäli sisäinen viestintä on salailevaa tai ei toimi kunnolla, ulkopuoliset tekijät esimerkiksi kilpailijat, joukkoviestimet ja asiakkaat voivat saada liiankin tärkeän aseman tiedon jakamisessa. Tästä aiheutuvat seuraukset eivät yleensä ole yrityksen kannalta mieluisia. (Juholin 2006, 160.)

## 2.5 Periaatteet

Jokaisella yrityksellä on jonkinlaisia sisäisen viestinnän periaatteita. Ei ole harvinaista että, yrityksen sisäisen viestinnän periaatteissa mainitaan sellaiset asiat kuin luotettavuus, avoimuus, nopeus tai tosiaikaisuus. Edellä mainituilla asioilla yritys pyrkii lisäämään henkilöstön tietoisuutta yrityksen asioista ja pienentämään siihen kuuluvan tiedonkulun viivettä. Myös vuorovaikutus ja ymmärrettävyys ovat usein käytettyjä periaatteita,

joilla pyritään alleviivaamaan se, että ainoastaan tiedon eteenpäin laittaminen ei ole vielä tarpeeksi vaan mahdollisuus keskusteluun ja ymmärryksen lisäämiseen on oltava. Periaate voi olla tiedostettu ja jopa kirjoitettu tai sen toteutus tapahtuu täysin tiedostamatta. Ei riitä, että periaatteista on tehty julkinen julistus. Ylevien periaatteiden kirjoittaminen strategiaan on aivan eri asia kuin varmistaa, että henkilöstö todella toteuttaa niitä käytännön toimissa. Jotta ne todella toimivat, täytyy periaatteet avata arkipäivän asioiksi. On esitettävä esimerkiksi se, mitä avoimuus tarkoittaa, onko se ajoitusta, tiedon tasoa vai kumpaaakin. (Juholin 2006, 153–154.)

Periaatteet luovat pelisäännöt, jotka ehkäisevät tyypillisesti tarpeettomia huhuja ja niiden kautta syntyvää turhautumista ja sekaannusta. Kun periaatteista sovitaan käytännössä, ihmiset oppivat itse käyttämään niitä arkielämässä ja säätämään niitä omiin odotuksiin. Kun sovitaan mistä asioista informoidaan ja keskustellaan periaatteet konkretisoituvat yrityksessä. Määrittelyjen tekeminen pelkästään yrityksen tasolla ei riitä vaan niitä olisi hyvä tehdä myös esimerkiksi omassa tiimissä. Keskustelua tulisi käydä siten, että kaikki ymmärtävät mistä keskustellaan ja mitä se oikein tarkoittaa. (Juholin 2006, 153–155.)

## 2.6 Suunnittelu ja organisointi

Viestintästrategiassa määritetyt strategiset tavoitteet, ohjaavat sisäisen viestinnän suunnittelua ja toteutusta. Kun suunnitellaan sisäisen viestinnän järjestelyitä, olisi syytä antaa painoarvoa luovuudella sekä joustavuudelle. Esimerkiksi osastokokoukset, jotka ovat tyypillisesti hyvinkin byrokraattimaisia, jäävät usein vain rutiiniasioiden läpikäymiseksi. Rutiiniasioiden tärkeyttä ei sovi unohtaa, mutta henkilöstö odottaa lisäksi jotain muutaakin. Nämä muut asiat voivat muun muassa olla tarve vaihtaa kokemuksia, näkemyksiä tai tietoja. Organisaation kulttuuri ja toimintatavat vaikuttavat sisäisen viestinnän organisointiin ja järjestelyihin. Henkilöstön jäsenet voivat olla tyytyväisiä, vaikka organisointia ei ole toteutettu selkeästi. Heidän täytyy olla kuitenkin tietoisia mistä tarvittaessa tieto löytyy ja kuinka pystyy vaikuttamaan halutessaan. (Juholin 2006, 153 & 156.)

Jokaisessa työyhteisössä viestinnän rakenne muovautuu omanlaisekseen. Viestinnän rakennetta selvittäessä voidaan nähdä, mistä lähteistä ja kanavista ensisijaisesti työyhteisön jäsenet etsivät eri tietoja sekä ymmärretään paremmin tiedonetsinnän logiikkaa. Viestintä on sitä tehokkaampaa mitä paremmin organisaatio pystyy järjestelemään viestintänsä siten, että se tukee tiedonetsintää. (Juholin 2006, 160–161.)

## 2.7 Kanavat

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa esimerkiksi lähi- ja kaukokanaviin. Näiden kanavien välityksellä viestintää voidaan suorittaa sekä suoraan että välitettynä. Suorina viestinnän lähikanavina voidaan pitää muun muassa lähintä esimestä, kollegoita, vapaamuotoisia kohtaamispaikkoja ja osastokokouksia. Suoran viestinnän lähikanavia voidaan nimetä myös kasvokkaisviestinnäksi, sillä henkilöiden välinen vuorovaikutus tapahtuu tässä ja nyt. Vastaavasti suoria kaukokanavia ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, kokoukset, neuvottelut, muiden yksiköiden kollegat tai ylimmän johdon suora yhteydenpito. Vaikka näissäkin kanavissa tapahtuu kasvokkaisviestintää, se ei ole yhtä henkilökohtaista kuin suorissa lähikanavissa. (Juholin 2006, 163.)

Yksikön ilmoitustaulut, verkkoviestintä, sähköpostit ja tiedotteet sekä lehdet edustavat välitettyä lähiviestintää. Verkkoviestintä mahdollistaa viestinnän toteuttamisen myöskin tässä ja nyt, mutta kasvotusten kohtaaminen siinä ei onnistu. Välillisten kaukokanavien välineitä ovat muun muassa yhteisön ilmoitustaulut, kirjeet, lehdet, tiedotteet, tietokannat verkossa ja tekstiviestit. (Juholin 2006, 163.) Sisäisen viestinnän kanavat voidaan jakaa myös suullisiin ja painettuihin kanaviin (Juholin 2006, 163).

Viestintäkanavien monipuolisuuden teorian mukaisesti rikkaimpia kanavia ovat sellaiset, mitkä omaavat eniten vuorovaikutusta ja ovat täten henkilökohtaisempia sisältäen eleitä ja ilmeitä. Puhuminen tapahtuu tällaisissa kanavissa luonnollisemmin. Kanavia jotka välittävät vain samassa muodossa kirjoitettuja tekstejä, voidaan pitää paljon yksipuoleisimpina. Lehdet ja muut julkaisut edustavat tämän tyyppisiä kanavia. (Juholin 2006, 164.)

## 2.8 Välineet ja keinot

Sisäisen viestinnän välineet sekä käytännöt muuttuvat jatkuvasti. Muuttuvassa ympäristössä menestyksen kulmakiviä ovat reaaliaikaisen tiedon jakaminen ja hallinta. Paperitiedostoista sisäinen viestintä on muuttunut entistä enemmän sähköisemmäksi. (Juholin 2006, 163.)

### 2.8.1 Palaveri

Palaveri on lähikanavaviestinnän väline, jossa käydään sekä keskinäistä viestintää että kasvokkain tapahtuvaa keskustelua. Usein törmätään kuitenkin ajatukseen, että palaveriin käytetty aika ei vastaa siitä saatuun hyötyyn, jonka seurauksena palaveria pidetään turhana. Palavereita voidaan tehostaa monilla eri tavoilla, jotta niistä saataisiin enemmän hyötyä irti. (Juholin 2006, 175.)

