

Miten meillä viestitään?

Viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus parempaan työyhteisöviestintään

Tiia-Maria Tykkä



Tekijä(t) Tiia-Maria Tykkä	
Koulutusohjelma Liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma (Ylempi AMK)	
Opinnäytetyön otsikko Miten meillä viestitään? Viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus parempaan työyhteisöviestintään	Sivu- ja liitesivumäärä 47 + 28
<p>Kehittämistehtävässä perehdytään vuorovaikutteiseen työyhteisöviestintään case-yritykselle tehtävän tutkimuksen ja tuotoksen pohjalta. Kehittämistehtävä toteutetaan kehittämistutkimuksena, jossa tutkitaan kohdeorganisaation viestinnän ongelmakohtia sekä selvitetään niihin sopivat ratkaisut.</p> <p>Kehittämistehtävän teoriaosuus rakentuu yleisestä viestinnänteoriasta sekä tutkimuksen pohjalta merkittäviksi havaituista asiasällöistä.</p> <p>Vuoden 2017 toteutettujen tutkimusten perusteella kohdeorganisaation merkittävimmät viestinnän kehitystarpeet ovat johtamisviestinnässä sekä tiedonkulussa. Lisäksi tukea tarvitaan viestinnän vastuukysymyksiin, asiakasviestintään sekä muutos- ja kriisitilanteiden hoitoon.</p> <p>Yrityksellä ei ollut entuudestaan viestintästrategiaa tai -suunnitelmaa. Yrityksen viestinnän suunnitteluun ja organisointiin ei oltu varattu riittävästi resursseja, eikä viestintäasioita oltu näin ollen tarkasteltu kokonaisvaltaisesti. Henkilöstön tyytymättömyys viestinnän yleistilaan vaikutti negatiivisesti yrityksen yleiseen ilmapiiriin.</p> <p>Yrityksen viestintästrategian pääpainopisteiksi määriteltiin vuorovaikutus ja vastavuoroisuus, arvostus ja luottamus sekä aitous ja rehellisyys. Pääpainopisteiden avulla pyritään tukemaan henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyttä sekä parantamaan kyseisten kohderyhmien kokemaa läpinäkyvyyttä ja avoimuutta.</p> <p>Kehittämistehtävän lopputuotos on kohdeorganisaatiolle rakennettu viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus, joka on käytännönläheinen työväline viestinnän suunnitteluun ja ohjeistukseen sisältäen valmiita ohjeita ja työkaluja case-yrityksen viestinnän kehittämiseen. Tuotos keskittyy arkiviestintään ja viestintätapoihin, asiakasviestintään, johtamisviestintään sekä muutos- ja kriisiviestintään.</p>	
Asiasanat Organisaatioviestintä, työyhteisöviestintä, tiedonvälitys, työyhteisötaidot, viestintätaidot, viestintäkulttuuri	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Viestintä työyhteisössä	3
2.1	Viestintävastuut	4
2.2	Viestintätavat	5
2.3	Arkiviestintä	6
2.3.1	Sähköposti	6
2.3.2	Pikaviestit	8
2.4	Asiakasviestintä	8
2.5	Vuorovaikutusjohtaminen	10
2.5.1	Lähiesimies	12
2.5.2	Johtajat ja johtoryhmä	12
2.6	Muutosviestintä	13
2.7	Kriisiviestintä	15
3	Tutkimus- ja kehittämismenetelmät	18
3.1	Kehittämistyöryhmän haastattelu	20
3.1.1	Haastattelu ja sen eteneminen	21
3.1.2	Haastattelun anti	21
3.2	Henkilöstökysely	23
3.2.1	Henkilöstökyselyn toteutus	24
3.2.2	Sekundääritutkimuksen tulokset – henkilöstökysely	25
3.3	Case-yrityksen viestinnän lähtötilanne	32
3.4	Viestintästrategia	33
3.5	Viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus	34
4	Lopputuotoksen arviointi ja tavoitteiden saavutus	37
4.1	Haastattelut ja niiden eteneminen	38
4.2	Haastattelujen anti	39
5	Yhteenveto	41
5.1	Kehitysehdotukset case-yritykselle	42
5.2	Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen	43
	Lähteet	45
	Liitteet	48

1 Johdanto

Tiedonkulku on monissa organisaatioissa, organisaation kokoon katsomatta iso kompastuskivi. Heikko tiedonkulku hankaloittaa työntekijöiden työssä suoriutumista ja aiheuttaa tarpeettomia esteitä yrityksen matkalla kohti tavoitteitaan. Toimiva työyhteisöviestintä tukee yrityksen strategisia päämääriä ja edesauttaa henkilöstön sitoutumista työhönsä.

Kehittämistehtävän tarkoitus on kehittää kohdeorganisaation viestinnän laatua ja edesauttaa viestintäkulttuurin muutosta. Työn toimeksiantaja on palveluliiketoimintaa harjoittava PK-yritys, joka työllistää Suomessa noin 100 henkilöä. Yritys toimii valtakunnallisesti ja sen merkittävin painopiste on b-to-b myynissä. Viime vuosina yritys on laajentanut toimintaa myös kuluttajamarkkinoille. Suomessa toimiva yritys on osa suurempaa konsernia, joka toimii aktiivisesti kuudessatoista Euroopan maassa. Kehittämistehtävässä tullaan keskittymään ainoastaan Suomen toimintojen viestinnän ongelmakohtien selvittämiseen ja kehittämiseen.

Case-yrityksen Suomen toimintojen henkilöstö rakentuu suorittavaa työtä, esimiestyötä, asiantuntijatehtäviä ja johtotehtäviä sekä niiden yhdistelmiä toteuttavista työntekijöistä. Yrityksessä on monen tasoisia suorittavia töitä sekä tietotyötä sisältäviä työtehtäviä, joita hoitaa yhteensä hiukan yli 100 työntekijää. Työntekijöiden työtehtävät ovat suoraan ja välillisesti kytköksissä toisiinsa, ja siksi saumaton tiedonkulku henkilöltä toiselle on yrityksen toimintakyvyn kannalta tärkeää. Kohdeyrityksellä ei kuitenkaan ollut entuudestaan viestintästrategiaa tai -suunnitelmaa, jossa olisi määritelty viestinnän yhteiset linjaukset.

Kohdeorganisaatiossa todettiin viestinnän kehittämistarve mm. henkilöstökyselyiden ja asiakaspalautteen perusteella. Kehittämistehtävän tarkoitus on selvittää viestinnän ongelmakohdat ja antaa yritykselle pohja viestintäkulttuurin kehittämiseksi, aloittaen yrityksen oman henkilöstön viestintätavoista ja -valmiuksista. Tavoitteena on luoda työkalu, jolla case-yritys voi kehittää organisaation viestintävalmiuksia kaikilla sen tasoilla, jotta jokainen toimitusjohtajasta varastotyöntekijään ymmärtää oman osuutensa merkityksen yrityksen viestinnän onnistumisessa.

Kehittämistehtävän teoriaosuus keskittyy työyhteisöviestintään ja sen osa-alueisiin. Teoreettinen viitekehys on rakentunut vastaamaan kehitysprojektin edetessä ilmenneitä case-yrityksen viestinnän kehitystarpeita.

Yrityksen viestinnän ongelmakohtien selvittämiseksi toteutettiin kaksi tutkimusta: avoin ryhmähaastattelu yrityksen viestinnän kehitystyöryhmälle sekä sekundääri tutkimus yrityk-

sen kahdesta viimeisimmästä henkilöstökyselyistä. Tutkimusten perusteella määriteltiin viestinnän keskeisimmät kehityskohteet.

Kehittämistehtävän tuotos on työkalu case-yrityksen viestinnän laadun ja viestintäkulttuurin parantamiseksi. Projekti on toteutettu yrityslähtöisesti yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Tutkimuksiin pohjautuen, sekä yrityksen toiveiden mukaisesti suunnitelmassa keskitytään arki- ja asiakasviestintään, johtamis- ja muutosviestintään sekä kriisiviestintään ja viestinnän vastuukysymyksiin. Kaikki nämä ovat merkittävässä asemassa sekä viestintäkulttuurin avoimuudessa että henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyden parantamisessa.

Kehittämistehtävä sivuaa myös markkinointiviestinnän osa-alueita, muttei sisällä markkinointiviestintäsuunnitelmaa. Puhdas markkinoinnin näkökulma on rajattu pois kokonaisuudesta sillä yrityksen ensisijaiset viestinnän haasteet ovat tällä hetkellä työyhteisön sisäisen viestinnän kehittämisessä.

Pohjimmainen ajatus nyt muodostetussa Viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus -tuotoksessa on keskittyä ensisijaisesti tukemaan työyhteisön sisäisen viestinnän kehitystä. Viestintästrategian ja toimivan työyhteisöviestinnän perustalle on helpompi lähteä laajentamaan viestintäsuunnitelmaa muille osa-alueille.

2 Viestintä työyhteisössä

Viestintä työpaikalla on työnantajan ja työntekijän välistä sekä työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta (Hopkins 2006). Viestintä ei ole yksisuuntainen tiedonvälitysprosessi, vaan ennemminkin viestijän ja viestin vastaanottajan välinen tapahtuma, jossa välitetään informatiivisia sanomia merkityksiä tuottamalla, jakamalla ja tulkitsemalla (Åberg 2006, 63). Viestintä on siis osapuolten välinen keskustelua ja kuuntelua sisältävä dialogi (Hopkins 2006). Työyhteisöviestintä on työpaikalla tapahtuvaa työasioihin liittyvää viestintää. Se voi olla joko vertikaalista työnantajan ja työntekijän välistä kommunikointia tai horisontaalista työntekijöiden kesken tapahtuvaa tiedonvaihtantaa. Mounter ja Smith (2005, 155) toteavat työyhteisössä tapahtuvan viestinnän olevan kolmisuuntaista: ylhäältä alas, alhaalta ylös ja lateraalista toiminnot ylittävää viestintää.

Yksi työpaikalla tapahtuvan viestinnän tärkeimmistä tehtävistä on tiedonkulun mahdollistaminen. Turunen ja Varanki (2016) toteavat kandityöössään yksilöltä toiselle tapahtuvan tiedonkulun olevan tärkeässä roolissa organisaation yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Valitettavan usein organisaatioiden tiedonkulussa ilmenee kuitenkin ongelmia ja tärkeä tieto jää saamatta. Mahdolliseksi taustatekijäksi tiedonkulun haasteisiin Turunen ja Varanki nimeävät alhaisen työmotivaation.

Työntekijät tekevät yrityksen ja ilman osaavia ja työhönsä sitoutuvia työntekijöitä, ei yrityksen toimintaedellytykset ole kovin vahvat (Mäenpää 2018). Työnantajan ja työntekijöiden välinen kommunikointi edistää työntekijöiden sitoutumista työhön ja työyhteisöön (Hopkins 2006). Kehittämällä siis koko työyhteisön viestintävalmiuksia ja -osaamista sekä lisäämällä organisaation sisäistä vuorovaikutteista viestintää, tuetaan myös henkilöstön työmotivaatiota.

Viestintä on osa jokaisen päivää niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työssäkin. Työpaikalla jokainen tulkitsee asioita omasta taustastaan ja työtehtävästään katsoen (Juholin 2009a, 37). Jokaisella tulee olla mahdollisuus olla töissä oma itsensä ja viestiä omalla tavallaan. Toimivan työyhteisöviestinnän takaamiseksi tulisi organisaatiossa kuitenkin olla yhteiset viestinnän pelisäännöt, jotta vältetään väärinkäsityksiltä sekä helpotetaan työn sujuvuutta.

2.1 Viestintävastuut

Jokaisella työntekijällä on sananvapauteen pohjautuva oikeus ilmaista, vastaanottaa ja levittää ajatuksiaan, tietoa ja mielipiteitään. Sananvapaus ei kuitenkaan oikeuta loukkaamaan muita tai muiden oikeuksia. (Pesonen 2017, 262)

Sananvapausoikeutta rajoittaa työsuhteen lojaliteetti- ja salassapitovelvollisuudet. Työntekijä ei saa toimia työnantajaa vahingoittavalla tavalla eikä paljastaa luottamuksellista tai arkaluontoisia tietoja työnantajasta tai sen asiakkaista. Lojaliteetti- ja salassapitovelvollisuudet koskevat työntekijää myös työajan ulkopuolella. (Pesonen 2017, 261,270)

Yrityksen jokapäiväinen viestintä on osa jokaisen työntekijän työtä. Jokainen työntekijä on vastuussa omaan työhönsä liittyvästä viestien (suullisten ja kirjallisten) vastaanottamisesta sekä lähettämisestä.

Jokainen on vastuussa ajantasaisen tiedon vaihdannasta. Tiedonvaihdantaan sisältyy tarpeellisen tiedon kysyminen, tiedon jakaminen sekä tiedon tulkinta ja analysointi. Tiedonvaihdannan tulee olla itseohjautuvaa eli tietoa tulee etsiä, luoda, välittää ja vastaanottaa sekä analysoida oma-aloitteisesti osana omaa päivittäistyötä ilman erillisiä käskyjä. (Juholin 2009b, 97-98) Jokaisen työntekijän tulee tunnistaa omassa työssään viestintätilanteet joissa informoida asioista eteenpäin sekä ne, joissa tietoa tulee hankkia lisää työssä suoriutumiseksi.

Onnistuneen viestinnän takaamiseksi, jotkin työtehtävät sisältävät yleisen tiedonvaihdantavastuun lisäksi myös muita nimettyjä viestintävastuita.

Tiedonvaihdanta on osa työyhteisön viestintää, eikä se onnistu pelkästään viestintäosastolta tai johtoryhmästä käsin, vaan se perustuu koko organisaation yhteistyöhön – vuorovaikutukseen ja vastavuoroisuuteen. Jokaisella on oikeus ja velvollisuus kysyä ja pohtia sekä tuoda omia havaintoja ja näkemyksiä esille. (Juholin 2009b, 80)

Pysyäkseen perillä siitä mitä organisaatiossa tapahtuu ja selviytyäkseen täysipainoisesti työtehtävistään, työntekijöiden, esimiesten ja johdon tulee pystyä puhumaan ja vaihtamaan ajatuksia työstä (Juholin 2009b, 59). Jotta yhteistyö myös oman tiimin ulkopuolella toimisi, tiimien tulee sopia yhteistyötiimien ja työntekijöiden kanssa yleisimpien viestintätilanteiden toimintatavoista. (Juholin 2009a, 113)

2.2 Viestintätavat

Viestinnässä on aina kaksi osapuolta lähettäjä ja vastaanottaja, jotka molemmat ovat vastuussa viestinnän onnistumisesta. Viestintä perustuu kommunikaation eli osapuolten vuorovaikutukseen, jonka seurauksena osapuolet määrittelevät viestin merkityksen. (Åberg 2006, 85) Koska viestintätilanteiden tarkoituksena on työelämässä muodostaa asiasta yhtenäinen käsitys osapuolien välille, on erittäin tärkeää viestin lähettämisen lisäksi myös vastaanottaa eli kuunnella ja havainnoiden pyrkiä ymmärtämään toisen osapuolen näkökulma. (Juholin 2009a, 37-38) Viestinnän onnistumisen kannalta tehokkain keino onkin kasvokkaisuviestintä, jossa osapuolilla on sanojen lisäksi myös muita tehokeinoja.

Viestintäkanava tulee valita kohderyhmän sekä viestin tavoitteen mukaan. Viestijän tulee miettiä mitä on viestimässä, kelle kaikille se tulisi kertoa ja mikä olisi tehokkain tapa kertoa asia millekin kohderyhmälle. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 22)

Aina viestiessä tulee miettiä asia, syy, kohderyhmä sekä tilanne ja kanava, jossa asia kannattaa kertoa. Viesti, oli se sitten suullinen tai kirjallinen, kannattaa aina suunnitella vastaanottaja huomioiden. Tulee huomioida mikä on vastaanottajalle riittävä tietotaso ja millaista kieltä käyttäen toivottu viesti menee parhaiten perille. Viestin sisältö tulee pitää yksiselitteisenä ja laadukkaana, eikä siihen tule sisällyttää asioita, jotka ovat virheellisiä tai perusteettomia. Myös viestin välityksen ajankohta kannattaa miettiä tarkoin. (Grice, 1967; Mounter ym. 2005, 74)

Kasvokkaisessa viestinnässä vuorovaikutus on aidompaa ja sanojen lisäksi apuun tulee sanaton viestintä. Sen avulla saadaan ja annetaan tietoa toisille mielentilasta ja asennoitumisesta asiaan. Kasvokkaisessa viestinnässä äänenpainot ja -voimakkuus sekä eleet ja ilmeet ovat myös osa viestiä. (Helsingin yliopisto 2004-2010) Kasvokkain kommunikoidessa voi tulkita toisen osapuolen reaktioita ja viestin perille menoa reaaliajassa. Erityisesti tärkeistä asioista kommunikoidessa tulee varmistua siitä, että viesti on ymmärretty yhtäläisesti kaikkien osapuolien toimesta (Mounter ym. 2005, 74-75).

Kaikessa kirjallisessa viestinnässä tulee muistaa, ettei vastapuoli pysty tulkitsemaan viestiä äänenpainoja, ilmeitä ja mielialaa hyödyntäen. Viestit tulee siis kirjoittaa ylikorostetun kohteliaasti ja jättää tarpeeton kiittailu tai huumori kahdenkeskisiin tapaamisiin. (Stranius 27.9.2010)

lkävistä asioista esim. negatiivista palautetta antaessa, tulee käyttää ensisijaisesti kasvokkaisen viestinnän kanavia. Mikäli palaute koskee ainoastaan yhtä henkilöä, tulee se käydä läpi kahdenkeskisesti (Mounter ym. 2005, 75) esim. esimies-alaiskeskustelussa.

2.3 Arkiviestintä

Kaikki säännöllinen työhön liittyvä tiedonvaihto on nimeltään arkiviestintää eli sellaista viestintää, jota tarvitaan päivittäin työtehtävien suorittamiseksi. Työyhteisön arkiviestintä tapahtuu työskentelyn lomassa, kun tietoa ja kokemuksia vaihdetaan ja tuotetaan. (Juholin 2009a, 42-43; Åberg 2006, 98)

Arkiviestinnällä on yrityksessä merkittävä rooli. Jos arkiviestinnän jokin osa-alue ei toimi, hankaloituu monien työtehtävät. (Åberg 2006, 98) Arkiviestinnän perustana onkin, että jokainen ymmärtää omien työtehtävien yhteyden muiden työtehtäviin ja yrityksen toimintaan. Jokaisen tulee ymmärtää mitkä työssä kohtaamista asioista vaikuttavat myös muiden työssä suoriutumiseen ja miltä tahoilta saa tarvittaessa tukea ydinosaamisalueen ulkopuolella olevissa asioissa.

Arkiviestintään kuuluu yleistä tiedonvaihtoa työtehtäviin liittyvistä asioista. Monesti arkiviestintä koostuu vapaamuotoisista rutiininomaisista keskusteluista pitkin työpäivää. Kevyemmässäkin keskustelussa tulee muistaa pysyä rehellisenä, asiallisena ja aitona sekä tehdä kaikkensa varmistuakseen keskustelukumppaniin ymmärtäneen viestin oikein. Väärinymmärrykset, ongelmien piilottelu ja vääränlainen informointi hankaloittaa omaa ja muiden työtä sekä heikentää koko työyhteisön yleistä ilmapiiriä.

Jottei päivittäinen viestintä kuormitu liikaa ja jokaisella on mahdollisuus työrauhaan, arkiviestintään ei kuulu hyvä tietää -asioiden tai laaja-alaisen muutosten ja kysymysten käsittely. Laaja-alaisia kysymyksiä ja muutoksia tulee käsitellä erillisissä tilaisuuksissa ja tarvittaessa perustaa niitä varten oma projekti- tai hanketyöryhmä. (Juholin 2009a, 112)

2.3.1 Sähköposti

Sähköposti on yksi arkiviestinnän kuormittavimmista viestintäkanavista. Vaikka sen lähettäminen saattaa tuntua helpolta, ei se aina ole tehokkain viestintäväline. Sähköposti on viestintävälineenä vaivaton, mutta se ei sovellu kaikkiin tilanteisiin. Monimutkaisten ja ikävien asioiden tai vahvaa tunnelatausta sisältävien asioiden hoitamiseen tulee käyttää ensisijaisesti muita viestintäkanavia. (Stranius 27.9.2010; Hagelberg 2016, 6)

Jotta sähköpostiviestintä olisi mahdollisimman tehokasta, tulee sitä käyttää harkiten ja viestit valmistella huolellisesti. Sähköpostia voi käyttää esimerkiksi lyhyille tiedoksi lähetettävillä asioilla, kutsuille, yksinkertaisille kysymyksille ja asioilla sekä pienien dokumenttien toimitukseen. Koska sähköposti on monilla työpaikoilla yleinen tiedotus- ja viestintäkanava, tulee sitä lukea säännöllisesti ja vastata osoitettuihin viesteihin kohtuullisessa ajassa. (Stranius 27.9.2010; Hagelberg 2016, 16)

Sähköpostin otsikon tulee olla sisältöä kuvaava selkeä ja lyhyt. Otsikkoon on hyvä kirjoittaa mitä viesti koskee ja mistä siinä on kyse esim. tiedoksi, kutsu, kysymys, ohje. Mahdolliset tapahtuma- tai määräaikapäivämäärät tulee myös kirjata otsikkoon. (Stranius 27.09.2010; Hagelberg 2016, 7)

Sähköpostiviesti tulee pitää mahdollisimman lyhyenä. Jos viesti on venymässä pitkäksi, tulee harkita muiden viestintäkanavien hyödyntämistä asian hoitamiseksi. Sähköpostissa tulisi käsitellä aina yhtä aihetta kerrallaan. Viestin selkeyden vuoksi jokainen aihetta koskeva kysymys tai asia tulee olla omassa kappaleessaan, niin että tärkein asia on kappaleen alussa. (Hagelberg 2016, 6; Stranius 27.09.2010)

Viestin ymmärtämistä helpottaa lyhyet ja informatiiviset lauseet. Lyhyet perustelut helpottavat viestin sisällön ymmärtämistä ja sisäistämistä. Viesti tulee pitää helppolukuisena käyttäen selkeää fonttia ja välttämällä liiallista tyylien ja tehosteiden käyttöä. Etenkin asiakkaille ja yhteistyökumppaneille suunnatun viestinnässä tulee kiinnittää huomiota kohteliaaseen ja selkeään kieleen sekä oikeinkirjoitukseen. (Hagelberg 2016, 6, 16-17)

Jos viestisi edellyttää vastaanottajalta toimia, tulee se kertoa viestissä selkeästi (esim. Jaana: Saatko vahvistettua tämän tilauksen tänään?, Matti: Vastaisitko asiakkaan kysymyksiin tämän viikon aikana?). (Stranius 27.09.2010)

Lähtökohtaisesti salassa pidettävää tai henkilöiden tietosuojan kannalta arkaluonteista (esim. henkilötunnus) sisältöä ei tule lähettää sähköpostitse. Mikäli tällaista tietoa sisältävä viesti täytyy kuitenkin toimittaa sähköpostitse, tulee viesti toimittaa salattuna.

Sähköposti liitteenä voi toimittaa viestiä koskevia pienikokoisia dokumentteja. Liitetiedostojen sijaan kannattaa kuitenkin suosia linkkejä esimerkiksi intranetissä oleviin tiedostoihin. Tällöin vastaanottajalle jää linkki ajan tasalla pidettävään tiedostoon. (Hagelberg 2016, 9-10) Ennen liitteiden lähettämistä, tulee tarkistaa, onko materiaali salassa pidettävää tai muuten arkaluonteista.

Viestin vastaanottajat tulee valita harkiten. Hyvä tietää -asioiden lähettäminen sähköpostitse koko yritykselle ei ole tehokasta sähköpostiviestintää. Viestin vastaanottajaksi tulee merkata ne, joilta odottaa jonkinlaista reaktiota viestiin. Kopio- ja piilokopiokentissä oleville viestisi menee tiedoksi, eikä heiltä odoteta toimia viestin suhteen. (Hagelberg 2016, 3)

2.3.2 Pikaviestit

Pikaviestit ovat jo nyt ja tulevat lähivuosina korvaamaan enenevän osan sähköisestä. Lyhyet ja nopeat viestit on helpompi hoitaa pikaviestisovellusta hyödyntäen kuin sähköposteja palloellen. Mobiilissa toimivat pikaviestisovellukset mahdollistavat ryhmien reaaliaikaisen keskustelun helposti ja nopeasti. (Laitila 2017; Selkäinaho 29.4.2017)

Pikaviestisovellus soveltuu monien ryhmien sisäiseen tiedonjakoon ja -hankintaan. Erityisen hyödyllinen se voi olla sellaisille tiimeille, jotka toimivat kentällä puhelimien varassa. (Selkäinaho 29.4.2017) Yksityiskäytössä yleinen pikaviestisovellus on WhatsApp, joka on tällä hetkellä yrityksessäkin työkäytössä.

WhatsApp ei ole tietosuojaltaan täysin aukoton. Uuden GDPR-asetuksen mukaisesti henkilötietojen käsittelyn tulee olla läpinäkyvää (EU:n tietosuoja-asetus 2016/679). Yrityksellä ei kuitenkaan ole minkäänlaista mahdollisuutta valvoa ja rajoittaa WhatsAppiin päätyviä henkilötietoja. Ongelmana yritystoiminnan kannalta on myös se, että WhatsAppilla on käyttöoikeus puhelimen yhteystietoihin, joita se säilöö Euroopan ulkopuolella (WhatsApp 24.4.2018). Periaatteessa tämä tarkoittaa sitä, että työkäytössä olevan puhelimen puhelinmuistion kaikilta yhteystiedoilta tulisi pyytää lupa tietojen siirtämiseen EU:n ulkopuolelle (EU:n tietosuoja-asetus 2016/679).

Luotettavampia ja avoimempia pikaviestisovelluksia on saatavilla. Office365-pakettiin kuuluva Teams on hyvä vaihtoehto. Työelämän pikaviestittelyssä suosituksi on noussut myös Slack niminen sovellus. (Laitila 2017) Molemmat työkalut ovat käytettävyydeltään vähintään WhatsAppin tasoisia, mutta tietosuojaltaan huomattavasti parempia.

2.4 Asiakasviestintä

Asiakkaat ovat yrityksen toiminnan kannalta merkittävin ulkoinen sidosryhmä. Asiakkaiden ostamat tuotteet ja palvelut ovat yrityksen olemassaolon ehto. Sosiaalisen median aikakautena asiakastyytyvyyden ylläpitäminen on merkittävämpää kuin koskaan.

Jokainen asiakaskohtaaminen on merkityksellinen. Asiakaspinnassa toimiminen on aina luottamuksen rakentamista asiakkaan ja yrityksen välille. (Mäenpää 2018) Asiakkaille tuli-

si tarjota tarpeellista ja oikeaa tietoa tuotteista, palveluista ja toimintatavoista ostopäätöksen ja asiakastyytyvyyden tueksi (Juholin 2009a, 199). Tieto tulisi olla asiakkaan saatavilla heti tai mieluiten jo ennen kuin asiakas sitä tarvitsee. Liiallista tietotulvaa tulee kuitenkin välttää ja pysyä asiakaslähtöisessä viestinnässä, jossa asiakkaalle tarjotaan oikeaa tietoa oikeaan aikaan. Viestintäkanava tulee valita asiakaslähtöisesti eli käyttää sitä viestintäkanavaa, joka kyseisen asian ja asiakkaan kanssa toimii luontevimmin (Kortetjärvi-Nurmi 2008, 142).

Kaikki vuorovaikutus asiakkaan kanssa on asiakasviestintää. Laadukas asiakasviestintä vahvistaa asiakkaan luottamusta yritykseen, mikä puolestaan vahvistaa yrityksen imagoa (Kuvaja 2008, 71). Toimiva asiakasviestintä myös helpottaa asioiden hoitumista puolin ja toisin.

Peruslähtökohtana asiakasviestinnälle on vuorovaikutus. Asiakkaat haluavat yksilöityä, avointa ja rehellistä vuorovaikutusta, jossa juuri heidän tarpeensa ja lähtökohtansa huomioidaan. (ASML 2016, 6-7) Asiakasta tulee kuunnella ja heidän yksilöllisiin tarpeisiin tulee vastata mahdollisuuksien mukaan. Myös ongelmatilanteissa asiakkaille tulee pysyä rehellisenä ja tehdä parhaansa ongelman ratkaisemiseksi, tarvittaessa tapahtunutta parhoidellen. Liiallisuuksia ei rehellisyyden nimissä kuitenkaan tule viestiä, salainen ja arka luonteinen tieto ei kuulu perusasiakasviestintään.

Asiakkaalle ei saa jäädä vuorovaikutustilanteen jäljiltä epävarma tai -epätietoinen olo. Myös asiakasviestinnässä tulee huolehtia vuorovaikutteisuudesta ja siitä, että annettu tieto on vastaanotettu ja ymmärretty. Asiakkaille tulee aina lisäksi kertoa mistä tai keneltä saa tarvittaessa lisätietoja. Asiakkaat odottavat asiallista ja asiantuntevaa palvelua jokaiselta yrityksen työntekijältä. Asiakastilanteissa tulee siksi aina olla kohtelias ja asiallinen.

Muu sidosryhmäviestintä

Sidosryhmillä (engl. stakeholders) tarkoitetaan ryhmiä tai henkilöitä, joita yritys tarvitsee toimiakseen. Sidosryhmät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Sisäisiä ryhmiä ovat mm. henkilöstö, konserni ja omistajat. Ulkoisia sidosryhmiä ovat mm. asiakkaat, yhteistyökumppanit, kilpailijat, tavarantoimittajat sekä asiakkaat. (Juholin 2009a, 199)

Onnistuneella sidosryhmäviestinnällä saadaan aikaiseksi aitoa ja avointa vuoropuhelua, minkä merkittävin anti on keskinäinen luottamus ja yrityksen imagon vahvistuminen. Onnistuneen sidosryhmäviestinnän mahdollistamiseksi yrityksen sidosryhmäviestinnän tulee olla säännöllistä ja suunnitelmallista sekä tulosten mitattavissa. (Kuvaja 2008, 62-63)

Suunniteltaessa sidosryhmäviestintää, tulee selvittää sidosryhmien viestintätarpeet, -odotukset ja -vaatimukset. Suunnittelua ja toteuttamista helpottamaan yrityksen viestinnästä vastaavalla tulisi olla käytettävissään sidosryhmäanalyysi, jossa selviäisi jokaisen ryhmän viestintätarpeet, -odotukset ja -vaatimukset. (Juholin 2009a, 202)

Jokaiselle sidosryhmälle viestittäessä tulee kuitenkin selvittää vastaukset vähintään alla oleviin kysymyksiin. Osan kohdalla vastaukset ovat ilmiselviä, mutta joidenkin kytköksiin kohdalla asiaa voi joutua miettimään enemmän.

MIKSI? Miksi kyseiselle sidosryhmälle tulee viestiä? Mikä on ryhmän suhde yritykseen ja mistä syystä he haluavat tai heidän kanssaan tulee olla vuorovaikutuksessa? Miksi kyseinen ryhmä tarvitsee tai haluaa yritykseltä tietoa? (Juholin 2009a, 204)

MITÄ? Mitä sisältöä sidosryhmälle tulisi tarjota? Mitkä ovat sidosryhmän ja yrityksen kytköksen kannalta merkittävimmät asiat, joita viestinnässä tulisi käsitellä? Kuinka usein ja nopeasti sidosryhmälle tulisi viestiä? Mikä on turhaa asiaa, mikä tarpeellista? (Juholin 2009a, 206)

MITEN? Mitkä viestintäkanavat ovat tarkoituksenmukaisimmat kyseiselle sidosryhmälle? Mikä on tehokkain viestintäkanavien yhdistelmä ja missä järjestyksessä? Missä tilanteissa ja millä viestintäkanavilla sidosryhmän tarpeita palvellaan parhaiten? (Juholin 2009a, 206-207)

2.5 Vuorovaikutusjohtaminen

Vuorovaikutteinen johtaja jalkautuu työntekijöiden pariin keskustelemaan ja käsittelemään asioita ihmisläheisellä tavalla. Läsnäolevalle ja kiinnostusta osoittavalle johdolle halutaan kertoa omia ajatuksia ja näkemyksiä sekä uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa. Henkilöstön kanssa keskustelu ja heidän näkökulmien huomioiminen luo työntekijöille positiivista mielikuvaa johdon kiinnostuksesta ja arvostuksesta henkilöstöä kohtaan. (Juholin 2009b, 187-189)

Johdon tulee aina olla lähellä työntekijää, sillä työntekijät ovat yritys (Mäenpää 2018). Kulkemalla työntekijöiden joukossa, kahvittelemalla ja vaihtamalla ajatuksia johto saa tarvitsemaansa tietoa päätöksenteon tueksi. Vastavuoroisesti henkilöstö saa vapaamuotoisista keskusteluista tarvitsemaansa tietoa sekä arvostusta työtänsä kohtaan. (Juholin 2009b, 187-189) Mikäli johto ei vuorovaikutteisesti toimita tietoa riittävästi, tulee työntekijät täyttämään tiedonpuutteen kuulopuheilla ja omilla tulkinnoillaan (Mounter ym. 2005, 75). Kuu-

lopuheiden ja omien tulkintojen leviämällä organisaatiossa voi olla suuret negatiiviset vaikutukset yrityksen toimintaan ja luottamussuhteisiin.

Johtajien ja esimiesten ei tarvitse eikä tule esittää kaikkitietäviä ja täydellisiä. Avoimeen ja rehelliseen työyhteisöön kuuluu myös se, ettei aina tiedetä eikä aina onnistuta. Mikäli johtaja tai esimies peittelee epävarmuuttaan esittämällä vahvaa johtajaa, aistivat alaiset tunnetilan ja esityksen ristiriidan helposti. Tämä aiheuttaa usein ei-toivottua epäluottamusta johtoon ja esimieheen. Sen sijaan haavoittuvuuden hyväksyminen ja näyttäminen vahvistaa luottamusta yksilöiden välillä. (Mäenpää 2018)

Viestintätaidot ovat johtajan ja esimiehen tärkein työkalu. Avoin, luottava ja yksilöitä kunnioittava johtamisviestintä vahvistaa työntekijän tyytyväisyyttä työhönsä, esimieheensä sekä koko organisaatioon. Tämä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työhön sitoutumiseen ja siinä suoriutumiseen. Johtamisviestinnän onnistumisella on vaikutusta mm. työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen sekä luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä. (Juholin 2009a, 158)

Kuten viestintä yleensä myös johtamisviestintä on vuorovaikutteista toimintaa. Johtamisviestintä sisältää informaation vastaanottoa, tuottamista ja jakamista. Lisäksi tärkeänä osa-alueena on vuorovaikutuksen keinoin motivoida ja kannustaa työntekijöitä ja näin tukea organisaation yhteisöllisyyttä. (Åberg 2006, 93)

Johtamisviestinnän keskeistä asiasisältöä ovat:

- visio, missio, arvot ja asenteet
- strategiat ja suunnitelmat
- yrityksen kehitys ja tulevaisuuden näkymät
- tavoitteet ja odotukset
- kehitys- ja muutostarpeet
- toimialan ja toimintaympäristön tapahtumat, muutokset ja näkymät
- yrityksen positiivisen viestintäkulttuurin vahvistaminen

(Juholin 2009a, 157; Kortetjärvi-Nurmi 2008, 8)

Johtamisviestintä on sekä laajoista asiakokonaisuuksista viestimistä, että päivittäin tapahtuvaa arkiviestintää.