Tilaisuuden sisällön ja läpiviennin voi jakaa osallistujille jo etukäteen ja pyytämään heitä tutustumaan siihen. Tällä tavalla motivoidaan osallistujia miettimään kysymyksiä ja puheenvuoroja, kun asiat ovat jokseenkin tuttuja. Palavarin pitäjän tulisi kiinnittää huomiota esitystekniikkaansa esimerkiksi havainnollistaen esitettäviä asioita vaikkapa grafiikan avulla. Myös kielenkäytöllä ja viestintätäydillä on vaikutusta palaverin tehokkuuteen. Jotta osallistujat saadaan osallistumaan ja esittämään kysymyksiä heitä tulisi aktivoida ja palaveriin täytyisi luoda avoin tunnelma. Tehokkuuden kannalta keskeisessä roolissa on palaverin puheenjohtaja. Hänen tehtävänsä on huolehtia siitä, että aikataulussa pysytään ja kaikki sovitut asiat saadaan käsiteltyä. (Juholin 2006, 175.)

Palavereita on monen tyyppisiä, joten selkeyden ja tehokkuuden takia niiden välille olisi syytä tehdä eroja. Esimerkiksi työpalaverissa tavoitteena on edetä suunnitelman mukaisesti ja käsitellä sovitut asiat ajan asettamissa puitteissa. Vastaavasti ideointipalaverin toteutus on luovuuteen kannustavaa ja vapaamuotoista, jossa tuodaan esille ennalta arvaamattomia ajatuksia. Ideointipalaverissa luovuutta voidaan herätellä useilla tekniikoilla ja välineet voivat olla yksinkertaisia esimerkiksi fläppitaulu tai huomiolaput. (Juholin 2006, 175–176.)

### 2.8.2 Tiedote

Tiedote on jo pitkään ollut sisäisen viestinnän perustyökalu. Tiedotteen luonne määräytyy pitkälti sen mukaan, ketkä toimivat sen vastaanottajina ja miten se välitetään heille. Nopeus toimii tiedotteen ehdottomana vahvuutena. Tiedote saadaan nopeasti kasaan ja täten se onkin ensimmäisiä tekoja, mikäli yritys kohtaa esimerkiksi poikkeustilan, jolloin välittömän tiedontarve on suuri. (Juholin 2006, 180.)

Informatiivisuus on hyvän tiedotteen perusvaatimus. Tiedotteella ei pyritä myymään tai suostuttelemaan mitään, vaan sen tehtävänä on kertoa asia niin selkeästi ja

ymmärrettävästi kuin vaan on mahdollista. Sen ilmaisun tulee olla neutraali ja sisällön oltava sen hetkisen totuuden mukainen. (Juholin 2006, 180-181.)

Tiedote on hyvä pitää tiiviinä. Paperiversio tulisi pitää maksimissaan yhden sivun pituisena ja verkkoversiona riittää noin puolet siitä. Periaate on, että tiedote sisältää vain yhden informoitavan asian. (Juholin 2006, 181.)

Tiedotetta kirjoittaessa on syytä panostaa otsikkoon, sillä sen on alkukappaleen ohella tiedotteen tärkein osa. Jo pelkästään otsikon ja alkukappaleen lukemalla, lukijan tulisi saada selkeä kuva tiedotteen ydinasiasta. Tiedotteesta tulee karsia kaikki turha pois ja liian yksityiskohtaista tietoa on hyvä välttää. Näin säästytään vastaanottajan turhalta kuormittamiselta ja epäolevaisen tiedon tarjoamiselta. (Juholin 2006, 181-182.)

### 2.8.3 Johdon tiedotustilaisuus

Mikäli johto ei valmistaudu tiedotustilaisuuteensa sen vaatimalla tavalla, nähdään se yleensä henkilöstön aliarviointina. Suunnittelussa tulee ottaa huomioon, kenelle se esitetään. Jos johto toteuttaa esittelyn ja keskustelun turhan yleisellä tai teoreettisella tasolla ei se lisää ymmärrystä asiasta, vaan pahimmassa tapauksessa lisää hämmennystä. On myös muistettava, että henkilöstö odottaa johdon tiedotustilaisuudelta enemmän kuin mitä esimerkiksi intranetissä on aiemmin todettu. (Juholin 2006, 178.)

Viestin perille menoa lisää se, miten asiat ilmaistaan. Tiedotustilaisuudessa on hyvä käyttää kaikille ymmärrettäviä käsitteitä sekä yleiskieltä. Tarinoilla, vertauksilla ja kielikuville on positiivisia vaikutuksia viestin ymmärtämiselle. Johto ei saa piiloutua esimerkiksi Powerpoint-esityksen taakse vaan kalvot ja muut materiaalit toimivat vain havainnollistavina tekijöinä. Näin vältetään mahdollinen kriittinen vastaanotto, joka syntyy lähes aina, mikäli johto sortuu kyseiseen tekoon. (Juholin 2006, 178-179.)

Tiedotustilaisuudesta kannattaa joka kerta tehdä kooste koska harvoin kaikki pääsevät paikalle. Koosteen voi jakaa intranetissä ja ilmoitustaululla mahdollisimman nopeasti tilaisuuden päätyttyä. (Juholin 2006, 179.)

#### 2.8.4 Ilmoitustaulu

Ilmoitustaulu on sisäisen viestinnän yksi perinteisimmistä välineistä. Sen merkitys on nykyaikana vähentynyt verkkoviestinnän myötä. Intranetin kautta ilmoitustaulusta on tullut sähköinen ja jatkuvasti päivittyvä uutisosasto. (Juholin 2006, 180.)

Ilmoitustaululla on kuitenkin edelleen vankka asema yrityksissä, joissa kaikilla työyhteisön jäsenillä ei ole mahdollisuutta päästä verkkoon. Tällaisia tilanteita voi olla, jos työntekijä työskentelee maastossa tai vaikkapa ilmassa, missä intranetti ei ole saavutettavissa. (Juholin 2006, 180.)

Jotta ilmoitustaulusta ei tulisi erilaisten lippusten ja lappuset sekavaa kokoelmaa, ilmoitustaulun rakenne kannattaa suunnitella hyvin. Ilmoitettavat asiat voidaan jakaa esimerkiksi pysyviin ja muuttuviin tiedotteisiin. Pysyvä tiedote voi olla vaikkapa turvaohjeet. Toinen toimiva tapa jakaa ilmoitustaulu on otsikoiden mukaan, joita voi olla esimerkiksi konsernitiedotteet, lomat ja henkilöstöedut. Ilmoitus taulun selkeyttä ja ajankohtaisuutta lisää myös sopimus siitä, kuinka kauan kutakin tiedotetta pidetään taululla. (Juholin 2006, 180.)