2.5.1 Lähiesimies

Osana omaa ammattitaitoaan, lähiesimiehillä tulee olla riittävä viestintäosaaminen yrityksen viestien jalkauttamiseen alaisilleen. Lähiesimiehen tulee kyetä vuorovaikutteiseen ja avoimeen viestintään alaistensa kanssa sujuvaa työskentelyä turvatakseen. (Mounter ym. 2005, 13)

Oma esimies on työntekijälle tärkein tiedonlähde. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 110) Lähiesimies toimii johdon ja työntekijöiden välissä huolehtien, että työntekijöillä on riittävä tieto työssä suoriutumiseen sekä johdolla/johtoryhmällä riittävä tieto päätöksentekoon. Lähiesimies on vastuussa tiiminsä sisäisestä viestinnästä. Esimies ei voi luottaa siihen, että jokainen toimii rationaalisesti tai etsii itse aktiivisesti tietoa (Åberg 2006, 94). Siksi on tärkeää selvittää oman tiimin tiedontarpeet työssä suoriutumiseen ja vastata näihin tarpeisiin.

Esimiesviestinnän keskeisimmät vastualueet:

- yrityksen strategia, tavoitteet, suunnitelmat ja toimintatapamuutokset oman tiimin kannalta
- oman tiimin tavoitteet, suunnitelmat ja toimintatapamuutokset
- oman tiimin sisäinen viestintä
- alaisten työhön ja kehittymiseen liittyvät asiat
- ongelmatilanteiden ja muiden vaikeiden asioiden läpikäynti tiimi- ja yksilötasolla. (Juholin 2009a, 162)

Esimiehen tulee huolehtia, että jokainen tiimiläinen tietää ja ymmärtää oman työtehtävänsä sisällön sekä sen suhteen muiden työtehtäviin ja yrityksen toimintaan. Lisäksi lähiesimiehen tulee omalla esimerkillään ja toimintatavoillaan tukea avointa viestintäkulttuuria.

2.5.2 Johtajat ja johtoryhmä

Johdon ja johtoryhmän tärkein viestinnällinen tehtävä on saattaa koko organisaatiota koskevat strategisesti tärkeät asiat työyhteisön tietoon ja keskustella niistä avoimesti. Yhtä tärkeää on myös kuunnella henkilöstön näkökulmia ja hyödyntää niitä kokonaisuuksien hahmottamisessa. Yksittäisten detaljien sijaan johdon viestinnän tulisikin keskittyä kokonaisuuksiin. (Juholin 2009a, 157-158)

Vaikka viestinnän tulee perustua ei-hierarkkiseen vastavuoroiseen tiedonvaihtoon (Juholin 2009b, 62), muutos kohti vuorovaikutteista viestintäkulttuuria tulee lähteä johtoryhmästä ja heidän toimintamalleista. Johdon tulee omalla esimerkillään edistää avointa viestintäkulttuuria, sillä johtoryhmän viestintätavat vaikuttavat ja kuvastavat koko organisaation viestintäkulttuuria. Avoimin ovin, rehellisesti toimiva ja läsnäoleva johto antaa esimerkkiä organisaation muille tasoille halutun organisaatiokulttuurin toimintamalleista. Toivottu viestintäkulttuuri vahvistuu teoin. (Juholin 2009a, 157,159-161)

Johtoryhmän viestinnän voikin jakaa karkeasti kahteen osaan:

- päätöksenteosta ja päätöksistä informointiin sekä
- keskusteluihin ja vuorovaikutukseen henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa. (Juholin 2009b, 188)

Henkilöstö on kiinnostunut yrityksen nykytilanteesta sekä tulevaisuudennäkymistä, sillä organisaation menestys vaikuttaa välittömästi myös työpaikan pysyvyyteen. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä määrittelee minimivaatimukset henkilöstölle annettavista tiedoista. Lain määrittelemä minimi ei kuitenkaan ole menestystä haluavalle yritykselle riittävä. Henkilöstön ajan tasalla pitäminen sekä toimintojen suunnitteluun ja toteutukseen kytkeminen edesauttaa organisaation ja yksilöiden onnistumista tavoitteissaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105)

2.6 Muutosviestintä

Muutoksen tulisi olla jatkuvaa. Jotta yritys voi menestyä omassa toimintaympäristössään, tulee muutoksen olla päättymätöntä tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamista. Näin ollen muutos on siis yrityksen olemassa olon edellytys. (Åberg 2006, 123) Jatkuva ulkoisten ja sisäisten signaalien kuuntelu johtaa toiminnan kehittämisen toimenpiteisiin eli muutoksiin. (Åberg 2006, 127)

Muutosviestinnän päätehtävänä on luoda edellytykset muutokselle. Muutostilanteessa henkilöstön tiedon tarve kasvaa ja he haluavat keskustella muutoksen syistä, tavoitteista ja saavutuksista. Muutosviestinnässä tulisikin kuvata mistä muutoksessa on kyse, luoda ymmärrystä muutokselle, selittää sen syitä ja tavoitteita sekä käsitellä haluttuja sekä syntyneitä tuloksia. (Juholin 2009a, 320)

Jos tarvittavaa tietoa ei saada organisaation puolesta, muodostetaan sitä itse spekuloinnilla ja huhupuheilla. Tällöin seurauksena on tehokkuuden lasku sekä työmotivaation ja -hyvinvoinnin huononeminen. Jotta organisaation toiminta ei muutostilanteissa lamaannu,

tulee muutosviestinnän olla johdonmukaista ja säännöllistä heti muutoksen alusta lähtien. (Ilmarinen, 12)

Jotta muutos voi onnistua, tulisi seuraavan neljän peruslähtökohdan olla kohdillaan:

1. Henkilöstön sitouttaminen muutokseen. Muutos on onnistunut vasta kun henkilöstö toimii uuden toimintatavan mukaisesti.
2. Hyvä työhyvinvointi edesauttaa muutoksen onnistumista. Muutostilanteissa työhyvinvointi edellyttää avointa ja johdonmukaista viestintää, selkeitä tavoitteita, oikeudenmukaista johtamista ja henkilöstön osallistamista.
3. Toiminnan jatkuva kehittäminen. Muutoksia ennakoiva toiminta edellyttää jatkuvaa kehitystä yritys-, työyhteisö- ja yksilötasoilla.
4. Jatkuva, johdonmukainen ja avoin viestintä. Ymmärrys muutoksen tavoitteista ja tarkoituksesta luodaan viestinnällä. Onnistunut muutosviestintä sekä kuvaa että toteuttaa muutosta. (Ilmarinen, 4)

Muutoksen läpivienti edellyttää aina suunnitelmallisuutta ja johtamista (Ilmarinen, 3). Muutosjohtajan tärkeimpänä työkaluna, etenkin organisaation sisällä on viestintä. Tarkoituksenmukainen tiedottaminen muutoksesta, sen juurisyistä, etenemisestä ja tavoitteista edesauttaa muutoksen ja edellä mainittujen lähtökohtien toteutumista.

Muutostilanteessa viestintävastuu on johdolla. Johdon tulee toimia edelläkävijöinä ja omalla toiminnallaan osoittaa sitoutumista muutokseen. Avoimella ja rehellisellä viestinnällä johto ilmaisee henkilöstölle ymmärtävänsä vastuunsa, ennakoivansa tilanteita ja toimivansa niiden mukaisesti. (Juholin 2009a, 325) Johdon tulee ymmärtää mistä muutokseen liittyvistä asioista voi puhua ja mitkä asiat tulee pitää salaisena. Mikäli jotakin tietoa ei voida jakaa koko henkilöstölle, tulee myös selventää syy kertomatta jättämiselle. (Mounter ym. 2005, 156)

Muutosviestinnässä avoimuus ja rehellisyys korostuvat. Muutoksen edetessä tilanteet elävät ja kaikkea ei aina tiedetä. Erityisesti tällöin tulee pysyä johdonmukaisena ja rehellisenä sekä kertoa mitkä asiat eivät ole varmistuneet tai mitä ei vielä tiedetä. Turhalta spekuloinnilta tulee kuitenkin välttyä. Spekulointi ei herätä luottamusta henkilöstön keskuudessa ja aiheuttaa turhaa levottomuutta. Seuraava tiedotusajankohta tulisi myös aina informoida etukäteen ja siitä on pidettävä kiinni, vaikkei uutta tiedotettavaa asiasta olisikaan. Henkilöstön tulee kokea koko muutosprosessin ajan, että johto kommunikoi heidän kanssaan ja pitää heidät ajan tasalla. (Ilmarinen, 12; Mounter ym. 2005, 156)

Muutostilanteessa henkilöstön päällimmäinen kysymys on miten tuleva muutos vaikuttaa minuun ja minun työhöni? Organisaation sisäisessä muutosviestinnässä henkilöstön näkökulma tuleekin pitää keskiössä. (Ilmarinen, 12) Muutos siirtyy käytäntöön vain perusteellisen pohdinnan ja keskustelun välityksellä. Jotta henkilöstö voi sitoutua muutokseen, heidän tulee ymmärtää sekä hyväksyä muutoksen syyt ja seuraukset. Henkilöstön asiantuntemusta tulee hyödyntää mahdollisimman paljon muutostilanteissa ja heille tulee antaa aito mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluiksi (Juholin 2009a. 323-324)

Muutostilanteissa kuuntelu ja vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien kanssa on eriarvoisen tärkeää. Heidän näkemykset ja ehdotukset tulee saada mahdollisimman pienellä viiveellä osaksi muutosprosessia. Organisaation toimintaympäristön jatkuva luotaus on edellytys havaita tarvittavat signaalit toiminnan sovittamiseksi ympäristön tarpeisiin ja vaatimuksiin. Vuorovaikutus ja vastavuoroisuus ovat avainasemassa etenkin muutosviestinnässä. (Juholin 2009a, 321)

Muutosviestinnän tulee olla jatkuvaa, vuorovaikutteista ja monikanavaista. Viestinnässä tulee huomioida kohderyhmät ja heidän eriävät tiedontarpeet muutoksesta. Kohderyhmille tulee tarjota juuri heidän tarpeitaan vastaavaa tietoa johdonmukaisesti ja säännöllisesti. Muutoksen edetessä signaaleja tulee tulkita erittäin herkästi ja tarpeen mukaan muuttaa suunniteltuja sisältöjä. (Ilmarinen, 13)

2.7 Kriisiviestintä

Kriisiviestintä on osa organisaation viestintävalmiutta. Kriisin kohdatessa organisaation viestinnän painopisteen tulee siirtyä sujuvasti arkiviestinnästä kriisiviestintään. (Korpiola 2011, 13) Korteso (2016, 31) määrittelee kriisiviestinnälle neljä tärkeintä ominaisuutta: nopeus, avoimuus, saavutettavuus ja rehellisyys.

Korpiola (2011, 13) toteaa ympäröivän viestintäkulttuurin edellyttävän organisaation viestinnältä avoimuutta, nopeutta, tiedon saatavuutta ja läpinäkyvyyttä. Tiedon jakaminen sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolelle on organisaation ja sen sidosryhmien välisen luottamuksen merkittävin rakennuspalikka. Avoimuudella on myös riskinsä; organisaatiolle haitallinen tieto voi vuotaa julkisuuteen, sidosryhmäsuhteet häiriintyä ja median odottamat reaktiot aiheuttavat haasteita. Avoimuuden riskit ovat kuitenkin pienemmät kuin maineen ja luottamuksen menettäminen tietoja pimittämällä. (Korpiola 2011, 13)

Kännykkä- ja kojelautakamera-aikakautena kuka tahansa voi välittää organisaation maineelle haitallista materiaalia sosiaalisen median alustoilla. Nopeasti etenevä julkinen kes-

kustelu muotoutuu välittömien reaktioiden ja nopean kommentoinnin myötä. Tällaiset ns. some-lynnkkaukset päätyvät myös monesti valtamedioihin, sillä viestintäympäristön kanavat, sisällöt ja yleisöt ovat nykyään tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Kriisiviestinnän kannalta keskeistä on tunnistaa aktiiviset toimijat sekä verkostot ja ennakoita mahdolliset kiertämään lähtevät organisaatiolle haitalliset viestit. (Korpiola 2011, 14-16)

Paras tapa ehkäistä ja varautua kriiseihin on kehittää toiminnan laatua niin, että kriisien todennäköisyys pienenee. Toimintaympäristön luotaus eli heikkojen signaalien havainnointi on olennaista kriisien ennaltaehkäisyssä sekä varhaisessa reagoinnissa. Organisaation on hyvä olla tietoinen sen ympäristössä vallitsevasta keskustelusta ja suunnitella sen perusteella omaa toimintaansa. (Juholin 2009a, 302)

Kortesuo (2016, 13) määrittelee kriisiviestinnälle kolme vaihetta:

1. kriisiä ennakoivat viestintäkeinot
2. kriisin aikaiset viestintäkeinot
3. kriisin jälkihoito

Kriisiviestinnän suhteen on hyvä muistaa, että totuudella on aina tapana tulla ilmi. Salamalla tai peittelemällä virheitä tai ikäviä tapahtumia lähinnä aiheuttaa vain haittaa organisaation tai omalle maineelle. Sen sijaan rehellisyydellä ja virheensä myöntämällä herättää luottamusta ja voi jopa mahdollisesti pienentää kriisiä. (Kortesuo 2016, 18)

Kriisiviestinnässä keinot ovat samoja kuin normaalitilanteessakin – kriisitilanteessa keinoja vain käytetään intensiivisemmin. Olennaista on käynnistää kriisiviestintä välittömästi ja huolehtia ensisijaisten kohderyhmien nopeasta tiedonsaannista. Kriisiviestinnän viisi peruseriaatetta ovat:

- nopeus,
- tietojen oikeellisuus,
- organisaation luotettavuus ja uskottavuus,
- viestinnän jatkuvuus ja johdonmukaisuus,
- etiikka ja yksilön kunnioitus. (Juholin 2009a, 307-308)

Kriisin kohdatessa mitataan sisäisen johtajuuden onnistuminen. Johdon tulee tulla esiin mediassa sekä seisoa viestiensä takana. (Kortesuo 2016, 22) Ulosmenevän tiedon tulee olla tarkistettua ja yhtenäistä. Viestinnästä vastaavan tulee, johtoryhmän kanssa, hankkia, tarkistaa, vaihtaa ja tuottaa tietoa kohderyhmien tarpeisiin. (Juholin 2009a, 308-310)

Henkilöstö on kriisiviestinnässä avainasemassa. Henkilöstön tulee välittää kriiseihin viit-
taava tieto eteenpäin ja vastavuoroisesti henkilöstölle tulee toimittaa oikeellista tietoa krii-
sin etenemisestä. Jotta kriisitilanteesta selvittää kunnialla, edellyttää se organisaation
sisällä saumatonta yhteistyötä. Henkilöstö tulee pitää ajan tasalla kriisin edetessä, jotta
voidaan varmistaa mahdollisimman yhtenäinen ulosmenevä viesti. Henkilöstölle tulee tar-
jota oikeaa ja tarkistettua tietoa, jotta he tietävät mitä voivat informoida kriisistä asiakkaille
tai muille sidosryhmille. (Juholin 2009a, 309-310; Kortesus 2016, 22-23)

Kriisiviestintään ei ole olemassa takuuvarmoja ratkaisukaavoja. Jokainen kriisi tai kohu
sisältää omat ominaispiirteensä eikä niitä silloin voi ratkoa samaa mallia käyttäen. Kaik-
keen ei voi varautua, mutta ennakoimalla ja asioita etukäteen suunnittelemalla selviyty-
mismahdollisuudet kriisistä paranevat. (Kortesus 2016, 23)

Kriisin jälkeen tavoitteena on normalisoida tilanne pikaisesti ja palata ns. normaaliin päivä-
rytmiin mahdollisimman pian. Kriisitilanteet kannattaa kuitenkin käydä läpi vähintään or-
ganisaation sisäisesti. (Kortesus 2016, 171) Purkutilaisuuden eli debriefingin laajuuden
voi valita kriisin tai kohun laajuuden huomioiden.

Jos kriisi on ollut pitkäkestoinen ja raskas, tulisi järjestää koko henkilöstöä koskeva deb-
riefing. Tilaisuuden tulisi keskittyä henkilöstön jaksamiseen ja kokemusten jakamiseen.
Koko henkilöstön kanssa läpikäytävän purkutilaisuuden vetäjän tulisi olla työnohjaaja tai
työterveyshuollon ammattilainen. Kriisin aikaisesta viestinnästä vastanneiden kesken
(viestintäosasto ja johto) voidaan järjestää oma purkutilaisuus, joka keskittyy kriisiviestin-
täprosessien parantamiseen. (Kortesus 2016, 171-172)

3 Tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Lopputyö on toteutettu kehittämistutkimuksena. Kehittämistutkimukselle ominaista on, nimensä mukaisesti, kehittää jotakin asiaa. Kehittämistutkimuksen tavoitteena on saada muutos kehittämisenkohteena olevaan ilmiöön ilman yleistämisen pyrkimystä. Tutkimuksen tulos koskettaa siis yksittäistapausta, eikä sellaisenaan ole monistettavissa toisaalle. (Kananen 2012, 42-43) Toteutettavan kehittämistutkimuksen tarkoitus on selvittää case-yrityksen viestinnän ongelmakohdat ja tarjota niihin ratkaisut kehittämistehtävän lopputuotoksella: viestintäsuunnitelmalla ja -ohjeistuksella.

Kehittämistutkimus rakentuu tosiaan tukevista kehittämisprosessista ja tutkimusprosessista (Kananen 2012, 45). Lopputyössä kehittämisprosessi on case-yrityksen viestintäkulttuurin muutosta tukeva viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus. Tutkimusprosessia ovat viestintäkulttuurin nykytilan kartoitus sekä kehittämisprosessin lopputuotoksen arviointi. Kananen (2012, 53) määrittelee kehittämistutkimuksen vaiheiksi:

- ongelman määrittely
- ratkaisuesitys
- ratkaisun kokeilu
- arviointi.

Kuviossa 1 on havainnollistettu kehittämistehtävän toteutusvaiheet. Vaiheissa on yhdistetty yhdeksi kokonaisuudeksi kehittämistutkimukselle ominaiset kehittämistyö ja tutkimus.



Kuvio 1. Lopputyön kehittämistutkimuksen vaiheet. Mukailten Kanasen (2012, 52) määrittelemiä kehittämissyklin vaiheita.

Prosessi käynnistyi tutustumalla viestinnän kirjallisuuteen keskittyen erityisesti viestinnän suunnitteluun. Teoreettinen viitekehys rakentui alkuun yleisestä viestinnästä ja tarkentui tutkimustulosten selkiytyessä kehityskohteiden aihealueisiin.

Case-yrityksen viestinnän lähtötilannetta ja tulevaisuuden tarvetta tutkittiin kahdella tavalla: kvalitatiivisella avoimella ryhmähaastattelulla kohdeyrityksen viestinnän kehitystyöryhmälle ja kvantitatiivisella sekundääritutkimuksena kahdesta case-yrityksen henkilöstölle tehdystä kyselytutkimuksesta. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen analyysi eivät sulje toisiaan pois, vaan niitä voidaan myös käyttää rinnakkain (Alasuutari 2011, 32). Tutkimalla ongelmakohtia ja lähtötilannetta sekä määrällisesti että laadullisesti saadaan aiheesta kattava käsitys.

Kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään ilmiötä sekä löytämään sille tulkinta. Kvalitatiivinen tutkimus on hyvä vaihtoehto, kun kyseessä olevasta ilmiöstä on vähän tietoa, siitä halutaan saada syvälinen näkemys ja selkeä kuvaus. (Kananen 2012, 29) Ensikosketus yrityksen viestintäkulttuuriin toteutetaan tästä syystä kvalitatiivisena ryhmähaastatteluna yrityksen viestinnän kehitystyöryhmälle.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus edellyttää kvalitatiivista tutkimusta tarkempaa käsitystä tutkittavasta asiasta (Kananen 2012, 31). Kehittämistehtävässä toteutettu kvantitatiivinen tutkimusosa pohjautuukin aiemmin toteutettuun kvalitatiiviseen ryhmähaastatteluun ja kerättyyn teoriaan aiheesta, joiden pohjalta saatiin yleiskäsitys tutkittavasta ilmiöstä. Määrällisen henkilöstökyselyn tarkoituksena on tarkastella viestintäkulttuurin ongelmia henkilöstöryhmittäin ja näin määritellä ilmiön nykytilaa tarkemmin.

Tietoperustan pohjalta yritykselle räätälöitiin heidän tarvettaan vastaava lopputuotos. Lopputuotoksessa on huomioitu yrityksen viestinnän nykytila ja tulevaisuuden tarpeet sekundääritutkimukseen, ryhmähaastatteluun sekä kehittämisprojektin teoriapohjaan tukeutuen. Näihin perustuen rakentui yrityksen työkaluksi tarkoitettu Viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus -lopputuotos (liite 1), joka sisältää:

- yritykselle määritellyn viestintästrategian,
- pohjustuksen ja ohjeistuksen arkiviestintään ja viestintätapoihin,
- pohjustuksen ja ohjeistuksen asiakasviestintään,
- pohjustuksen ja ohjeistuksen johtamisviestintään,
- pohjustuksen ja ohjeistuksen muutos- ja kriisiviestintään sekä
- toimenpide-ehdotukset.

Yritykselle muodostettuun kokonaisuuteen on myös liitetty viestintäkulttuurin kehittymistä tukevat viestinnän 10 + 1 käskyä -huoneentaulu, viestintävastuut-tilukkopohja, kriisiviestintäsuunnitelma-tilukkopohja ja tiimin viestintäkäytännöt -lomakepohja.

Kaksi case-yrityksen johtoryhmän jäsentä perehdytettiin yritykselle toteutettuun lopputuotokseen. Johtoryhmän jäseninä he ovat molemmat sitoutuneet asian edistämiseen organisaatiossaan, toinen heistä on työnkuvansa puolesta päävastuussa lopullisesta jalkauttamisesta koko organisaation kattavasti. Kehittämistutkimuksen arviointi toteutettiin teemahaastatteluina samalle kahdelle johtoryhmän jäsenelle. Lopputuotoksen arvioinnista ja tavoitteiden saavuttamisesta tarkemmin luvussa 4.

3.1 Kehittämistyöryhmän haastattelu

Ensimmäisenä kosketuspintana asiaan toteutettiin avoin ryhmähaastattelu case-yrityksen johtoryhmän nimeämälle viestinnän kehitystyöryhmälle. Haastattelun tavoitteena oli tutustua yritykseen, selvittää yrityksen viestinnän kehitystarvetta sekä saada suuntaviivoja viestintäsuunnitelmaan ja -ohjeistukseen.

Haastattelu toteutettiin avoimena haastatteluna yrityksen kolmihenkisen viestinnän kehitystyöryhmän kanssa. Avoin haastattelu etenee keskustelunomaisesti ilman tarkoin määriteltä kysymyspatteristoa. Strukturoimattomassa haastattelussa haastateltavia ei valita satunnaisotannalla, vaan haastatteluun valitaan ne henkilöt, joilla on aiheesta annettavissa paras tieto. (Hirsijärvi ym. 2001, 45-46) Kohdeyritys, sen viestinnän tilanne ja toimintamallit eivät olleet entuudestaan tuttuja, joten strukturoidun haastattelun toteuttaminen olisi ollut turhan rajoittavaa. Avoin ryhmähaastattelu valittiin toteutustavaksi, sillä se mahdollisti vapaamuotoisen keskustelun aiheen ympärillä sekä useampaan aihealueeseen ja näkökulmaan perehtymisen yhdellä kertaa.

Avoimessa haastattelussa aihetta ei määritellä liian tarkkaan (Hirsijärvi ym. 2001, 46). Kehitystyöryhmälle toteutettavan haastattelun aiheeksi määriteltiin kohdeyrityksen viestintä. Haastattelun aikana pyrin saamaan selville:

- Yrityksen viestintälinjaukset
 - o strategia ja/tai suunnitelma
 - o ohjeistukset
- Haastateltavien näkemys yrityksen viestinnän nykytilasta
- Haastateltavien näkemys yrityksen viestinnän kehityskohteista
- Yleistä taustatietoa yrityksestä (tarina, arvot, organisaatio, ym.)

3.1.1 Haastattelu ja sen eteneminen

Haastattelu toteutettiin kohdeyrityksen toimitilojen neuvotteluhuoneessa 10.2.2017. Haastatteluun oli varattu aikaa kaksi tuntia. Läsnä oli lisäksi laatu- ja kehityspäällikkö, markkinointipäällikkö sekä johdon ja HR:n assistentti.

Haastattelutilanne alkoi esittelykierroksella, jossa jokainen kertoi hiukan itsestään ja roolistaan yrityksessä sekä kehitysprojektissa. Kerroin myös tarkemmin itsestäni ja kehittämistehtäväprosessista. Puheenvuoroni aikana pyrin edesauttamaan rentoa ilmapiiriä ja kannustamaan avoimeen keskusteluun. Painotin myös heidän avoimuuden ja rehellisyyden korreloivan suoraan kehittämisprojektin lopputuotoksen hyödynnettävyyteen.

Esittelykierroksen jälkeen yrityksen markkinointipäällikkö piti lyhyehkön yritysesittelyn, jonka aikana sain riittävät perustiedot itse yrityksestä. Case-yrityksen viestinnän kehitystyöryhmä oli valmistautunut haastatteluun listaamalla omia ajatuksiaan ja odotuksiaan kehittämisprojektille. Avoimessa haastattelussa siirtyminen aiheesta toiseen tapahtuu haastateltavien ehdoilla (Hirsijärvi ym. 2001, 46), joten keskustelu viestinnän kehittämisestä lähti helposti liikkeelle sekä eteni luontevasti haastateltavien taustatyön pohjalta.

Kaikki kolme haastateltavaa olivat aktiivisia ja kertoivat rennosti yrityksen viestinnästä, sen haasteista ja tahtotilasta. Haastateltavien puheenvuorojen aikana osoitin huomioni aina puhujaan sekä kuuntelin ja tarkkailin heitä aktiivisesti. Ilmapiiri haastattelun aikana oli rento ja avoin. Haastattelu eteni pääsääntöisesti haastateltavien esiin nostamien asioiden perusteella. Ajoittain keskustelu lähti sivupoluille, mutta ohjasin sitä kysymyksillä tai kommentteilla takaisin teeman mukaisiin aiheisiin. Kyselin tarkentavia kysymyksiä mahdollisimman neutraalisti välttääkseni haastateltavien johdattelua.

Haastattelun aikana kirjasin keskustelussa ilmenneitä asioita jatkuvasti ylös. Lopuksi vielä kertosin oleellimmat kirjaamani asiat varmistaakseni niiden oikeellisuudesta sekä annoin haastateltaville vielä mahdollisuuden täydentää niitä.

3.1.2 Haastattelun anti

Haastattelun alkuvaiheessa kävi ilmi, ettei yrityksen viestintä ollut kovin suunnitelmallista. Viestintä on sisällytetty markkinointipäällikön toimenkuvaan ja painottuu lähinnä markkinointiviestintään. Haastateltavat nimesivät viestintää ohjaaviksi asioiksi yrityksen strategian sekä arvot ja periaatteet. Viestinnälle ei oltu määritelty omia strategisia painopisteitä tai muita yrityksen toimintaa kattavia yleislinjoja.

Yritykseltä löytyi olemassa olevaa ohjeistusta sähköpostin käytöstä, tiedostojen nimeämisestä sekä sosiaalisen median käytöstä. Haastateltavat totesivat kyseisten ohjeistuksien olevan ehkä jo hiukan vanhentuneita ja päivityksen tarpeessa. Haastateltavien sivuhuomautuksista ja elekielestä oli tulkittavissa, ettei kyseisiä ohjeistuksia noudateta, ainakaan koko yrityksen kattavasti jokapäiväisessä viestinnässä.

Haastateltavat nimesivät merkittävimmäksi viestinnän haasteeksi tiedonkulun yrityksen sisällä. Yksi haastateltavista totesi, ettei tarvittava tieto kulje tiimeiltä toisille eikä välttämättä aina edes tiimin sisällä. Toinen totesi haasteita löytyvän myös vertikaalisessa tiedonkulussa. He kertoivat tiedonkulun haasteiden tulleen viime aikoina monesti vastaan hankaloittaen työntekoa.

Johdateltaessa keskustelua yrityksen johtamisviestintään, eivät haastateltavat ottaneet suoraan kantaa sen toimivuuteen. He sen sijaan kertoivat yrityksellä olevan tarpeita muutos- ja kriisiviestinnässä. Haastateltavat toivoivatkin tulevalta kehittämistehtävältä käytännönläheistä kriisiviestintätyökalua sekä ohjeistusta muutosviestinnän tueksi.

Yksi haastateltavista nosti esiin ajoittaisen työntekijöiden peruskäytöstapojen ontumisen erityisesti asiakasrajapinnassa. Muut haastateltavat totesivat käytöstapojen, kuten tervehdymisen ja yleisen kohteliaisuuden, olevan tervetullutta myös työyhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Erityisesti haastateltavat toivoivat tulevalta työltä tukea viestinnän vastuukysymyksiin ottaen kantaa siihen mitä kukakin saa kertoa, mutta myös mitä velvollisuuksia kenelläkin viestinnän suhteen on.

Haastateltavat esittelivät case-yrityksessä tällä hetkellä käytössä olevat viestintäkanavat, jotka he olivat karkeasti jakaneet ulkoisen ja sisäisen viestinnän kanaviin. Haastateltavat toivoivat olemassa olevien kanavien huomioimista viestintäohjeistusta rakennettaessa. Viestintäkanavista keskusteltaessa ilmeni, että haastateltavat kokevat yrityksessä olevan ongelmia sähköpostitulvan kanssa, kun taas uuden intranet-ohjelman käyttö ei ole vielä yleistynyt halutulla tavalla. Tiedusteltaessa tarkemmin viestintäkanavien käytöstä, haastateltavat totesivat, ettei yrityksessä ole yhteisiä linjauksia mitä viestitään missäkin kanavassa.

Haastateltavat näkivät viestintäsuunnitelman luomisen tärkeänä ja tarpeellisena yritykselle. Merkittävänä toimeenpanevana voimana suunnitelmaprosessille on tulkintani perusteella ollut sertifikaatin vaatimus, mutta yhtä lailla yrityksen johtoryhmän havahtuminen henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyden heikkenemiseen. Haastateltavat painottivat tulevan

kehittämistyön konkreettisuuden tarvetta, etenkin suorittavaa työtä tekevien osuuksia koskien. Mitä käytännönläheisempää ohjeistusta kehittämistehtävä sisältää, sitä parempi.

Haastateltavat määrittelivät viestinnän tärkeimmiksi tavoitteiksi läpinäkyvyyden ja avoimuuden sekä oikean tiedon päätyminen oikeille tahoille. Lisäksi tärkeinä pidettiin henkilöstö- ja asiakastyytyväisyyttä, yrityksen imagon vahvistumista, viestintäohjeistusta ja sen tarkoituksen ymmärtämistä sekä riittävää valmiutta muutos- ja kriisitilanteisiin.

Haastattelun perusteella kehittämistehtävän painopisteitä ovat: tiedonkulku, viestinnän vastuukysymykset (koko organisaation kattavasti), arkiviestintä ja viestintätavat, asiakasviestintä sekä muutosviestintä ja kriisiviestintä. Haastattelun lisäksi tulisi vielä selvittää laajemmin henkilöstön näkökulma tiedonkulusta, tiimiviestinnästä, muutosviestinnästä ja johtamis-/esimiesviestinnästä.

3.2 Henkilöstökysely

Osana kehittämissuunnitelmaa kohdeorganisaation henkilöstölle oli tarkoitus teettää kyselytutkimus case-yrityksen organisaatioviestinnästä. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää henkilöstön näkökulmaa kohdeorganisaation työyhteisöviestintään keskittyen erityisesti yleiseen tiedonkulkuun, esimiehen viestintään, johdon viestintään sekä muutostilanteiden viestintään.

Tutkimusta valmistellessa kävi ilmi, että henkilöstölle hetki sitten teetetyssä vuosittaisessa kyselyssä on lähtökohtaisesti samoja asioita kuin suunnitteilla olevassa kyselyssä. Lisäksi kohdeyrityksen henkilöstölle oli juuri teetetty organisaatiomuutokseen liittyvä tilannekartoitus, joka sisälsi myös määriteltyjä teemoja koskevia kysymyksiä. Samojen juuri kysytyjen asioiden tutkiminen uudella kyselyllä saattaisi näkyä kyselyn vastausaktiivisuudessa sekä aiheuttaa turhaa hämmennystä.

Keskusteltuamme aiheesta yrityksen yhteyshenkilön kanssa totesimme, ettei ole tarkoituksenmukaista teettää henkilöstöllä samoja teemoja sisältävää kyselyä kyselyn perään, vaan ennemmin hyödyntää jo toteutettujen kyselyiden antia. Yritys oli suostuvainen toimitamaan kyselyiden vastauskoonnit kehittämistehtävän aineistoksi, joten lopputyöhön kuuluva henkilöstökysely päätettiin toteuttaa sekundääritutkimuksena kahdesta edellä mainitusta toisistaan täydentävistä kyselyistä.

3.2.1 Henkilöstökyselyn toteutus

Molemmat kyselyistä oli toteutettu toimittamalla henkilöstön jäsenille vastauslinkki kyselyyn sähköpostitse. Kyselyt oli toteutettu nimettöminä ja niin, ettei niistä pystynyt muutoinkaan tunnistamaan yksittäisiä vastaajia. Kyselyt oli laatinut yrityksen kansainvälinen emoyritys, joka myös keräsi ja koosti vastauksista maakohtaiset koonnit. Yrityksen henkilöstö oli vastannut molempiin kyselyihin aktiivisesti, ja molemmissa kyselyissä olikin korkea vastausprosentti. Yrityksen yhteyshenkilön antamien taustatietojen perusteella kyselyjä voitiin pitää luotettavina ja case-yrityksen henkilöstön näkökulmaa kuvaavina. Kyselyistä henkilöstökysely on toteutettu ennen organisaatiomuutoksen tilannekatsausta. Henkilöstökyselyä toteutettaessa yritys ei vielä ollut aloittanut organisaatiomuutosta.

Case-yritys toimitti kahden viimeisimmän henkilöstölle toteutetun kyselytutkimuksen tulokset. Toinen kyselyistä oli koko henkilöstölle teetetty jokavuotinen henkilöstökysely ja sen kolmen vuoden tulokset. Kyselyssä selvitettiin laaja-alaisesti henkilöstön tyytyväisyyttä työhönsä väittämien perusteella. Työntekijän tulee valita, onko väittämän kanssa samaa mieltä vai erimieltä. Vastaukset on pisteytetty tuloksiin asteikolle 0-100. Nollan ollessa täysin erimieltä ja sadan täysin samaa mieltä. Yrityksen oman pisteytyksen mukaisesti pisteytyksen jäädessä alle 75, vaatii tilanne nopeita toimia. Pisteytys välillä 76-80 edellyttää toimia. Välille 81-85 osuvat tulokset tulee huomioida toiminnassa. Tulokset oli eritelty myös taustatekijöittäin. Eritellyt taustatekijät olivat esimiesasema, työsuhteen kesto sekä työntekijäryhmä. Työntekijäryhmät on jaoteltu tuloksista tukimusta varten neljään pääluokkaan: hallinto, huolto, laitehoito, logistiikka.