#### 2.8.5 Vapaamuotoiset kohtaamispaikat

Vapaamuotoisilla kohtaamispaikoilla vahvistetaan ja luodaan keskinäisviestintää ilman sen suurempia järjestelyitä. Kahvin juonnin, mielipiteiden vaihtamisen ja lehtien lukemisen lomassa saattaa syntyä aivan uusia näkemyksiä ja ideoita, joiden saavuttaminen muodollisissa tilanteissa ei välttämättä onnistu. Keskinäisviestinnän vahvistamisen ja luomisen lisäksi vapaamuotoisissa kohtaamispaikoissa on kyse yhteisön sisällä tapahtuvasta verkostoitumisesta. (Juholin 2006, 174.)

Omanlaisina kohtaamispaikkoina toimivat myös kahvi- ja vesiautomaattien ympäristöt tai muut samankaltaiset paikat, joihin henkilöstö tulee ilman suurempaa suunnitelmaa. Organisaatio- ja hierarkiarajoilla ei näissä paikoissa ole väliä. (Juholin 2006, 174.)

Verkostoitumisen avulla voidaan lisätä työyhteisön osaamisen ja tiedon kerääntymistä. Ennen kaikkea verkostoituminen on yhdessä oppimista, osaamisen ja tiedon levittämistä, vuorovaikutusta sekä viestintää. Verkostoitumisen kautta voi saavuttaa vapaata



keskustelua, joka taas voi parhaimmassa tapauksessa lisätä jaksamista. (Juholin 2006, 175.)

#### 2.8.6 Henkilöstölehti

Henkilöstölehti on hyvinkin perinteinen sisäisen viestinnän väline. Vaikka henkilöstölehti onkin vanhanaikainen, se nähdään monessa yrityksessä tarpeellisena. Henkilöstö voi lukea lehteä työmatkoillaan esimerkiksi linja-autossa tai junassa. (Juholin 2017, 129) Lehti täydentää myös hyvin verkkoviestinnän sisältöä (Juholin 2006, 182).

Henkilöstölehti ilmestyy tyypillisesti 4-6 kertaa vuodessa. Niistä on tullut entistä aikakauslehtimäinen ja se joutuukin kamppailemaan muiden kotiin tulevien lehtien kanssa. Tämän takia lehden luotettavuuteen ja ulkoasuun panostetaan enemmän. Lukijat yleisesti ovat tyytyväisiä henkilöstölehtiin, tämä on yksi syy miksi verkkoviestintä ei ole kokonaan vienyt lehden asemaa. (Juholin 2006, 183.)

Lehden tavoitteena on tuoda yrityksestä esiin kiinnostavia tapahtumia, ilmiöitä ja ihmisiä kuin myös taustoittaa tapahtumia. Se täydentää ja syventää päivittäistä tietovirtaa. Ensimmäisenä tietolähteenä henkilöstölehti toimii vain harvoin. (Juholin 2006, 183.)

#### 2.8.7 Verkkoviestintä

Verkkoviestintä on mullistanut ratkaisevalla tavalla sisäistä viestintää. Uusien mahdollisuuksien lisäksi se tuo viestintään jatkuvasti uusia haasteita. (Juholin 2006, 252.)

Tärkeimmäksi tiedonetsintä välineiksi on monissa yrityksissä noussut ammattimaisesti ja ajantasaisesti ylläpidetty intranet eli sisäinen verkko. Monissa tapauksissa vain esimies ja tiiminvetäjä nähdään tärkeämpänä. Intranet edustaa digiaikaa, poikkeuksetta lähes jokaisella suurella organisaatiolla on käytössään sellainen. Se voi olla esimerkiksi sähköinen työpöytä tai pysyvä tietovaranto. Intranet tarjoaa käyttäjälleen perus- ja taustatietoa, jatkuvasti päivittyvää tietoa ja artikkeleita. Intranetissä on myös mahdollisuus esittää kysymyksiä ja antaa kommentteja. Mikäli yrityksessä ei ole intranettiä voi yritys korvata sen esimerkiksi kahvipöytäpalaverilla. (Juholin 2006, 157 & 161; Juholin 2017, 130.)

Yrityksen eniten käytetyin viestinnän väline on edelleen sähköposti, joka parhaiten soveltuu yksipuoliseen viestintään. Sähköpostia ei ole luotu keskusteluforumiksi. Tiedontarpeen ollessa välitön, on sähköposti tehokas tapa välittää tietoa laajasti ja nopeasti, kunhan sitä käyttää harkitusti. Esimerkiksi kriisitilanteissa sähköposti toimii hyvin viestinkanavana, kunhan sen rinnalla on toisia välittömän viestinnän keinoja. (Juholin 2017, 130.) Esimiesviestinnässä sähköpostin käyttö otetaan hyvin vastaan tilanteissa, joissa sitä hyödynnetään joko yksinkertaisten tai rutiiniasioiden hoidossa. Henkilökohtaisesti tärkeiden asioiden hoitamista sähköpostin kautta tulisi välttää, tällainen asia on esimerkiksi työsuhde. (Juholin 2006, 167.)

Chat-alustat ja yhteisötyökalut ovat korvaamassa sähköpostin, nopeuttaen viestintää entisestään. Niiden avulla pystytään vähentämään dokumenttien ylimääräistä jakamista. Ne myös tarjoavat henkilöstölle aidon mahdollisuuden osallistumiseen, vaikuttamiseen sekä tiedonjakamiseen. Wikeissä eli sisäisissä tietopankeissa pystytään muokkaamaan yhdessä aineistoja sekä parantamaan työhön kuuluvan osaamisen ja tiedon vaihdantaa. Pilvipalvelut taas helpottavat ja tehostavat tiedonhallintaa. (Juholin 2017, 130.)

Uusia verkkoviestinnän sovelluksia luodaan jatkuvasti kommunikoinnin helpottamiseksi. Erialaisten sovellusten lukumäärän takia yritys tarvitsee säännöt, jotka määrittävät henkilöstölle foorumin, jolla toimitaan sekä kanavat joita käytetään ja seurataan. Vaihtoehtojen liiallisesta määrästä voi seurauksena olla pirstaloituminen ja pahimmassa tapauksessa hallinnan menettäminen, jonka jälkeen hienot ratkaisut eivät palvele enää tarkoitustaan. (Juholin 2017, 130.)

#### 2.8.8 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen liitetään osaksi koko työyhteisön viestintää ja se onkin yksi sisäisen viestinnän tärkeimmistä tehtävistä. Perehdytyksessä henkilö johdatetaan syvemmälle työyhteisön tavoitteisiin ja kulttuuriin sekä sen avulla voidaan luoda vahva side työyhteisöön ja henkilön välille. Tyypillisesti perehdyttämisen kohderyhmänä on työyhteisön uudet tulokkaat, mutta se voi koskea myös vanhojakin työntekijöitä esimerkiksi silloin kun tehtävänkuvissa tapahtuu muutoksia. Perehdytykselle varataan tavallisesti aikaa viikkoja tai kuukausia, mutta on myös olemassa jopa yli vuoden kestäviä perehdytysjaksoja. Käytännön ja teorian tulisi vuorotella perehdytyksessä tasapainoisesti. Jotta perehdytys onnistuisi ja tulokas hallitsisi jakson jälkeen tarvittavat asiat, on perehdyttämiselle

asetettava tavoitteet ja minitaso. (Juholin 1999, 144; Siukkosaari 2002, 65; Mattila ym. 2006, 150; Juholin 2008, 234–235.)

Nykyään perehdyttämissä ollaan ymmärretty, että uudella tulokkaalla voi olla tuotavaan tietoa, josta organisaatio voi hyötyä. Tämä onkin hyvin päinvastainen ajattelutapa, perinteisenä pidetylle perehdyttämiselle, jossa lähtöoletus oli, että uuden työntekijän täytyy vain sopeutua täydellisenä pidettyyn työyhteisöön. Alkuvaiheessa uudet työntekijät ovat paljon herkempiä vastaanottamaan uutta ja huomaamaan sellaisia asioita, mihin toiset ovat jo ehtineet turtua tai tottua. Standardimaisuuden sijaan perehdytyksestä pyritään tekemään enemmän henkilökohtaisempaa ja yksilöt huomioonottavampaa. Olivat asiat sitten kuinka yleisiä tahansa, ne tulisi käsitellä vuorovaikutteisesti ja yksilöllisesti. (Juholin 2008, 233–235.) Perehdyttämisen tuleekin siis olla kaksisuuntaista viestintää painottavaa ja parhaimmassa tapauksessa hyvinkin henkilökohtaista viestintää perehdyttäjän ja perehtyjän välillä (Juholin 1999, 144). Perehdytyksessä on myös hyvä tiedostaa, että ihmisen omaksumiskyky on suhteellisen rajallinen eli kerralla ei kannatta opettaa kaikkea. Perehdytyksen lopputulosta parantavat pitkäkestokestoisuus ja reflektiivisyys. (Juholin 2008, 234.)

Vaikkakin intranet ja muut viestinnän välineet tarjoavat paljon tietoa ja ohjeita, ei perehdyttäjä voi tuudittautua ajatukseen, että perehdytettävä löytää ne sieltä myöhemmin, kun hän niitä tarvitsee. Perehdyttäjän tulee kertoa nämä tiedot jo perehdyttämisenvaiheessa ja tuoda esille mistä tulokas voi etsiä niitä jälkikäteen. (Juholin 2008, 234.)

## 3 VIESTIN VASTAANOTTAJAN NÄKÖKULMA

### 3.1 Kuunteleminen viestinnän kulmakivenä

Tavanomaisesti perustavimmat viestinnän työkalut erotellaan kahteen pääluokkaan: puhumiseen ja kuuntelemiseen. Keskeisempänä osa-alueena nähdään kuunteleminen koska sen avulla tulemme tietoisiksi viestintämme merkityksestä. (Puro 2003, 17.) Rakentavan vuorovaikutuksen edellytys on kuunteleminen, kun pyritään aitoon ja läsnä olevaan kuuntelemiseen, vuorovaikutus paranee entisestään (Dunderfelt 2015, 9–10).

Kuuntelemisen avulla voimme tuntea entistä vahvemmin, että kuulumme maailmaan (Isaacs 2001, 102). Ihmisellä on aina ollut tarve tulla kuulluksi mutta tarve ei tyydy ainoastaan sillä, että joku kuuntelee. Työyhteisössä henkilön olisi hyvä tulla kuulluksi niin henkilökohtaisella, ryhmälähtöisellä kuin organisaation tasolla. Näin henkilöllä olisi aidosti mahdollisuus tuntea, että häntä kuunnellaan. (Puro 2010, 13.) Kuuntelemiseen panostamalla yritys voi saavuttaa lisää kilpailuetua ja kasvattaa luottamusta työyhteisönsä sisällä (Puro 2010, 23 & 58).

”Olen hyvä kuuntelija” on fraasi johon useasti törmää, kun ihmiset luonnehtivat itseään mutta harva on pysähtynyt ja kysynyt itseltään ”millä perusteella pidän itseäni hyvänä kuuntelijana?”. (Puro 2010, 14.) Hyvä kuuntelija pyrkii aidosti ymmärtämään niin sanallista kuin sanatonta viestintää. Kuuntelija arvio ja tulkitsee aktiivisesti kuulemaansa. Hyvä kuuntelija ei ole ainoastaan ole ”paikalla” vaan on ”läsnä”. (Puro 2010, 39.)

Kuuntelemista on pitkään pidetty puheen varjossa. Onkin luonnehdittu, että kuuntelu on seurausta puheesta. Puhetta on pidetty maskuliinisena, joka heijastaa johtajuutta ja valtaa. Kuunteleminen on taas saanut feminiinisen leiman, joka puolestaan heijastaa alistumistumista, nöyrymistä ja myötäilemistä. Näin ollen kuuntelijan asema puhujaan nähden nähdään alistuneempana. Näitä edellä mainittuja asioita voidaan kuvailla kuuntelemiseen liittyvänä historiallisena painolastina, mikä aiheuttavaa kuuntelemisen väheksymisen esimerkiksi työyhteisöissä. Kuuntelemista kyllä arvostetaan mutta se jätetään usein niiden vastuulle, joiden kyvyt eivät ”riitä” puhujiksi. Puhumisen ja kuuntelemisen eron kaventaminen vaatii perusarvojen tutkimista, jotka kumpuavat historiasta. (Puro 2010, 20–23.)

Työyhteisöissä kuunteluun liittyy lukuisia ongelmia, ne voivat johtua niin vuorovaikutuksesta, viestintälaitteista kuin asenteista. Teemme jatkuvasti harkitsemattomia johtopäätöksiä, jonka jälkeen toimimme kuin ne olisivat todellisuutta. (Isaacs 2001, 110.) Usein työyhteisöjen viestinnän virheet ja vääristymät johtuvat huonosta kuuntelemisesta kuin huonosta puheesta (Puro 2010, 25). Esimiesten huonolle kuuntelemiselle syyksi voidaan esittää, että he eivät välttämättä edes halua hyviksi kuuntelijoiksi, jos tämä edellyttää, että heidän täytyisi aina olla kiinnostunut toisen syvimmistä tunteista. (Puro 2010, 31–32.)

Näennäiskuuntelua voi pitää yhtenä kuunteluun liittyvistä ongelmista. Näennäiskuuntelu tarkoittaa, että henkilö esittää kuuntelevansa tai ymmärtävänsä vaikei kuuntele tai ymmärrä. Kuuntelemisen näyttelemistä pidetään työyhteisöissä erittäin tuomitsevana, kuitenkin se nähdään niissä valitettavan yleisenä. Näennäiskuuntelija hyötyy näyttelemisestä, koska hyvää kuuntelijaa arvostetaan, joten näytteleminen on yksinkertaisesti työkalu, jonka avulla henkilö etenee työyhteisössään ilman, että joutuisi käyttämään henkisiä voimavarojaan oikeaan kuuntelemiseen. (Puro 2010, 41–42.)

Kuuntelemisen ongelmat voidaan jakaa kahteen tasoon. Ensimmäinen taso sisältää väärinkäsitykset, virhetulkinnat ja sekaannukset. Toinen taso koskee asenteellista kuuntelemista. (Puro 2010, 46–47 & 53.)