Henkilöstökyselyyn sisältyi paljon työyhteisöviestinnän ulkopuolisia kysymyksiä, joten ensimmäisenä kysymyksistä eroteltiin tutkimuksen kannalta oleellimmat. Kehittämistyöryhmälle toteutettuun haastatteluun pohjautuen oleellisiksi kysymyksiksi nostettiin:

- tiimityöskentely: tiimien välinen yhteistyö, yrityksen ilmapiiri, mielipiteiden huomiointi
- tiimiesimiehen viestintäkäytännöt ja -taidot: työntekijöiden ajan tasalla pitäminen, ongelmatilanteisiin puuttuminen, tunnustuksen antaminen työstä, luottamus omaan esimieheen
- johtoryhmän viestintäkäytännöt ja -taidot: johdon ymmärrys yrityksen toiminnoista ja tilasta, päätöksenteon taustat, luottamus päätöksentekoon, tiedonkulku

Toinen kyselyistä oli case-yrityksen organisaatiomuutokseen ja sen viestintään liittyvä myös koko henkilöstölle teetetty suppeampi kysely, joka oli ns. tilannekatsaus organisaatiomuutoksen etenemisestä. Kyseinen kysely painottui henkilöstön näkemykseen muutok-

sen johtamisesta ja muutosviestinnän onnistumisesta. Ryhmähaastattelun perusteella kehittämistehtävän tuotokseen tulisi sisällyttää myös muutosviestinnän osa-alueita, joten sitä koskeva henkilöstölle toteutettu kysely oli hyvä tiedonlähde muutosviestinnän tilan kartoittamiseen.

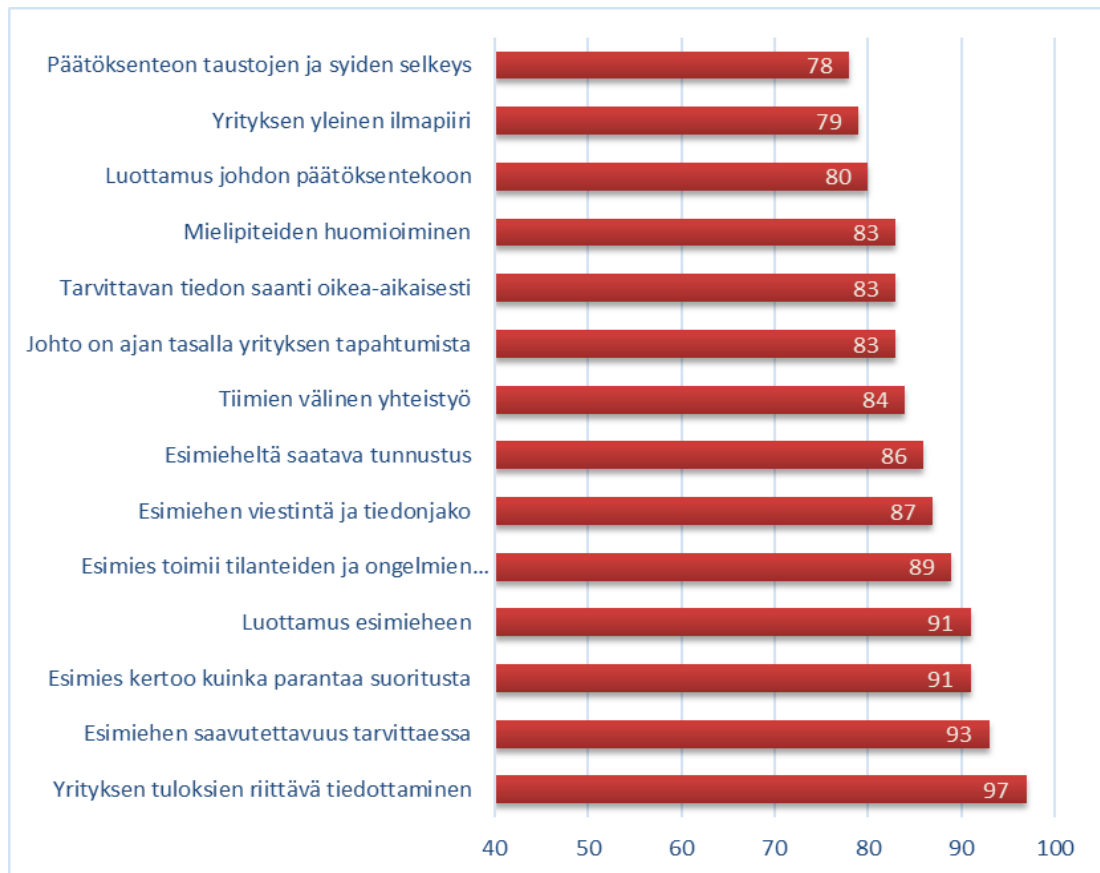
Tilannekatsauksen koonnista valittiin neljä muutosviestintää kuvaavaa väittämää:

- Suhtautuminen muutokseen.
- Muutosviestinnän määrä ja laatu.
- Muutoksen tarpeellisuuden ja syyn ymmärtäminen.
- Luottamus johon suoriutumiseen muutoksesta.

Kyseinen kysely on toteutettu kaikissa organisaatiomuutosta koskevissa emoyhtiön tytäryhtiöissä. Tilannekatsauksesta toimitetut tulokset ovat koko joukkoa koskeva koonti, jossa maa on yksi taustatekijöistä. Tilannekatsauskyselyssä ei ole eritelty maakohtaisia taustatekijöitä, joten niitä ei ole tuloksien suhteen hyödynnettävissä nyt toteutettavassa tutkimuksessa. Tilannekatsaukseen vastasi Suomessa 109 yrityksen työntekijää. Tulokset on esitetty prosenttiosuutena väittämän kanssa samaa mieltä olevasta työntekijäjoukosta. Vaikkakaan kyselyn koonti ei mahdollista kovin syvällistä muutosviestinnän onnistumisen analysointia, antaa se riittävän yleiskäsityksen asiantilasta.

3.2.2 Sekundääritutkimuksen tulokset – henkilöstökysely

Tutkimuksessa selvitettiin case-yrityksen henkilöstön näkökulmaa yrityksen viestinnän tilaan. Erityisesti keskittyen esimiesviestintään, yleiseen tiedonkulkuun, johdon viestintään sekä muutosviestintään. Tutkimuksen aineistona on yrityksen kahden viimeisimmän henkilöstökyselyn anti.



Kaavio 1. Case-yrityksen henkilöstökyselyn työyhteisöviestinnän osa-alueita koskevien kysymysten tulokset.

Henkilöstökyselyn tuloksissa työyhteisön viestintään liittyvistä kysymyksistä nousi selkeästi kolme merkittävintä epäkohtaa:

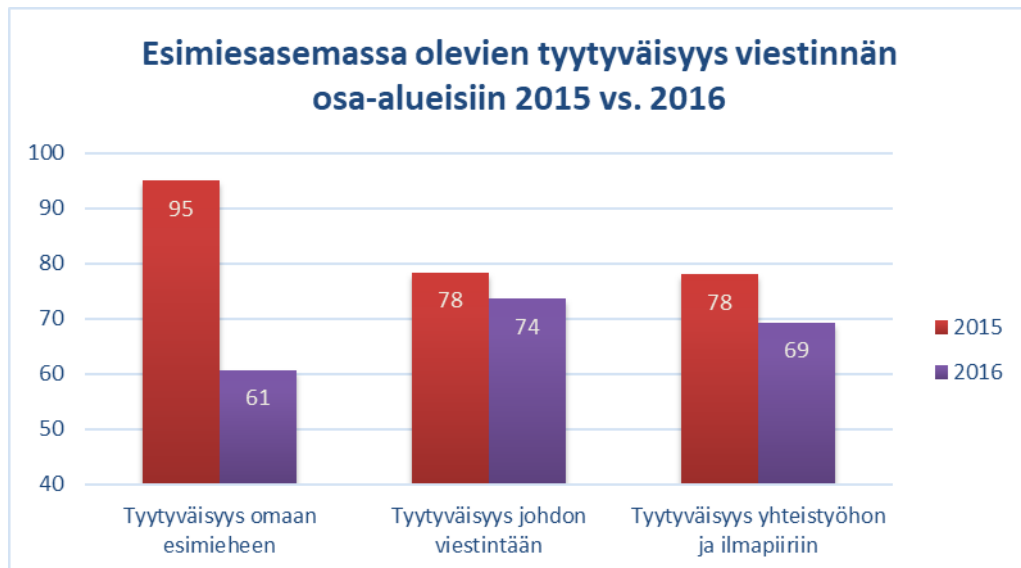
1. Syyt yrityksen päätöksenteon taustalla eivät ole selkeitä
2. Yrityksen yleinen ilmapiiri ei ole hyvä.
3. Henkilöstö ei luota johdon päätöksentekoon.

Edellä mainittujen lisäksi henkilöstö kokee, ettei johto tiedä mitä yrityksessä tapahtuu eikä tarvittavaa tietoa saada oikea-aikaisesti. Moni kokee myös, ettei heidän mielipiteitään oteta huomioon. Kyselyn perusteella myös tiimien välisessä yhteistyössä on parannettavaa.

Yrityksen työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisimpiä oman esimiehen toimintaan. Esimiehilläkin on kuitenkin parantamisen varaa tiedonjaossa sekä tunnustuksen antamisessa. Kaikista parhaimmaksi työntekijät kokevat yrityksen tuloksista tiedottamisen.

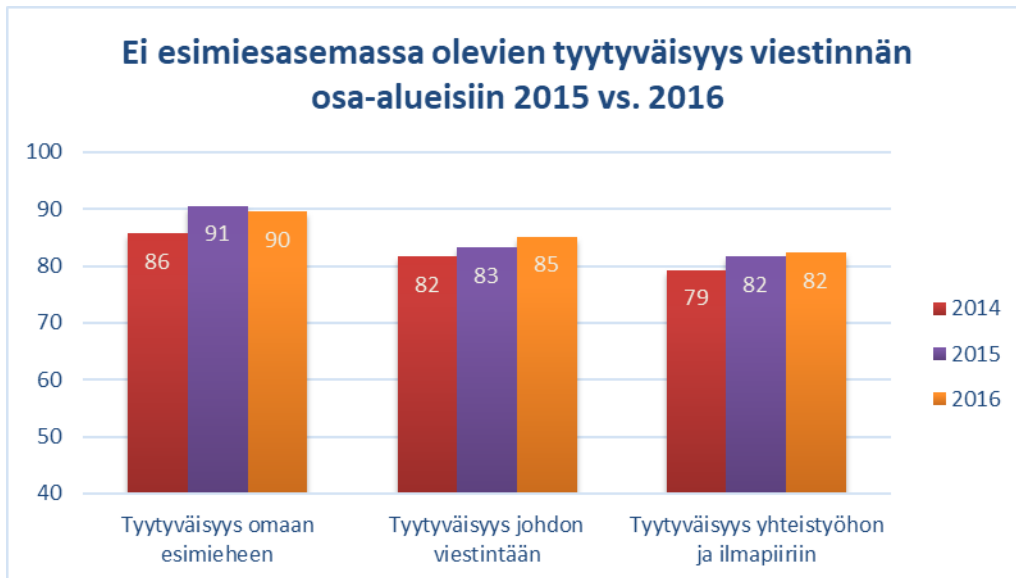
Henkilöstökyselystä hyödynnettävät kysymykset voi jakaa kolmeen viestinnän osa-alueeseen: tyytyväisyys oman esimiehen viestintään, tyytyväisyys johdon viestintään ja tyytyväisyys yhteistyöhön ja yrityksen yleiseen ilmapiiriin.

Kyselyn perusteella työntekijät ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä lähiesimiehensä tiedonantoon ja tukeen. Esimiehenä toimivat kokevat oman esimiehensä tuen ja tiedonvälityksen kuitenkin heikkona. Esimiesasemassa oleva henkilöstö on pääsääntöisesti lähiesimiehiä tiimeille (Case-yritys, 2017a). Heidän esimiehinään toimivat case-yrityksen johtoon lukeutuvat johtajat ja johtoryhmäläiset (Case-yritys, 2017a).



Kaavio 2. Esimiesasemassa olevan henkilöstön tyytyväisyys viestinnän osa-alueisiin 2015 vs. 2016.

Esimesasemassa olevien vastauksissa on jokaisen osa-alueen keskiarvoissa huomattavissa notkahdus alaspäin verrattaessa vuosien 2015 ja 2016 tuloksia. Merkittävin tiputus on tyytyväisyydessä oman esimiehen viestinnän toteutukseen. Selkeää syytä näin huomattavalle laskulle ei nyt tehdyn tutkimuksen puitteissa löytynyt. Yhtä radikaalia laskua ei ollut esimiesroolin lisäksi havaittavissa muissa taustatekijöissä, kun työsuhteen kestossa. Yli 20 vuotta yrityksessä olleilla oli vastaavanlaista trendiä havaittavissa tyytyväisyydessä oman esimiehen viestintään (muutos 2015 vertailulukuun -16,2). Muiden taustatekijöiden suhteen trendi on äärimmäisen maltillisesti lähinnä päinvastainen.



Kaavio 3. Työntekijänä ilman esimiesvastuuta olevien tyytyväisyys viestinnän osa-alueisiin 2015 vs. 2016.

Ilman esimiesvastuuta olevien työntekijöiden tyytyväisyys oman esimiehen toimintaan on pysynyt kolmen vuoden seurantajakson aikana melko samoissa lukemissa. Työntekijät ovat siis melko tyytyväisiä oman esimiehen viestintään, mutta tyytyväisyys tiimirajat ylittävään yhteistyöhön ja tiedon kulkuun sekä etenkin yrityksen yleiseen ilmapiiriin hajottavat vastauksia työntekijäkentässä.

Henkilöstön tyytyväisyyttä tarkkailtaessa työntekijäryhmittäin (kaavio 4) oman esimiehen viestintään tyytymättöimpiä ovat hallinnon edustajat ja tyytyväisimpiä logistiikan työntekijät. Esimiehen viestintään liittyvien kysymysten pisteiden keskiarvo on 89,5 asteikolla 0-100. Eniten hajontaa aihealueen kysymyksissä ilmenee tunnustuksen saamisesta esimieheltä sekä esimiehen tiedonjaossa.



Kaavio 4. Henkilöstön tyytyväisyys oman esimiehen viestintään työntekijäryhmittäin.



Kaavio 5. Henkilöstön tyytyväisyys tiimien väliseen yhteistyöhön ja yleiseen ilmapiiriin työntekijäryhmittäin.

Tyytymättömyys yrityksen ilmapiiriin ja yhteistyöhön näkyy myös tarkasteltaessa tuloksia työntekijäryhmittäin. Työntekijäryhmien tyytyväisyys yrityksen yleiseen ilmapiiriin sekä yhteistyöhön on melko huonoa. Koko yrityksen vastausten keskiarvo yhteistyön ja yleisen ilmapiirin koskevien kysymysten osalta on 82 asteikolla 0-100. Keskiarvoisesti tyytyväisimmät työntekijät yhteistyön ja yleisen ilmapiirin kannalta ovat logistisissa töissä oleva henkilöstö. Tyytymättömmimpiä aihealueen tilaan löytyvät huollosta. Suurin hajonta aihealueen kysymyksissä on yhteistyön suhteen. Aihepiirin huonoin tulos, 79 on yrityksen ilmapiirillä.



Kaavio 6. Henkilöstön tyytyväisyys johdon viestintään työntekijäryhmittäin.

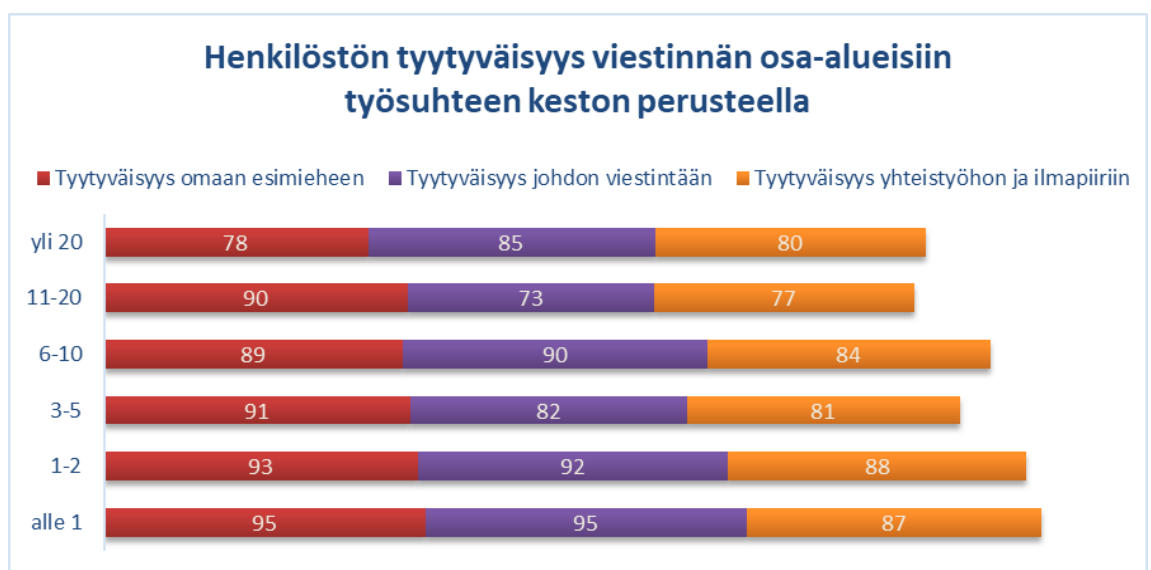
Yrityksessä ollaan hallintoa lukuun ottamatta kauttaaltaan melko tyytymättömiä johdon viestintään. Erityisen tyytymättömiä yrityksen johdon viestintään ovat huollon työntekijäryhmään kuuluvat. Tyytyväisimpiä johdon viestintään ovat hallinnon työntekijät, jotka ovat organisaatiokaavion mukaisesti lähimpänä johtajia ja johtoryhmää. Johtamisviestinnän

keskiarvo asteikolla 0-100 on 84,2. Mikäli kokonaisuudesta poistetaan lähes täydet pisteet antanut hallintokokonaisuus, tipahtaa keskiarvo 77:n. Aihepiirin vastauksissa on yrityksen sisällä paljon hajontaa, etenkin koskien luottamusta johdon päätöksentekoon ja päätöksenteon syiden selkeyteen.