Ensimmäisen tason ongelmiin ihmiset kiinnittävät ensimmäiseksi katseen. Sen seuraukset tulevat esille välittömässä lähitulevaisuudessa. Väärinkäsitysten, virhetulkintojen ja sekaannusten syinä ovat kiire, työpaineet, erilaiset työkuvat ja henkilökohtaiset taustat. Ensimmäisen tason ongelmista voi päästä eroon käymällä läpi erilaisia rutiinitilanteita ja niiden tyypillisiä virheitä. Työyhteisön jäsenet on hyvä saada tietoisiksi niistä hetkistä tai paikoista, joissa virheet yleensä kohdataan. Kiire voi kasvattaa virheiden määrää eksponentiaalisesti, vaikka juuri sen alla kuunteluun pitäisi kiinnittää enemmän huomiota. Myös työyhteisön jäsenten erilaiset työkuvat ja koulutustaustat voivat lisätä virheitä. Tähän löytyy luonnollinen syy, sillä saman koulutustaustan omaavat ymmärtävät pääsääntöisesti toisiaan paremmin. Viimeinen seikka joka voi lisätä väärinkäsityksiä työyhteisöissä on henkilökohtaiset taustat. Jokaisella ihmisellä on itselleen ominainen tapa ilmaista itseään. Jotkut puhuvat kovaa, toiset hiljaa tai jotkut käyttävät rutkasti murretta puheessaan. Ensimmäisen asteen ongelmia ei ole tarkoitettu tapahtuviksi. Ne ovat olosuhteista ja tilanteista johtuvia. Virheitä voi kutsua aidoiksi ja tarkoituksettomiksi. (Puro 2010, 47 & 50–52.)

Asenteellisen kuuntelemisen ongelmat johtuvat usein viestintätilanteen osapuolten asenteista. Sen osa-alueita ovat itsetarkoituksellinen passiivisuus ja vetäytyneisyys, skeptisyys ja kyynisyys sekä perusteeton epäily. Ensimmäinen sisältävää niin sanotun ”ei voisi vähempää kiinnostaa” -asenteen. Kuuntelija ei kiinnitä huomiota puhujaan. Jos kuuntelija on skeptinen tai kyyninen hän naureskelee esimerkiksi uusille hankkeille ja heittelee ilmaan ”tämä on taas näitä” tapaisia ilmaisuja. Näin kuuntelija ei anna puhujalle painoarvoa. Viimeisessä osa-alueessa kuuntelija näkee jokaisessa puheessa perusteettomia epäilyjä. Hän löytää kaikesta jonkin salajuonen ja etsimällä etsii niitä. Tällainen henkilö ymmärtää puhujan viestin aivan väärin, sillä hän takertuu jopa yksittäisiin sanoihin ja vie puhetta mielessään suuntaan, joka on aivan päinvastainen pidetyn puheenvuoron kanssa. (Puro 2010, 53–56.)

Paremmaksi kuuntelijaksi kehittyä, kun oppii olemaan hiljaa ja keskittymään pelkästään kuuntelemiseen. Hiljaa olemalla ihminen avautuu olemaan läsnä. (Isaacs 2001, 114.) Kuuntelemisen kehittämistä voi olla vaikea nähdä, sillä pidämme kuuntelemista niin itsestään selvänä asiana. Kuuntelemiseen liittyviä ongelmia pidetään helposti jonkinlaisena väistämättömyytenä. Kehittämisen ensimmäisenä askeleena voikin pitää kuuntelemiselle myönteisen asenteen tavoittelemista ja skeptisyyden hälventämistä. Kehittämistä tavoiteltaessa täytyy kuitenkin muistaa, että se edellyttää työyhteisössä kaikkien osallistumista. Kuuntelemisen kehittäminen ei ole mikään yksinkertainen asia, joka tapahtuu sormia napsauttamalla. (Puro 2010, 30 & 72.)

Kehittämisessä voidaan käyttää erilaisia työkaluja esimerkiksi aktiivista, reflektivoivaa ja dialogista kuuntelemista. Aktiivisella kuuntelemisella kuuntelija pyrkii rohkaisemaan kuuntelijaa niin sanallisesti kuin sanattomasti. Puhujalle kerrotaan rehellinen, mutta kannustava mielipide kuullusta. Kuuntelija pyrkii tekemään yhteenvetoja ja johtopäätöksiä kuulemastaan. Reflektioivan kuuntelemisen tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään puhujaa, helpottamaan puhujan tehtävää ja sitoutua puhujan asiaan. Asiaan sitoutumisella tarkoitetaan pyrkimystä ymmärtämään, miksi puhuja esittää asiansa niin ja miksi se on hänelle tärkeää. Dialogisen kuuntelemisen lähtökohtana on saavuttaa yhteisymmärrys keskustelun avulla ja ylläpitää keskustelua. Tärkeitä ominaisuuksina ovat vilpittömyys, avoimuus ja luottamus. Dialogisessa kuuntelemisessä hyvä kuuntelija osaa täsmentää puheen asiasisältöä rohkaisemalla puhujaa kertomaan lisää. (Puro 2010, 72-87.)

Tilan merkitystä kuuntelun kehittämisessä on hyvä miettiä. Useasti työyhteisössä pidetyt puheet pidetään auditorion kaltaisessa tilassa jossa ihmiset istuvat rivissä peräkkäin. Tämän kaltaiset tilat passivoittavat helposti kuuntelijan, etäännyttää puhujasta ja vievät

keskittymisen muualle. Keskustelu tällaisessa tilassa on hyvin yksisuuntaista. Auditoriota on puolustettu sillä, että ne ovat ainoita tiloja, johon saadaan suuri joukko samalla kertaa sisään. Auditorioiden vastapainona voi nähdä tilat, joissa pöydät voidaan asetella U-malliksi. Näin puhuja pääsee joukon keskelle ja olemaan lähellä kuulijoitaan. U-mallin ongelmana on kuitenkin se, että se on käytännöllinen vain noin 25 henkilölle. Organisaation onkin siis pohdittava, kumpi on tärkeämpää se, että saadaan kaikki kerralla kuulolle vai se, että viesti menee kaikille perille. Valitettavan usein ensimmäisenä mainittu voittaa. (Puro 2010, 67-69.)

### 3.2 Sisäinen viestintä on yhteinen asia

Useasti painotetaan, että sisäisen viestinnän onnistuminen vaatii ennen kaikkea esimiesten ja johtoryhmän asennetta ja aktiivisuutta. Yksin he eivät siinä kuitenkaan onnistu, sillä siihen tarvitaan koko henkilöstön yhteistä panosta. Jokaisen on tiedettävä sekä ymmärrettävä oma viestintävastuunsa, niin toimitusjohtajasta huoltomieheen ja johtoryhmän jäsenestä aulahenkilökuntaan. Nykyorganisaatioissa vaaditaan, että jokaisen tulisi olla toiminnaltaan ja asenteeltaan aktiivinen viestijä ja viestinnän vastaanottaja. Kenenkään ei tulisi enää olla passiivinen viestien vastaanottaja. (Korhonen & Rajala 2011, 16-17.) Organisaatiossa kaikki ovat vastuussa tiedon etsinnän ohella myös sen jakamisesta niille jotka sitä hyötyvät ja etenkin tarvitsevat (Juholin 2006, 157).

#### 3.2.1 Työntekijät

Useissa organisaatioissa työntekijät valittavat viestinnän huonosta toimivuudesta ja siitä, että heitä ei informoida tarpeeksi. Kun asiaan perehtyy tarkemmin, huomataan, että tyyppillisesti kyseiset valittajat eivät ole perehtyneet uutiskirjeisiin, hakeneet oma-aloitteisesti tietoa intranetistä tai osallistuneet infotilaisuuksiin. Tällaisissa tilanteissa korostuu se seikka, että nykyään työntekijän täytyy itse olla aktiivinen etsimään tietoa ja ymmärtää viestinnän vastaanottamisen vastuunsa. Oletus siitä, että jokaisesta asiasta tiedotettaisiin henkilökohtaisesti, on virheellinen. (Korhonen & Rajala 2011, 19.)

Työntekijöille on valtavasti tietoa tarjolla, onkin siis oleellista, että he oppivat löytämään oikeat ja heitä koskevat tiedot massasta. Työntekijän on myös opittava hyödyntämään verkostojaan tietoa etsiessään eli olemaan aktiivinen muihin työntekijöihin nähden. Tämä on tärkeää koska pelkästään viestintäkanaviin luottaminen ei riitä, sillä kaikki tieto

ei välttämättä ole esimerkiksi intranetissä tai jokin asia jää tiedotustilaisuudessa mainitsematta. Työntekijä löytää tiedon helpommin, mikäli hän ymmärtää organisaation rakenteen koska tällöin hän tietää kuka on oikea henkilö vastaamaan kysymyksiin. Näin hän saa tiedon suoraan lähteestä, joten tieto ei ole ehtinyt muokkaantumaan tai jopa vääristymään matkan varrella. Tiedon saatuaan on tärkeää, että työntekijä myös jakaa sen muille, koska on todennäköistä, etteivät työkaveritkaan ole olleet tietoisia asiasta. (Korhonen & Rajala 2011, 19–20.)

Vaikka työntekijät saattavat aika ajoin pitää omia tehtäviään vähäpätöisinä, on heidän silti arvioita jatkuvasti mitä omasta työstä olisi syytä jakaa muiden kanssa. Tämän kaltaisen tietoisuuden jakamisen tulisi olla itsenäistä ja jokapäiväistä. Työntekijät eivät saisi olettaa, että muut ovat jo kyllästyneitä asian puimiseen koska voi vielä olla henkilöitä, jotka eivät ole tietoisia uusista päätöksistä tai käännteistä. (Korhonen & Rajala 2011, 18.)

On yleistä, että työntekijöiden antama palaute viestintään kohtaan on negatiivista. Onnistuneesta viestinnästä annetaan palautetta vain harvoin. Työntekijöillä on vastuu tuoda yrityksen tietoisuuteen, minkälaista tietoa he haluavat ja millaiset viestinnän keinot tavoittavat heidät parhaiten. Kun työntekijät kertovat esimiehilleen mikä viestinnässä onnistuu ja toimii, voidaan viestintää kehittää niin, että onnistumiset toistuvat ja informaatiosta saadaan karsittua turha pois. (Korhonen & Rajala 2011, 20.)

Jokainen työntekijä pystyy tehostamaan jokapäiväistä työtään viestinnän avulla. Tänä päivänä lukuisalla työntekijällä kuluu turhan paljon aikaa kokouksissa istuen ja sähköpostia selaten. Kokouksiin kuluva aika voidaan vähentää merkittävästi selkeillä kokouksilla oikeille henkilöille, asiassa ja aikataulussa pysymisellä ja ennen kaikkea sillä, että jokainen kokoukseen osallistuva keskittyy itse asiaan. Sähköpostin tehokkuutta saadaan lisättyä, kun työntekijät otsikoivat viestinsä niin, että vastaanottaja ymmärtää sen nopeammin. Näin aikaa jää muille tehtäville tai muutaman sanan vaihtamiseen työkaverin kanssa. Tehokkaan viestinnän avulla kaikkien työpäivästä on mahdollista tehdä mukavampaa. (Korhonen & Rajala 2011, 17–18.)

Henkilöstön motivaation ja organisaation toimivuuden kannalta on tärkeää, että verkoston sisällä tapahtuu vuorovaikutusta ja tiedonvaihtoa. Verkostoviestintä täydentää esimiesten ja johdon viestintää, eikä kilpaile niiden kanssa. (Juholin 2006, 160.)



### 3.2.2 Esimiehet

Esimiehellä on useita tärkeitä viestinnän tehtäviä. Voidaan myös sanoa, että esimies on organisaation vahvin viestinnän kanava. Esimiesviestintä mahdollistaa hyvinkin henkilökohtaisen ja todellisen vuorovaikutuksen, selkeämpien vastausten antamisen ja kysymysten esittämisen. Sähköpostissa jaettuun viestiin tai suuren tiedotustilaisuuden esitykseen verrattuna ihmiset ymmärtävät ja kuulevat esimieheltä tulevan viestin paljon paremmin koska se tulee usein kasvotusten. Viestiin sitoudutaan myös helpommin, kun se tulee esimieheltä, jota arvostetaan. Mitä lähempi esimies sen parempi. (Korhonen & Rajala 2011, 18 & 21.)

Esimiehellä on tärkeä rooli, kun pyritään sytyttämään työntekijöihin innostunutta asennetta viestintään. Tällaista asennetta pystytään luomaan ja ylläpitämään esimerkiksi kiittämällä ja palkitsemalla työntekijöitä hyvästä viestinnästä. (Korhonen & Rajala 2011, 18.)

Nykyorganisaatioissa vallitsee jatkuva kiire ja todellisuus on se, että kaikkea ei ehditä tekemään vaan jostain joudutaan karsimaan. Valitettavan usein esimiehet karsivat juuri viestinnästä. Silti usein esimiehet painottavat viestinnän tärkeyttä, tämä ei kuitenkaan riitä vaan asiat pitäisi laittaa sellaiseen tärkeysjärjestykseen, että ne tukisivat sanoja. Esimies ei voi olettaa, että hänen alaisensa pitäisivät viestintää tärkeänä, mikäli hän ei omalla esimerkillään näytä sitä. Menestyvän organisaation esimies tajuaa viestintänsä tärkeyden kuin myös viestintävastuunsa. Hän toimii välikappaleena ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä. Esimiehen tehtäviin kuuluu alaistensa kysymyksiin vastaaminen, huolen vähentäminen ja aktiivinen viestiminen sekä viestien vahvistaminen. Ylemmän johdon tietoon esimiehen on raportoitava esimerkiksi työntekijöiden parissa kytevästä merkittävästä muutosvastarinnasta. (Korhonen & Rajala 2011, 21)

Hyvä esimies osoittaa sitoutuneisuuttaan ymmärtämällä oman tiiminsä tiedontarpeen ja kuuntelemalla alaisiaan. Koska informaatiota on nykyisin valtava määrä tarjolla, on esimiehen osattava erotella konsernitason tiedoista olennaiset osat, mitkä koskettavat hänen omaa yksikköään ja sen henkilöitä. (von Hertzen ym. 2014, 120.) Ennen tiedon eteenpäin laittamista esimiehen on varmistettava, että hän on ymmärtänyt sen oikein, jottei aiheuta sekaannusta. Hänen myös käytettävä aikaa viestin valmisteluun ja sen jakamiseen. (Korhonen & Rajala 2011, 22.)