Kaavio 7. Henkilöstön tyytyväisyys työyhteisöviestinnän osa-alueisiin työntekijäryhmittäin. Luvut keskiarvoja aihealuetta koskevista kysymyksistä.

Vedettäessä yhteen henkilöstön tyytyväisyys työyhteisöviestinnän osa-alueisiin työntekijäryhmittäin (kaavio 7), on selkeästi huomattavissa huollon työntekijäryhmään kuuluvan henkilöstön olevan yleisesti tyytymättömintä. Tyytyväisyys johdon viestintään sekä yhteistyöhön ja ilmapiiriin on selkeästi matalammalla kuin verrokkiryhmillä. Yleisesti tyytyväisimpiä ovat hallinnon työntekijäryhmään kuuluva henkilöstö. Kyseinen ryhmä on vertailussa tyytyväisin johdon viestintään, mutta tyytymättömin oman esimiehen viestintäosaamiseen.



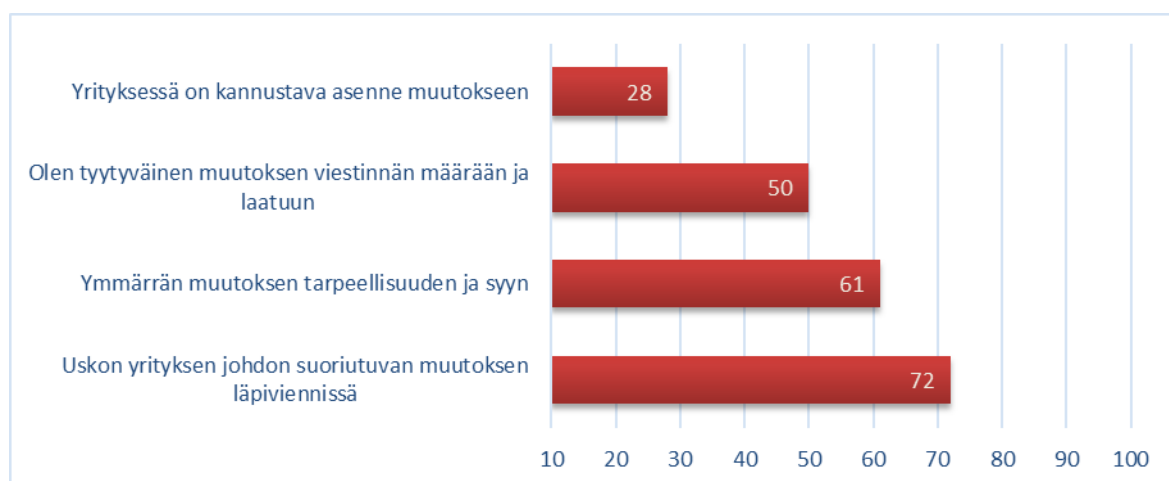
Kaavio 8. Henkilöstön tyytyväisyys työyhteisöviestinnän osa-alueisiin työsuhteen keston perusteella. Luvut keskiarvoja aihealuetta koskevista kysymyksistä.

Työsuhteen keston perusteella kokonaisvaltaisesti tyytyväisimpiä työyhteisöviestinnän osa-alueisiin ovat tuoreimmat työntekijät. Kolmesta osa-alueesta huonoimmat pisteet heiltä saa yhteistyö ja yrityksen ilmapiiri. Oman esimiehen sekä johdon viestinnän alle yksi sekä 1-2 vuotta työsuhteessa olleet kokevat olevan hyvällä tasolla.

3-5 vuotta yrityksessä työskennelleiden kohdalla tapahtuu pienoinen notkahdus tyytyväisyydessä työyhteisön viestinnän osa-alueisiin. He eivät koe saavansa omalta esimieheltä yhtä hyvin tietoa kuin virkaiältään nuoremmat työtoverit ja luottamus johdon päätöksentekoon ja päätösten teon taustojen selvyyteen alkaa rakoilla. He kokevat tiimien välisen yhteistyön vertailuryhmistä kaikista huonoimmaksi, eivätkä koe mielipiteidensä tulevan kuuluisiksi.

Yrityksessä 6-10 vuotta olleiden kohdalla tilanne on ympäröiviä ikäpolvia hiukan parempi. He kokevat esimiehen sekä johdon viestinnän valoisammin, mutta yrityksen yleinen ilmapiiri ei heidän mielestään ole kovin hyvä.

Tyytymättömmimpiä työntekijöitä on yrityksessä 11-20 vuotta palvelleet. Vaikkakin he pitävät oman esimiehen viestinnän laatua hyvänä, kokevat he yrityksen ilmapiirin heikoksi, eikä heiltä löydy luottamusta johdon päätöksentekoon. Yli 20 vuotta talossa olleet eivät ole kovin tyytyväisiä oman esimiehen viestintään, eivätkä koe luottavansa esimieheensä. Luottamus yrityksen johdon päätöksentekoonkaan ei ole kovin suurta, mutta he kokevat ymmärtävänsä päätöksenteon taustat ja saavansa paremmin tietoa kuin 11-20 vuotta palvelleet.



Kaavio 9. Henkilöstön kokemukset muutosviestinnän onnistumisesta.

Yrityksen organisaatiomuutoksen tilannekatsauksen perusteella muutosviestinnässä on huomattavia kehityskohteita. Kaaviossa 9 on kuvattu henkilöstön näkemys muutosviestinnän onnistumisesta yrityksessä. Muutoksen viestinnän määrä ja laatu jakaa case-yrityksen henkilöstön kahtia. Vain 50 prosenttia henkilöstöstä on samaa mieltä väittämän kanssa. Hiukan yli puolet henkilöstöstä ymmärtää kuitenkin muutoksen syyn ja tarpeellisuuden. Vain 28 prosenttia yrityksen henkilöstöstä kokee yrityksessä olevan kannustava ilmapiiri muutosta kohtaan. 72 prosenttia työntekijöistä on kuitenkin sitä mieltä, että johto tulee suoriutumaan muutoksen läpiviennistä.

Tutkimuksen perusteella yrityksen suurimmat viestinnälliset haasteet ovat johdon viestinnässä sekä yleisessä tiedonkulussa. Henkilöstö ei koe saavansa riittävästi tietoa johdon päätöksenteon taustoista ja luottamus johtoon rakoilee. Eri osastojen välinen yhteistyö ja osittain tiimin sisäinen yhteistyö ei toimi, eikä yksilöt koe tulevansa kuulluiksi. Yrityksen työyhteisön yleinen ilmapiiri koetaan kaikissa työntekijäryhmissä melko huonona, mikä näyttää vahvasti erityisesti muutoksiin suhtautumisessa. Työyhteisöviestinnän ongelmat korostuvat muutosviestinnässä, joskin muutostilanteessa luottamus johtoon näyttäisi saavan parhaat pisteet.

3.3 Case-yrityksen viestinnän lähtötilanne

Case-yrityksen Suomen toimintojen henkilöstö rakentuu suorittavaa työtä, esimiestyötä, asiantuntijatehtäviä ja johtotehtäviä sekä niiden yhdistelmiä toteuttavista työntekijöistä. Yrityksessä on monen tasoisia suorittavia töitä sekä tietotyötä sisältäviä työtehtäviä, joita hoitaa yhteensä hiukan yli 100 työntekijää. (Case-yritys, 2017a) Työntekijöiden työtehtävät ovat suoraan ja välillisesti kytköksissä toisiinsa, ja siksi saumaton tiedonkulku henkilöltä toiselle on yrityksen toimintakyvyn kannalta tärkeää.

Yritys tunnisti viestinnän kehitystarpeen ja kokosi viestinnän kehitystyöryhmän, joka ohjeisti kehittämistehtävää varten yrityksen viestinnän tarpeet ja toiveet sekä toimitti tarvittavat materiaalia nykytilankartoitusta ja ongelman nimeämistä varten.

Ennen kehittämistehtävää kohdeorganisaatiolla ei ollut viestintästrategiaa tai -suunnitelmaa. Yrityksen viestintäasiat on sisällytetty markkinointipäällikön toimenkuvaan ja näin ollen on painottunut paljolti markkinointiviestintään. Oli havaittavissa, ettei yrityksen viestinnän suunnitteluun ja organisointiin oltu varattu riittävästi resursseja, eikä viestintäasioita oltu näin ollen tarkasteltu kokonaisvaltaisesti.

Yrityksessä on käytössä monia viestintäkanavia tiedonkulun ja vuorovaikutuksen tueksi, muttei yhtenäisesti sovittuja linjauksia mitä kanavaa tulisi milloinkin käyttää. Yrityksellä oli muutama rajoittava ohjeistus mm. sähköpostin käytöstä ja sosiaalisen median julkaisuista (Case-yritys, 2017b; Case-yritys, 2017c). Ohjeistukset ovat vuosien takaa ja etenkin sosiaalisen median käytön suhteen jo osittain vanhentunutta.

Kehittämistehtävässä toteutettujen tutkimusten perusteella kohdeorganisaation tulisi parantaa yrityksen sisäistä tiedonkulkua, tarkastella kriittisesti ja kehittää esimiesten ja johtoryhmän viestintäosaamista sekä ennen kaikkea painottaa viestintävastuuta osana jokaisen työntekijän työtehtäviä. Selvityksen perusteella tärkeitä viestinnän osa-alueita case-yritykselle ovat myös viestinnän yhteiset pelisäännöt sekä muutoksiin ja kriiseihin varautuminen.

3.4 Viestintästrategia

Kohdeorganisaatiolla ei ollut määriteltynä erillistä viestintästrategiaa, josta viestintäsuunnitelmaa voisi suoraan lähteä johtamaan (Case-yritys, 2017c). Kehittämistehtävän ensimmäinen tehtävä oli määrittellä yrityksen viestinnälle pääpainopisteet. Painopisteet on johdettu yrityksen omasta strategiasta sekä työyhteisöviestinnän kirjallisuudesta ottaen huomioon myös tutkimuksissa ilmenneet kehityskohteet.

Pääpainopisteiksi määräytyi vuorovaikutus ja vastavuoroisuus, arvostus ja luottamus sekä aitous ja rehellisyys. Yksittäiset sanaparit eivät vielä sellaisinaan avannut riittävästi painopisteiden merkitystä, joten niitä avattiin kutakin lisää muutamalla lauseella. Lisäksi määriteltiin onnistuneen viestinnän seuraukset eli strategian tavoitteet.

Strategiaa avattiin myös kolmen merkittävimmän näkökulman kautta, joille jokaiselle määriteltiin omat tulokset. Oleellisimmiksi näkökulmiksi määräytyi asiakasnäkökulma, henkilöstönäkökulma sekä esimiesten ja johdon näkökulma. Kyseiset ryhmät ovat oleellisia yrityksen vastavuoroisen viestinnän kehittymisessä. Jotta asiakastyytyväisyyttä ja luottamusta yritykseen voidaan parantaa, tulee koko henkilöstöllä olla riittävät viestintätaidot työn viestintätilanteissa suoriutumiseen. Yhtäläillä henkilöstön ja esimiesten sekä johdon välillä tulee olla avoin ja vuorovaikutteinen yhteys, jotta voidaan taata yrityksen menestymisen kannalta merkittävä tiedonkulku ja keskinäinen luottamus (Juholin 2009b, 187-189).

Viestintästrategian määrittelyn jälkeen kävimme pääpainopisteet case-yrityksen viestintäkehitystyöryhmän kanssa läpi. Työryhmä totesi strategian täsmävän yrityksen tarpeeseen ja suunnan olevan oikea (Case-yritys, 27.11.2017). Hyväksytyjen suuntaviivojen

pohjalta rakennettiin yrityksen viestinnän suunnittelun ja toteutuksen tueksi viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus.

3.5 Viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus

Viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus on toteutettuihin tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehukseen pohjautuva yrityksen tarvetta vastaan rakennettu työkalu case-yrityksen viestinnän suunnittelun ja toteutuksen tueksi.

Yrityksen viestinnän kehitystyöryhmä nosti viestinnän kannalta merkittäviksi osa-alueiksi tiedonkulun, muutostilanteiden viestinnän, viestinnän vastuukysymykset sekä kriisiviestinnän. Lisäksi yritys toivoi viestintäsuunnitelman tukevan henkilöstö- ja asiakastyytyvyyttä sekä läpinäkyvyyttä ja avoimuutta. (Case-yritys, 2017c)

Kohdeyritys toivoi viestintäsuunnitelmasta mahdollisimman käytännönläheistä ja selkeää, jotta eri koulutustaustoilla olevat työntekijät ymmärtävät ja pystyvät hyödyntämään suunnitelman ja ohjeistuksen pääviestit. (Case-yritys, 27.11.2017) Tästä syystä koko henkilöstöä koskevat osiot viestintäsuunnitelmassa ja -ohjeistuksessa on kirjoitettu mahdollisimman käytännönläheisesti. Johtamisviestinnän osa-alueisiin on sisällytetty enemmän teoriaa käytännön tueksi. Yrityksen työkaluksi tarkoitettu viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus (Liite 1) on kehittämistehtävän pohjalta rakennettu tuotos vastaamaan yrityksen tarpeisiin.

Case-yrityksen tiedonkulun haasteet keskittyvät pääsääntöisesti arkiviestinnän takkuamiseen sekä yhteisesti sovittujen viestintäkäytäntöjen puutteeseen. Viestintäsuunnitelman ja -ohjeistuksen Viestintä kuuluu kaikille -osio on rakennettu vastaamaan tiedonkulun ja viestinnän vastuukysymysten problematiikkaa. Osion tarkoituksena on painottaa viestinnän onnistumisen ja työyhteisön toimivuuden olevan jokaisen työntekijän vastuulla. Viestintä on osa jokaisen työntekijän työtehtäviä ja jokaisella on oikeus ja vastuu viestiä työyhteisössä.

Koko organisaation viestintää koskevat yhteiset linjat on hyvä kirjata ylös organisaation tyyliin sopivalla tavalla (Mounter ym. 2005, 129). Kohdeorganisaation viestinnän yhteiset pelisäännöt on rakennettu Viestinnän 10+1 käskyä -huoneentauluksi (Liite 2). Viestintä ja vuorovaikutus ovat osa jokaisen henkilön persoonaa, eikä siitä syystä yksityiskohtaisia koko henkilöstölle suunnattuja viestintäohjeita ole järkevää tehdä. Yhteiset suuntaviivat ja viestinnän periaatteet tulisi kuitenkin olla koko organisaation tiedossa.

Yhteisten käytäntöjen tueksi viestintäsuunnitelmaan ja -ohjeistukseen on määritelty työelämän viestinnän kannalta oleelliset viestintätavat sekä tarkempaa ohjeistusta viestintäkanavista, sähköpostiviestinnästä, sosiaalisen median käytöstä sekä pikaviestisovellusten hyödyntämisestä. Case-yrityksen viestinnänkehitystyöryhmä (27.11.2017) toivoi olemassa olevien viestintäohjeistuksien tarkastelua ja päivitystä erityisesti sähköpostiviestinnän ja sosiaalisen median käytön suhteen. Kyseiset ohjeistukset on käyty läpi ja päivitetty vastaamaan yrityksen tarvetta sekä yleisiä käytäntöjä. Sähköpostiviestinnän rinnalla koko ajan enemmän lisääntyvä pikaviestisovellusten käyttö (Laitila 2017; Selkäinaho 29.4.2017) on myös nostettu tarkemmin esille. Pikaviestisovellus WhatsApp on yleistynyt kohdeorganisaation työkäytössä (Case-yritys, 2017c) ja saattaa tulevaisuudessa edellyttää tarkempaa ohjeistusta ja/tai yrityskäyttöön soveltuvampaa alustaa.

Tiimien sisäistä ja ulkoista tiedonkulkua ja viestintää tukemaan viestintäsuunnitelmaan ja -ohjeistukseen rakennettiin Tiimin viestintäkäytännöt -lomake (Liite 5). Lomake on tiimin esimiehen työkalu oman tiimin viestintäkäytäntöjen läpikäyntiin yhdessä työntekijöiden kanssa. Lomakkeelle määritellään tiimin ensisijaiset viestintäkanavat sekä yleisimmät sisäiset ja ulkoiset viestintätilanteet ja niihin sopivat viestintätavat ja -kanavat. Lisäksi sovietaan tiimin oman sisäisen palaverin pidosta.

Case-yrityksen viestinnän kehittämistyöryhmä (27.11.2017) toivoi selkeää työtehtäviin pohjautuvaa viestintävastuiden erittelyä. Sen lisäksi, että yleiset työntekijöiden, esimiesten ja johdon vastuut on kirjattu tuotokseen, yrityksen toivetta vastaamaan rakennettiin case-yrityksen organisaatiokaavioon (2017c) pohjautuva viestintävastuut tehtävänimikkeittäin - taulukko (Liite 3). Olemassa olevien tehtävänimikkeiden lisäksi taulukkoon on lisätty viestintäpäällikön vastuut viestinnän kokonaisuuden suunnittelusta, hallinnoinnista ja kehittämisestä.