Esimesviestintä vaatii paljon ammattitaitoa, sillä siihen liittyy yleisempi riski toimittaa viesti virheellisesti vaikkakin sisältö olisi täysin oikein. Kasvokkain tapahtuvassa

vuorovaikutuksessa vastaanottajan, tässä tapauksessa työntekijän, on helpompi huomata, mikäli esimies osoittaa, ettei ole sitoutunut toimitettavaan viestiin. Jos vastaanottaja saa viestistä negatiivisen kuvan, on sitä muihin viestintäkanaviin verrattuna todella vaikea muuttaa jälkikäteen positiiviseksi. Esimiehen ammattitaito punnitaan etenkin tilanteissa, joissa hänen täytyy välittää viesti johon hän itsekkään ei täysin usko. (Korhonen & Rajala 2011, 21 & 22.) Esimiehen pitää nykyään aktiivisesti puuttua ongelmakohtiin ja ottaa avoimeen keskusteluun haastavammatkin kysymyksen. Yhä vaikeammat riskitilanteet ja käyttäytymiseen liittyvät ongelmat tulevat esimiehen ratkaistavaksi ja hänen tulee osoittaa kykyä selvittää niistä. Suhteessa esimieheen henkilöstö on entistä enemmän kriittisempää. (Juholin 2006, 146.)

### 3.2.3 Johto

Viestintä ja johtaminen linkittyvät kiinteästi toisiinsa. Johtamisviestintä on perusluonteeltaan kokonaiskuvan rakentamista ja merkityksen luomista. Johdon tulee tehdä henkilöstölle selväksi miksi he ovat organisaatiossa töissä ja miten heidän työsuorituksensa istuu laajempaan kokonaisuuteen. On olennaista, että johto on tietoinen asioista mitkä ovat henkilöstölle välttämättömiä kuulla suoraan johdolta. Johdon on myös osattava löytää asian tiedottamiseen oikeat ja tilanteeseen sopivat viestintätavat ja foorumit. (Juholin 2006, 145; Juholin 2017, 133.)

Strategisen viestinnän toteutukseen osallistuu johdon lisäksi sekä viestinnän että henkilöstöjohtamisen ammattilaisia, kuitenkin sen päävastuu on silti johdolla. Strategisen viestinnän lisäksi johto toteuttaa myös päivittäisviestintää. Henkilöstölle sen on viestitettävä organisaation kehityksestä ja tulevaisuuden näkymistä. Tiedon murusten sijaan johdon tulisi korostaa viestinnässään kokonaisuutta ja katsoa pitkälle. Kun Johdon viestintä on yksilöä kunnioittavaa, luotettavaa ja avointa, on henkilöstö positiivisempi niin työtään, esimiestään kuin koko organisaatiota kohtaan. Johdon vastuulla on saada kaikki henkilöstöön kuuluvat toimimaan niin yksilöinä kuin yhteisönä toivottuun suuntaan. (Juholin 2017, 133; Juholin 2006, 145.)

Johdon on hyvä tehdä henkilöstölle selväksi viestinnän periaatteet jolla se toteuttaa toimintaansa ja todeta mitkä viestintätehtävät kuuluvat sille. Näin henkilöstölle voidaan selvittää, asiat mitkä ovat poikkeuksetta julkisia ja millaisten asioiden kohdalla on syytä soveltaa harkintaa. Voidaan myös määritellä yleisellä tasolla työyhteisössä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta ja keskustelusta. (Juholin 2017, 134.)

Johtoryhmän roolista tekee erityisen se, että heillä on tyypillisesti ajantasaisin ja kattavin tieto hallussaan. Sen päätöksillä on välittömiä tai viiveellä tapahtuvia vaikutuksia kaikkiin organisaation jäseniin, näin ollen johtoryhmän viestintään kohdistuu suuria odotuksia. Johtoryhmä toteuttaa viestintää niin yksilötasolla, yksikkötasolla, organisaatiotasolla kuin konsernitasolla. (Juholin 2017, 133.)

Tyypillisesti johtaja kuvailee itseään erityisen hyväksi kommunikoijaksi, yhtä tyypillistä on myös sekin, että henkilöstö ei jaa tätä mielipidettä. Usein johtajan heikkoon kommunikointiin on syynä monimutkaisuus, sekavuus ja jopa ylemmyys. Haasteita tulee etenkin tilanteissa, joissa paikalla on muitakin kuin asiantuntijoita ja tällöin johtajan pitää puhua kieltä, jota kaikki ymmärtävät. Johtajan on hyvä muistaa, ettei hän toimi yksin eikä hänen tarvitse olla kaikkietävä. Johtaja tarvitsee ympärilleen ihmisiä, jotka tuottavat hänelle tietoa. Johtajalta vaaditaan selkeitä faktoja organisaation haasteista, tulevaisuuden visioista sekä nykytilasta. Hyvä johtaja tajuaa tiedon jakamisen merkityksen, eikä käytä tiedonpanttaamista vallankäytön välineenä. Tietoa jakamalla, sitä pystytään jalostamaan ja näin kaikki hyötyvät. (Juholin 2017, 269 & 273.)

Vuosikymmeniä takaperin ihannoitiin johtajia, jotka piiloutuivat norsunluutorneihin ja johdivat yritystä patruunamaisin ottein. Nykyään vallitsevana ajatteluna on niin sanottu walk the talk -ajattelu. Sen keskeinen sisältö on se, että osoitetaan sanat todeksi tekemällä ja näytetään esimerkkiä menemällä ihmisten pariin. Tekemällä työtä alaistensa kanssa johtaja oppii parhaiten tuntemaan heidät. Tällä tavalla johtajalla on myös mahdollisuus saavuttaa paljon todellisempi kuva työyhteisöstä, ihmisistä ja niin sanotusta ruohojuuritason todellisuudesta. Tuttuihin asioihin voi saada myös aivan uusia ja erilaisia perspektiivejä. Työn lomassa ilmapiiri muuttuu tyypillisesti rennommaksi ja alaisten kynnys esittää kysymyksiä ja kommentteja laskee. Johtaja voi käyttää tiedon hankinnassa kyselyitä mutta mikäli vain on mahdollista, kasvokkain tapahtuva kanssa käyminen on edelleen paras tapa siihen. Tällaisissa tilanteissa johtajan kieli usein muuttuu ymmärrettäväksi puhekieleksi. Johtajan tulisi varata itselleen aikaa tehdäkseen tutustumis- ja työkierroksia organisaation eri yksiköissä, tällä tavalla pystytään korostamaan henkilökohtaisuutta ja vuorovaikutteisuutta. Mikäli alaisia on paljon tai organisaation toiminta on hajautettua voi läsnäolon ja näkyvyyden korvata tekniikan avulla esimerkiksi virtuaaliyhteydenpidolla. Johtajien joukossa onkin yleistynyt blogien ja Chat-istuntojen pitäminen. (Juholin 2017, 130,133 & 270.)

Johdolla on merkittävä rooli organisaatiokulttuurin luojana. Organisaatiokulttuuri kuitenkin ruumiillistuu johtajaan. Hän edustaa organisaation toimintatapaa ja arvoja, täten

hänen toimintaansa seurataan tiiviisti. Arvostettuun johtajaan on helppo samaistua ja yhteisön menestys tyypillisesti henkilöityy häneen. (Juholin 2006, 145–146.)