Haastattelututkimuksen perusteella koko henkilöstölle on tarpeen painottaa laadukkaan asiakasviestinnän tarkoitusta ja merkitystä. Viestintäsuunnitelmaan ja -ohjeistukseen on selvennetty kaiken kanssakäymisen asiakkaiden kanssa olevan asiakasviestintää ja näin ollen jokaisen asiakkaiden kanssa tekemisissä olevan työntekijän tulisi tiedostaa oma vastuunsa laadukkaan asiakasviestinnän toteutuksessa (Kuvaja 2008, 71). Asiakasviestinnän lisäksi tuotokseen on kirjattu myös yleisiä sidosryhmäviestinnän periaatteita tukemaan yrityksen imagoa ja luottamusta vahvistavaa sidosryhmäviestinnän suunnittelua ja toteutusta.

Johdon ja esimiesten viestinnän kehittämisen tueksi tuotokseen on kirjattu vuorovaikutusjohtamisen peruseriaatteita, esimies- ja johtotason viestintävastuita sekä yleisiä johta-

misviestinnän ohjeita. Case-yritys rakentuu työnkuvien perusteella määritellyistä tiimeistä ja jokaisella tiimillä on oma esimiehensä (Case-yritys, 2017a). Tästä syystä esimiesosio keskittyy vahvasti tiimiviestinnän painottamiseen. Tutkimuksen perusteella henkilöstö on pääsääntöisesti tyytyväisiä tiimiesimiehien toimintaan. Osa työntekijöistä kuitenkin kokee, ettei heidän mielipiteitään kuulla eikä esimieheltä aina saa kaipaamaansa palautetta tai tunnustusta työsuorituksista. Tästä syystä tiimiviestinnän lisäksi esimiehille painotetaan myös työntekijöiden kanssa käytävien kehityskeskustelujen merkitystä sekä työntekijälle että esimiehelle ja yritykselle.

Tutkimuksen perusteella johtajien ja johtoryhmän viestinnässä on parantamisen varaa. Vuorovaikutteisen johtamisviestinnän tärkeyttä ei voi liikaa painottaa koko organisaation viestintäkulttuurin kehittämiseksi. Johtajille ja johtoryhmälle viestintäsuunnitelmassa ja -ohjeistuksessa painotetaan viestintäkulttuurin rakentuvan johdon esimerkistä (Juholin 2009a, 157,159-161). Tutkimusten perusteella yrityksen muutosviestintä on kohtuu hyvällä tasolla. Haastattelun perusteella case-yrityksen johto kaipaa kuitenkin tukea muutosviestinnän toteuttamiseen. Tästä syystä viestintäsuunnitelmaan ja -ohjeistukseen on kirjattu muutosviestinnän peruseriaatteita, jotka toistavat pitkälti samaa kaavaa muunkin johtamisviestinnän kanssa.

Case-yritys koki haastattelututkimuksen perusteella tarvetta kriisitilanteiden viestinnän tuelle. Viestintäsuunnitelmaan ja -ohjeistukseen kirjattiin yleisimpiä kriisiviestinnän periaatteita sekä case-yritykselle rakennettiin kriisiviestintäsuunnitelman taulukko (Liite 4), joka on case-yrityksen tarpeeseen määritelty työkalu. Taulukkoon kirjataan mahdollisia viestinnällisiä kriisitilanteita, niiden kohderyhmä ja tarvittavat toimenpiteet tilanteen hoitamiseksi. Lisäksi taulukkoon mietitään reagointinopeuden tarve ja mahdollinen ennaltaehkäisy ja vahinkojen minimointi.

Viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus -tuotos pyrittiin pitämään mahdollisimman helppolukuisena, joten suoria lähdeviitteitä ei siihen ole merkattu. Lähteet on kuitenkin kirjattu jaotellusti tuotoksen loppuun.

4 Lopputuotoksen arviointi ja tavoitteiden saavutus

Kehittämistehtävän lopputuotoksen arviointi toteutetaan laadullisella tutkimuksella, jonka tavoitteena on selvittää puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla lopputuotoksen hyödyllisyyttä ja kehittämistehtävän tavoitteiden saavuttamista.

Viestintäsuunnitelma- ja ohjeistus on yrityksessä vielä jalkauttamatta, joten viestintäkulttuurin tai muiden osa-alueiden muutosta ei ole vielä mahdollista mitata kvantitatiivisesti. Kaksi johtoryhmän jäsentä on kuitenkin perehtynyt ja osittain omassa toiminnassaan huomionnut kehittämistehtävän lopputuotoksen, joten heidän näkemyksensä yritykselle toteutetusta työkalusta on mahdollista selvittää.

Laadullinen tutkimuksen peruseräteenä on löytää aineistosta yhdistäviä tekijöitä. Mikäli haastattelujen perusteella ei haastatteluaineistosta ole löydettävissä lopputuloksen arvioinnin kannalta yhdistäviä tekijöitä, voi todeta, ettei lopputuotos ole saavuttanut tavoitteitaan. (Alasuutari 2011, 40-42) Haastatteluun pohjautuvalla laadullisella tutkimuksella voidaan havainnointia ja merkitystulkintaa hyödyntäen selvittää, miten haastateltavat ovat sisäistäneet lopputuotoksen perusajatuksia. (Alasuutari 2001, 46-47)

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jolle määritellään tietyt aiheet eli teemat. Hirsijärven ja Hurmen (2001, 48) määrittelemän teemahaastattelun peruslähtökohta on se, ettei haastattelussa noudateta tiettyä kaavaa ja eriteltyjä kysymyksiä, vaan haastattelu etenee tiettyihin keskeisiin teemoihin sitoutuen. Tällä tavalla toteutetussa haastattelussa haastateltavien ääni tulee kuuluviin sekä tulkinnat ja merkityksenannot ovat keskiössä. Lisäksi, lopputuotoksen perusajatuksien mukailleen, merkitykset syntyvät haastattelijan ja haastateltavan vuorovaikutuksessa.

Arviointihaastattelun temarungoksi määriteltiin kehittämistehtävän tuotoksen hyödyllisyys seuraavista näkökulmista:

- oma työ,
- viestinnän suunnittelu ja toteutus,
- esimiestyöskentely,
- johtoryhmätyöskentely ja
- yrityksen viestintäkulttuurin kehittyminen.

Haastattelun aikana kiinnitetään huomiota haastateltavan kertomiin esimerkkeihin, käyttäytymiseen sekä mahdollisin tarkentavin kysymyksin selvitetään haastateltavien käsitystä

omasta viestintävastuusta ja viestintärooleista työtehtävissä. Näin pyritään kartoittamaan kuinka haastateltavat ovat sisäistäneet ja ymmärtäneet lopputuotoksen perusajatuksen.

Kehittämistehtävän lopputuotoksen arviointi toteutettiin teemahaastatteluina kahdelle kohdeyrityksen johtoryhmän jäsenelle. Molemmat haastateltavista ovat perehtyneet sekä yritykselle toteutettuun lopputuotokseen että lopputyön teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimusosioihin. Haastateltavien valinnassa huomioitiin myös heidän työnkuvansa. Toinen haastateltavista on yrityksen markkinointipäällikkö, jonka toimenkuvaan viestintä on sisällytetty. Markkinointipäällikkö on toiminut yrityksessä elokuusta 2018 lähtien. Markkinointipäällikkö vastaa yrityksen markkinoinnista sekä viestinnästä. Hän toimii oman osa-alueensa henkilöstön esimiehenä sekä johtoryhmän jäsenenä. Toinen haastateltavista on yrityksen operatiivinen päällikkö, jonka alaisuudessa suurin osa esimiehistä ja iso osa henkilöstöstä työskentelee. Operatiivinen päällikkö on ollut talossa yli kymmenen vuotta, nykyistä työnkuvaansa hän on toteuttanut kevästä 2018 lähtien. Operatiivinen päällikkö vastaa laaja-alaisesti yrityksen operatiivisesta toiminnasta. Hänellä on kymmenen suoraa alaista, joista seitsemän on tiimiesimiehiä.

Koska haastateltavat valittiin heidän työnkuvansa perusteella ja he keskustelivat asioista siitä näkökulmasta, tullaan raportoinnissa käyttämään näitä osa-alueita koskevissa osioissa heidän titteleitään.

4.1 Haastattelut ja niiden eteneminen

Haastattelut toteutettiin 14.12.2018 (markkinointipäällikkö) ja 15.12.2018 (operatiivinen päällikkö). Haastattelut toteutettiin rauhallisissa ja häiriöttömissä tiloissa. Molemmat haastattelut äänitettiin aineiston käsittelyn helpottamiseksi.

Haastattelujen alussa kerrattiin haastattelun tarkoituksena olevan kehittämistehtävän lopputuotoksen arviointi teemahaastatteluna eli keskustellen käydä läpi haastateltavan mielipidettä yritykselle toteutetun kehittämistehtävän hyödyllisyydestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Haastattelutilanteet olivat rentoja ja molemmat haastateltavat puhuivat avoimesti omista näkemyksistään aiheen tiimoilta. Molemmissa haastatteluissa painottui vahvasti henkilön omakohtaiset näkemykset, joista haastateltavat kertoivat laajalti.

Arviointihaastattelut toteutti opiskelija, joka oli myös toteuttanut arvioitavana olevan lopputuotoksen. Pienenä huolen aiheena oli, että haastattelijat pyrkivät tilanteessa kaunistelemaan sanomisiaan. Huoli osoittautui kuitenkin turhaksi, sillä haastattelujen aikana ei ollut havaittavissa, että kumpikaan haastateltavista yrittäisi rajoittaa sanomisiaan tai muutoin

peitellä mielipidettään. Näin ollen haastattelujen antia voidaan pitää luotettavana ja todellisuutta kuvaavana.

4.2 Haastattelujen anti

Haastateltavat kokivat yritykselle toteutetun viestintäsuunnitelman ja -ohjeistuksen olevan oiva työkalu omassa työssään sekä koko organisaation viestintäkulttuurin edistämisessä. Kohdeyrityksessä ei aiemmin ollut yhteisesti sovittuja viestintäkäytäntöjä ja molemmat haastateltavista kokivat hyvänä sen, että sellaiset on nyt kirjattu lopputuotokseen ja sen liitteisiin.

Kehittämistehtävän lopputuotos koetaan koko organisaation kattavana työkaluna, joka tukee ja edesauttaa kohdeyrityksen sisäistä tiedonkulkua sekä johdon ja työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta. Haastateltavat kokivat erityisesti arkiviestintää käsittelevän osa-alueen tärkeänä ja uskoivat mm. huoneentaulun (liite 2) ja yleisten ohjeistusten parantavan yrityksen sisäisen viestinnän laatua.

Molemmat kokivat johtoryhmän hyötyvän lopputyöstä ja uskoivat viestinnän kehittyvän oikeaan suuntaan lopputyön pohjalta. Johdon viestintää lopputuotoksen koettiin tukevan hyvin. Lopputuotoksen johtamisviestintää ja muutosviestintää yleisellä tasolla käsittelevän osa-alueiden koettiin antavan eväitä sekä omaan työskentelyyn että koko johtoryhmän viestintätapojen kehittämiseen. Erityisesti päätöksistä oikea-aikaisesti ja oikealla tavalla viestiminen koettiin tärkeäksi ja lopputuotoksen nähtiin tarjoavan tähän apuja.

Yrityksen yhteisten viestintäkäytäntöjen jalkauttaminen onnistuu haastateltavien mielestä lopputuotoksen pohjalta. Molemmat kokevat itse sekä uskovat myös johtoryhmän ymmärtävän vuorovaikutteisen ja avoimen viestintäkulttuurin tärkeyden. Haastateltavat kokevat yhtenäisten toimintatapojen tukevan sekä tiimien sisäistä että koko yrityksen tiedonkulkua.

Case-yrityksen yhteyshenkilönä toimineen markkinointipäällikön mielestä lopputuotoksella vastataan yrityksen tarpeeseen ja se on hyvä työkalu koko organisaation kattavasti. Viestinnästä vastaava markkinointipäällikkö piti hyvänä asiana, että yritykselle oli saatu määritettyä aiemmin kokonaan puuttunut viestintästrategia sekä selkeät ja päivitetty ohjeistukset mm. sosiaalisen median ja sähköpostin käytöstä. Lopputuotos on yhdenmukainen sen kanssa, mitä yritys on projektilta halunnutkin.

Esimiesten esimiehenä toimiva operatiivinen päällikkö kokee lopputuotoksen auttavan esimiehiä ymmärtämään heidän vastuunsa esimiesviestinnässä sekä tukevan heitä suo-

riutumaan siinä. Operatiivisen päällikön toimenkuvaan kuuluu isona osana myös muutostilanteet. Hän kokee lopputuotoksen tuovan tukea niiden viestintään sekä hänelle, että varmasti myös muille johtoryhmäläisille. Hän kokee hyvänä, ettei muutoksen jalkauttamiselle ole kirjattu tarkkaa prosessia, vaan annetaan lähinnä ohjeita ja herätellään ajatuksia muutoksen läpiviennille.

Molemmat haastateltavista selkeästi ymmärtävät oman viestintävastuunsa johtoryhmäläisenä, esimiehenä sekä työyhteisön jäsenenä. He tuntuivat myös käsittävän vuorovaikutuksen merkityksen sekä avoimen ja läpinäkyvän viestinnän hyödyt.

Viestintäsuunnitelman ja -ohjeistuksen sekä muiden tulevien muutosten jalkauttamisesta ja toteuttamisesta keskusteltaessa oli ilahduttavaa huomata, kuinka molemmat haastateltavista olivat selkeästi sisäistäneen lopputuotoksen ajatukset johtamis- ja muutosviestinnän toteuttamisesta sekä ennen kaikkea työn perimmäisen viestin avoimesta ja vuorovaikutteisesta viestinnästä.

Haastattelututkimuksen perusteella voi vetää johtopäätöksen, että kohdeorganisaatiolle toteutettu viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus vastaa sille asetettuja tavoitteita. Haastateltavat olivat perehtyneet lopputuotokseen ja näyttivät sisäistäneen sen perusajatukset. Tutkimuksen perusteella kohdeyrityksellä on hyvät lähtökohdat lähteä toteuttamaan viestintäkäytäntöjen jalkauttamista sekä viestintäkulttuurin muutosta kehittämistehtävän lopputuotoksen perusteella. Viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus -tuotos on kohdeyritykselle toimiva työkalu, joka sisältää koko organisaation kattavasti tarvittavat elementit yrityksen viestinnän suunnittelun ja toteutuksen tueksi.

5 Yhteenveto

Tausta-aineiston ja pohjatietojen perusteella yrityksen suurin viestinnällinen haaste on työyhteisöviestinnässä. Kehittämistehtävän lopputuotos pohjautuukin työyhteisön avoimen viestintäkulttuurin kehittämiseen. Työyhteisön toimivuus on perusta koko organisaation toiminnalle. Kun yrityksen viestintäkulttuuri on muuttunut avoimemmaksi ja työyhteisöviestintä on paremmalla tasolla, voi viestinnän painopistettä siirtää seuraaviin kehityskohtiin.

Osana kehittämistehtävää suoritettujen tutkimusten perusteella case-yrityksen työyhteisöviestinnän merkittävin kehityskohde on johdon viestinnässä, erityisesti päätöksentekoa koskeva viestintä tarvitsee tarkempaa tarkastelua. Henkilöstö kokee tiedon saannissa olevan parantamisen varaa sekä yleisellä tasolla, että etenkin muutostilanteessa. Johtoryhmän suunnitelmallisella viestinnällä sekä riittävällä viestintäosaamisella taattaisiin tiedonkulun ja avoimen viestintäkulttuurin vahvistuminen, joilla on suora vaikutus yrityksen yleiseen ilmapiiriin ja henkilöstön tyytyväisyyteen.

Yrityksen tulisi kiinnittää huomiota erityisesti pitkän työhistorian yrityksessä tehneiden työntekijöiden sekä huollon työntekijäryhmään kuuluvien henkilöstön yleiseen tyytyväisyyteen selvitettyjen työyhteisöviestinnän osa-alueiden suhteen. Erityisen huolestuttavaa on esimiesasemassa olevien työntekijöiden tyytymättömyys työyhteisöviestinnän osa-alueisiin. Kyseisille ryhmille suunnattua johdon ja esimiesten viestintää tulisi tarkastella kriittisesti ja määrittellä selvityksen perusteella tarkemmat kehitystarpeet. Johtajien ja johtoryhmän viestintäosaaminen tulisi selvittää ja kehittää sitä tarvetta vastaavaksi. Jatkotutkimuksen aiheen antaa myös työyhteisöviestinnän kehittyminen viestintäsuunnitelman luonnin ja jalkauttamisen jälkeen sekä niiden vaikutus työntekijöiden tyytyväisyyteen.

Työyhteisöviestinnän parantamiseksi yrityksen tulisi määrittellä koko organisaatiota koskevat yleiset viestinnän suuntaviivat ja ohjeistukset. On tärkeää huolehtia jokaisen työntekijän ymmärtävän olevansa osa työyhteisöä ja näin ollen olevansa myös vastuussa työyhteisöviestinnän onnistumisessa. Ilman määriteltyjä linjoja ja ohjeita yrityksellä ei myöskään ole työkalua puuttua mahdollisiin virheellisiin viestintäkäytäntöihin. Esimiehillä ja johtoryhmällä tulee olla riittävä osaaminen erilaisten viestintätilanteiden hoitamiseen sekä yrityksen sisäisen viestinnän että ulospäin suuntautuvan viestinnän suhteen.

Merkittävimmät case-yrityksen viestinnän suunnittelussa eniten huomiota kaipaavat osa-alueet on esitelty tarvittavalla tarkkuudella kohdeorganisaatiolle tuotetussa viestintäsuunnitelma- ja ohjeistus -tuotoksessa (Liite 1), joka on mahdollisimman käytännönläheinen ja konkreettinen työkalu yrityksen viestinnän suunnittelun ja toteutuksen tueksi. Koska yri-

tyksessä ei oltu aiemmin mietitty viestintää kokonaisvaltaisesti, on se läpileikkaus yrityksen tarpeiden kannalta oleellisimpiin kehityskohteisiin.