## 4 VIESTINTÄTUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Toimeksiantosopimuksessa määritetty salaiseksi.

## **5 SISÄISEN VIESTINNÄN NYKYTILA YRITYKSESSÄ X**

Toimeksiantosopimuksessa määritetty salaiseksi.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Toimeksiantosopimuksessa määritetty salaiseksi.

## LÄHTEET

- Aula, P; Hakala, S. 2005. Kolmet kasvot. 2. painos. Tampere: Juvenes Print.
- Dunderfelt, T. 2015. Kuuntele ja tule kuulluksi. Viro: Printon.
- von Herten, P; Melgin, E; Åberg, L. 2012. Vuosisata suhdetoimintaa. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Juholin, E. 2006. Communicare! 4., uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Turenki: Hansaprint Oy.
- Korhonen, K; Rajala, R. 2011. Viestinnän prosessointi. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S; Kuronen, M; Ollikainen, Marja. 2008. Yrityksen viestintä. 5., uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lavento, H. 2008. Kisa – kuntien viestinnän seuranta. ja arviointijärjestelmä. 1. painos. Helsinki: Suomen kuntaliitto ja Viestinnän tutkimuskeskus CRC, Helsingin Yliopisto.
- Mattila, H; Ruusunen, T; Uola, K. 2006. Viestinnän työkaluja AMK-opiskelijalle. 1. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Puro, J. 2003. Työviestinnän kipupisteet. Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: WS Bookwell
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. 2. tarkistettu painos. Helsinki: Hakapaino.
- Åberg, L. 2000. Viestintä- tuloksen tekijänä. 8. painos. Tampere: Tammer-Paino Oy.



# Kyselylomake

Sisäisen viestinnän kysely

Sivu 1/6

## Sisäisen viestinnän kysely

Hei,

nyt sinulla on mahdollisuus kertoa mielipiteesi. Teen opinnäytetyötä yrityksemme sisäisestä viestinnästä ja toteutan siihen liittyvän kyselyn. Kysely sisältää 26 kysymystä. Vastaus annetaan anonymisti, joten henkilöllisyytesi ei paljastu. Toivonkin siis, että annat mahdollisimman totuudenmukaiset vastaukset, jotta saan selville missä tilassa työyhteisömme sisäinen viestintä on ja miten sitä voisi kehittää. Vastausaikaa on 15.-21.11.2018.

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi!

Terveisin  
Jere Saviluoto

\*Required

1. **Pidän viestintää työyhteisön sisällä tärkeänä \***

*Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

2. **Mitä sisäisen viestinnän välineitä käytät päivittäin? \***

*Tick all that apply.*

- Sähköposti
- Intranet
- Ilmoitustaulu
- Chat-keskustelu
- Puhelu
- Kahvipöytäkeskustelu
- Palaveri
- Suullinen esimieskeskustelu
- Other: \_\_\_\_\_

3.

**Mistä sisäisen viestinnän välineestä saat työhösi liittyvää informaatiota? \****Tick all that apply.*

- Sähköposti
- Intranet
- Ilmoitustaulu
- Chat-keskustelu
- Puhelu
- Kahvipöytäkeskustelu
- Palaveri
- Suullisesti esimieheltä
- Other: \_\_\_\_\_

4.

**Sähköposti \****Mark only one oval per row.*

	1 Täysin eri mieltä	2	3	4	5 Täysin samaa mieltä
Sähköpostin avulla tiedonvaihto on nopeaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiesten viestit ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverien viestit ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan paljon viestejä jotka eivät koske minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jään usein ilman vastausta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5.

**Intranet \****Mark only one oval per row.*

	1 Täysin eri mieltä	2	3	4	5 Täysin samaa mieltä
Löydän intranetistä helposti tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranetissä on tarpeeksi tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranetissä on minua kiinnostavaa informaatiota	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän intranettia hyödyllisenä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.

**Ilmoitustaulu \****Mark only one oval per row.*

	1 Täysin eri mieltä	2	3	4	5 Täysin samaa mieltä
Löydän ilmoitustaululta hyödyllistä tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmoitustaulussa on selkeä järjestys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmoitustaulu sisältää ajantasaista tietoa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni ilmoitustaulusta voisi luopua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7.

**Palaveri \****Mark only one oval per row.*

	1 Täysin eri mieltä	2	3	4	5 Täysin samaa mieltä
Palavereita on mielestäni riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverit ovat mielestäni tehokkaita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaverit ovat mielestäni hyödyllisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.

**Minkä sisäisen viestinnän välineen kautta haluaisit enemmän työhösi liittyvää informaatiota? \****Mark only one oval.*

- Sähköposti  
 Intranet  
 Ilmoitustaulu  
 Chat-keskustelu  
 Puhelu  
 Kahvipöytäkeskustelu  
 Palaveri  
 Suullisesti esimieheltä

9.

**Minkälaista informaatiota haluaisit enemmän? \***


---



---



---



---



---

10.

**Koen informaation riittävänä \***

(Saan riittävästi työtäni tukevaa informaatiota)

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä

11.

**Koen työyhteisön sisällä tapahtuvan viestinnän ymmärrettävänä \***

(Esim. tiedotteet)

*Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä

12.

**Uusi tieto saavuttaa minut nopeasti \****Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä

13.

**Työkaverit jakavat toisilleen tietoa \****Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä

14.

**Jaan työkaverilleni tietoa \****Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä

15.

**Arvioi omaa aktiivisuuttasi tiedon etsinnässä \****Mark only one oval.*

1 2 3 4 5

Odotan tiedon tulevan luokseni      Etsin tietoa erittäin aktiivisesti

16. **Saan esimieheltäni riittävästi informaatiota \***  
*Mark only one oval.*
- 1 2 3 4 5
- Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä
17. **Keskustellessani esimieheni kanssa koen tulevani kuulluksi \***  
*Mark only one oval.*
- 1 2 3 4 5
- Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä
18. **Koen voivani lähestyä esimiestäni helposti \***  
*Mark only one oval.*
- 1 2 3 4 5
- Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä
19. **Välitän esimiehelleni aktiivisesti tietoa, mitä pidän tärkeänä \***  
*Mark only one oval.*
- 1 2 3 4 5
- Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä
20. **Mielestäni sisäinen viestintä vaatisi perehdyttämistä \***  
(Esim. koulutustilaisuudet)  
*Mark only one oval.*
- 1 2 3 4 5
- Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä
21. **Mielestäni toimipaikkojen välinen tiedonvaihto on hyvää \***  
*Mark only one oval.*
- 1 2 3 4 5
- Täysin eri mieltä      Täysin samaa mieltä

22.

**Olen tyytyväinen toimipaikkani työilmapiiriin \****Mark only one oval.*

	1	2	3	4	5	
Täysin eri mieltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Täysin samaa mieltä

23.

**Miten sisäistä viestintää tulisi mielestäsi kehittää? \***

---

---

---

---

---

24.

**Ikä \****Mark only one oval.*

- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- >60

25.

**Toimenkuva \****Mark only one oval.*

- Työntekijä
- Projektipäällikkö
- Hallinto

26.

**Alue, jossa fyysisesti työskentelet \****Mark only one oval.*

- Etelä-Suomi
- Itä-Suomi
- Länsi-Suomi
- Pohjois-Suomi