Sekä case-yritys että lopputyöntekijä ovat molemmat tyytyväisiä lopputulokseen.

5.1 Kehitysehdotukset case-yritykselle

Jokaisen työntekijän tulee sisäistää suunnitelman perusajatus vuorovaikutteisen ja vastavuoroisen viestinnän kuulumisesta jokaisen työtehtäviin sekä työyhteisön tiedonvaihdon olevan jokaisen vastuulla. Oleellimmat viestinnän pelisäännöt on listattu Viestinnän 10+1 käskyä -huoneentauluun (Liite 2).

Vuorovaikutteinen ja vastavuoroinen viestintä otetaan osaksi yrityksen toimintakulttuuria. Osapuolten keskinäistä arvostusta ja luottamusta toisiinsa vahvistetaan avoimella kommunikaatiolla.

Jokaisen esimiehen tulee pohtia omien alaistensa kanssa, tiimin ja yrityksen työyhteisöviestinnän toteutusta sekä millaisia viestintävalmiuksia tiimin jäseniltä edellytetään omassa työssään. Tiimeissä tulee myös käydä läpi tiimin sisäiset ja ulkoiset viestintäkäytännöt. Työntekijöiden työohjeisiin tulee tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan sisällyttää viestintäosio. Tiimeissä, työ- ja projektiryhmissä tulee sopia ensisijaiset viestintätavat ja -kanavat. Jokaiselle yrityksen projektille ja kehityshankkeelle tulee projektisuunnitelmaan sisällyttää viestintäosio ja nimetä viestittävät asiat sekä viestinnästä vastaava(t) henkilö(t).

Johtotasolla toimivien tulee sisäistää viestintäsuunnitelman ja -ohjeistuksen perusajatuksset ja viedä ne osaksi omaa työtään. Johtoryhmän tulee omalla esimerkillään edistää avointa viestintäkulttuuria. Näin ollen johdon tulee kaikessa päätöksenteossa ja sen valmistelussa mieltä osana prosessia, miten asiat viestitään muulle organisaatiolle.

Yrityksen viestintävalmiuksiin perehtyessä kävi ilmi, ettei yrityksellä ole riittävästi resursseja laadukkaan viestinnän ylläpitoon. Yrityksellä tulee olla viestinnästä vastaava henkilö (esim. viestintäpäällikkö), jonka pääasiallinen työtehtävä on viestintästrategian ja -suunnitelman kehittäminen ja toteuttaminen. Sisältäen erityisesti strategian mukaisen viestinnän mahdollistamista ja valvomista. Viestinnästä vastaavan henkilön vastuulla on myös yrityksen viestinnän huolehtiminen yleistasolla sekä organisaation viestintäosaamisen tukeminen ja edistäminen.

Mounter ja Smith (2005, 179) toteavat johdon ja esimiesten suurimman viestinnällisen kehitystarpeen olevan kommunikoinnin ja dialogin parantamisessa. Työntekijöiden työhyvinvoinnin kannalta oman esimiehen toiminta ja johtamistaidot ovat ensiarvoisen tärkeitä. Esimiestehtävissä olevien henkilöiden johtamis- ja viestintäosaaminen tulee kartoittaa ja sitä tulee tarpeen mukaan kehittää. Esimiestehtävissä olevilla tulee olla tiedossa henkilö, jolta saa tarvittaessa tukea viestinnän haasteisiin.

Case-yritykselle luodut viestintävastuu- ja kriisiviestintätaulukot (Liitteet 3 ja 4) ovat työkaluja, joita voi hyödyntää viestintävastuiden määrittelyyn ja kriisiviestintään varautumiseen. Taulukoihin on listattu asioita yleisellä tasolla. Jotta niistä saadaan paras hyöty irti, tulee viestintävastuut täsmentää riittävälle tarkkuudelle ja kriisiviestinnän skenaarioita määrittellä kattamaan kokonaisvaltaisesti kaikki yrityksen toiminnot.

Henkilöstön ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyttä yrityksen viestintää tulee selvittää säännöllisesti. Viestintäsuunnitelmaa ja -ohjeistusta tulee tarkastella ja tarvittaessa päivittää selvityksen tulosten perusteella. Viestintästrategia tulee johtaa suoraan yrityksen strategiasta. Mikäli yleisiä strategisista linjauksista muutetaan, tulee viestinnän osastrategia suhteuttaa uusiin painopisteisiin.

Mikäli yritykselle luotua viestintästrategiaa tai -suunnitelmaa päivitetään, tulee myös miettiä, kuinka päivitykset viedään osaksi käytäntöä. Tämän takia muutokset käytännössä ja toimintatavoissa tulee määrittellä tarkasti sekä suunnitella niiden jalkauttaminen huolella.

5.2 Opinnäytetyöprosessi ja oma oppiminen

Prosessi lähti käyntiin yhteydenotosta yritykseen, jossa oltiin lähtökohtaisesti myönteisiä lopputyönä toimivan kehitysprojektin toteuttamiseen organisaatiossa. Yrityksen johtoryhmä pohti organisaation kehitystarpeita ja määritteli yrityksen viestinnän kehitykseen paneutumisen heille tarpeellisimmaksi.

Yritys nimesi kehittämistehtävää ohjaavan työryhmän sekä työryhmän jäsenistä yhteyshenkilön. Yrityksessä oli perehdytty kehitystarpeisiin tarkoin jo ennalta ja heillä oli kohtuu selkeä visio siitä mitä kehittämistehtävän lopputuotokselta halusivat. Kesken kehittämistehtäväprosessin ilmeni, että yrityksessä on mahdollisesti tulossa vastaan iso organisaatiomuutos. Kyseisellä uutisella oli selkeitä vaikutuksia yrityksen viestinnän kehittämistyöryhmään. Työryhmän alkuperäisistä jäsenistä ei kehittämistehtävän loppuvaiheessa ole enää ainuttakaan kyseisen organisaation palveluksessa. Ohjaavan työryhmän ja yrityksen

yhteyshenkilön vaihtumisesta huolimatta kehittämistehtävä saatiin maaliin kaikkia tyydyttävällä lopputuloksella.

Isona haasteena opinnäytetyöprosessissa oli se, etten itse työskentele case-yrityksessä. Kohdeyrityksen perimmäinen toive oli saada täysin valmis jalkautettava viestintäsuunnitelma käyttöönsä. Valitettavasti tämä ei osoittautunut mahdolliseksi. Oman päivätyön ohessa toisen organisaation rakenteisiin ja toimintamalleihin sukeltaminen osoittautui lähes mahdottomaksi. Yrityksen henkilöstön työkuormitus ja vaihtuvuus prosessin aikana aiheutti ylitsepääsemättömiä haasteita tiedonsaannissa yrityksen toimintamalleista ja rakenteista. Yrityksen edustajat ovat omien resurssiensa puitteissa kuitenkin tehneet parhaansa, ja yhteistyössä heidän kanssaan case-yritykselle on saatu rakennettua heidän tarvetta vastaava opas työvälineineen.

Vaikkei nyt toteutettu kehittämisprojekti ollut ensimmäinen vaihtoehto päättötyöksi, olen todella tyytyväinen päätyneeni mutkan kautta kyseiseen aiheeseen. Teoriapohjaan perehtyminen oli mielenkiintoista ja olen monesti huomannut uppoutuneeni aineistoon suunniteltua pidemmäksi ajaksi. Koen saaneeni prosessin aikana hyvän läpileikkauksen työyhteisöviestinnästä sekä valmiuksia sen kehittämiseen. Tietoa ja mielenkiintoa siihen perehtymiseen olisi riittänyt lopputyöhön tulleen lisäksi vielä vaikka kuinka. Vaikka jouduin su-pistamaan lopputyöhön päätyvää olemassa olevaa tietoa, uskon teoriapohjan olevan kuitenkin riittävän laaja ja palvelevan erityisesti kohdeorganisaation tarvetta.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyöprosessi on ollut erinäisistä syistä haasteellinen ja työläs, mutta samalla myös antoisa ja palkitseva. Lopputyö on kattava kokonaisuus, tuotos yritystä hyödyttävä ja oma osaaminen työyhteisöviestinnästä on prosessin myötä kehittynyt, tavoitteet siis saavutettu.

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Vastapaino. Tampere.

ASML, Oracle, SEK 2016. Asiakasviestintä 2016. Luettavissa: <https://www.slideshare.net/flaksi/asiakasviestinta-2016-raportti> Luettu: 22.10.2017

Case-yritys, 27.11.2017. Viestinnän kehitystyöryhmän seurantalaveri. Laatu- ja kehityspäällikkö, hr- ja johdon assistentti.

Case-yritys, 2017a. Organisaatiokaavio. Luottamuksellinen dokumentti.

Case-yritys, 2017b. Viestinnän ohjeistus. Luottamuksellinen dokumentti.

Case-yritys, 2017c. Viestintäsuunnitelman runko. Viestinnän kehitystyöryhmä. Luottamuksellinen dokumentti.

Euroopan parlamentin ja neuvoston asetus (EU) 2016/679 luonnollisten henkilöiden suojelusta henkilötietojen käsittelyssä sekä näiden tietojen vapaasta liikkuvuudesta ja direktiivin 95/46/EY kumoamisesta. Annettu 27.4.2016. Euroopan unionin virallinen lehti L 119/1.

Grice, H. 1967. Logic and Conversation. University of California, Berkeley. Luentosarja.

Hagelberg, S. 2016. Sähköpostiviestinnän pelikirja (opinnäytetyön LIITE 1). Luettavissa: http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116409/Opinnaytetyo_SonjaHagelberg.pdf;jsessionid=63A5837B37B6AFF51C737C7D8E1FDCEF?sequence=1 Luettu: 2.2.2018

Helsingin yliopisto 2004 - 2010. Kielijelppi – puheviestintä. Luettavissa: <http://kielijelppi.virtamieli.fi/puheviestinta/nonverbaalinen-viestinta> Luettu: 12.7.2017

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hopkins, L. 2006. What is Internal Communication? Luettavissa: <http://www.leehopkins.net/2006/07/06/what-is-internal-communication/> Luettu: 26.9.2018

Ilmarinen. ONNISTUNUT MUUTOS – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpiviintiin. Luettavissa: <https://www.ilmarinen.fi/siteassets/liitepankki/tyohyvinvointi/opas-onnistunut-muutos.pdf> Luettu: 12.7.2017

Juholin, E. 2009a. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. uudistettu painos. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Juholin, E. 2009b. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. WS Bookwell Oy. Juva

Kananen, J. 2012. KEHITTÄMISTUTKIMUS OPINNÄYTETYÖNÄ Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Korpiola, L. 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Infor.

Kortesuo K. 2016. Riko lasi hätätilanteessa - Kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Kauppakamari.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L., Ollikainen M. 2008. Yrityksen viestintä. 5. uudistettu painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Kuvaja, S., Malmelin, K. 2008, Vastuullinen yritysviestintä. Edita Prima Oy. Helsinki.

Laitila, T. 2017. Pikaviesti toimistossa. Talouselämä. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/pikaviesti-toimistossa/27b681f1-ea56-380c-8621-5a4bb2338e88>. Luettu: 13.8.2018

Mounter, P., Smith L. 2005. Effective Internal Communication. Kogan Page. London.

Mäenpää, O. 2018, Vuorovaikutustaidot työpaikalla. Vuorovaikutuskouluttajan ja Easel Coach työnhajaajan luento 4.10.2018 Tallink Siljan kutsuvierastilaisuudessa.

Pesonen, P. 2107. Viestinnän lait. Edita Publishing Oy. Keuruu.

Selkäinaho, H. 29.4.2017. WhatsApp työviestinnässä – uusi sähköposti? “SERMIN TAKAA” -blogi. Luettavissa: <https://somepoint.fi/blogi/whatsapp-tyoviestinnassa-uusi-sahkoposti/> Luettu: 13.8.2018

Stranius, L. 27.9.2010. Hyvä johtaminen – Osa 3: Viisi vinkkiä sähköpostin käyttöön. Luettavissa: <http://leostranius.fi/2010/09/hyva-johtaminen-%E2%80%93-osa-3-viisi-vinkkia-sahkopostin-kayttoon/> Luettu: 2.2.2018

Turunen T, Varanki H. 2016. Tiedonkulun ominaispiirteet eri organisaatorakenteissa. https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/123636/Kandidaatinty%C3%B6_turunen_tomas_varanki_hannu.pdf?sequence=2

WhatsApp 24.4.2018. Our Global operations. WhatsApp Privacy Policy. Luettavissa: <https://www.whatsapp.com/legal/?eea=1#privacy-policy-our-global-operations> Luettu: 13.8.2018

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus

TIIA-MARIA TYKKÄ
KEHITTÄMISTEHTÄVÄ
TRADENOMI YAMK
HAAGA-HELIA

Viestintäsuunnitelma ja -ohjeistus

Sisällysluettelo

VIESTINTÄSTRATEGIA.....	2
ONNISTUNEEN VIESTINNÄN SEURAUKSET.....	2
ASIAKASNÄKÖKULMA.....	2
HENKILÖSTÖNÄKÖKULMA.....	3
ESIMIESTEN JA JOHDON NÄKÖKULMA.....	3
Viestintä kuuluu kaikille	4
ARKIVIESTINTÄ.....	4
TYÖNTEKIJÄN VIESTINTÄOIKEUS JA -VASTUU	5
TIIMI- JA RYHMÄViestintä	5
VIESTINTÄTAVAT	6
NÄIN KÄYTÄT SÄHKÖPOSTIA SUJUVASTI	6
PIKAVIESTISOVELLUKSET TYÖVIESTINNÄSSÄ	8
SOSIAALISEN MEDIAN OHJE	9
TYÖELÄMÄN VIESTINTÄKANAVAT	11
Asiakasviestintä	12
MUU SIDOSRYHMÄViestintä	13
Johtamisviestintä	14
LÄHIESIMIES	14
TIIMIPALAVERT	15
KEHITYSKESKUSTELU - ESIMIES- JA ALAISKESKUSTELU	15
JOHTAJAT JA JOHTORYHMÄ	16
VUOROVAIKUTUSJOHTAMINEN	16
TIEDOTUSTILAISUUDET (KVARTAALIPALAVERT)	16
Muutosviestintä	18
Kriisiviestintä.....	20
Kohti suunnitelmallisempaa ja toimivampaa viestintää	21
VIESTINTÄSUUNNITELMA OSAKSI TYÖPÄIVÄÄ.....	21
VIESTINTÄVALMIUKSIEN KEHITTÄMINEN	21

Lähdekirjallisuus

VIESTINTÄSTRATEGIA

Viestintä on yksi työkalu yrityksen strategian ja vision toteuttamisessa. Viestintää toteutetaan yrityksen arvojen ja periaatteiden mukaisesti ja niitä vahvistaen.

Viestintästrategian keskeisimmät painopisteet ovat:

UUROVAIKUTUS JA VASTAVUOROISUUS

Viestintä perustuu vuorovaikutukseen ja vastavuoroisuuteen osapuolten välillä. Erilaisten näkemysten salliminen ja niistä keskustelu edesauttaa yrityksen toiminnan kehittymistä sekä parantaa työ- ja asiakastyytyväisyyttä.

ARVOSTUS JA LUOTTAMUS

Osapuolten keskinäinen arvostus ja luottamus ovat avainasemassa kaiken toiminnan, myös viestinnän onnistumisessa. Ammattimainen toiminta ja avoin viestintä vahvistavat luottamusta niin asiakas-, yritys- kuin henkilöstötasolla.

AITOUS JA REHELLISYYS

Viestinnän tulee olla kaikilla sen tasoilla aitoa ja rehellistä. Viestinnän tulee olla luottamusta vahvistavaa aitoa ja rehellistä vuorovaikutusta. Avoin kanssakäyminen edesauttaa yrityksen imagon vahvistumista sekä yrityksen sisäistä toimintaa.

ONNISTUNEEN VIESTINNÄN SEURAUKSET

- ✓ Yrityksen imago vahvistuu.
- ✓ Toiminta koetaan läpinäkyväksi.
- ✓ Viestintäkulttuuri muuttuu avoimeksi ja keskusteleväksi.
- ✓ Osapuolten luottamus ja arvostus toisiaan kohtaan vahvistuu.
- ✓ Oikea tieto tavoittaa oikeat tahot.
- ✓ Asiakas- ja henkilöstötyytyväisyys paranevat.

Asiakasnäkökulma

Odotamme organisaatiolta ammattitaitoista asiakasviestintää. Arvostamme yksilöityä, avointa ja rehellistä vuorovaikutusta – myös ongelmatilanteissa. Haluamme, että meitä kuunnellaan ja meidän tarpeemme huomioidaan. Odotamme asiallista ja asiantuntevaa palvelua jokaiselta organisaation työntekijältä. Haluamme yllättyä positiivisesti.

Onnistuneen asiakasviestinnän tulokset

- ✓ Asiakkaat saavat tarvitsemaansa tiedon heille sopivalla tavalla.
- ✓ Yrityksen viestintä koetaan avoimeksi.
- ✓ Asiakkaat kokevat itsensä arvostetuiksi.
- ✓ Yrityksen toiminta koetaan luotettavaksi ja läpinäkyväksi.
- ✓ Asiakastyytyväisyys paranee.

Henkilöstönäkökulma

Olemme jokainen oman osa-alueemme ammattilaisia. Meidän tulee saada riittävät tiedot suoriutuaksemme työstämme, mutta olemme myös itse vastuussa tiedon hankinnasta ja vastaanottamisesta. Haluamme, että meitä ja työtämme arvostetaan. Emme halua meiltä pimitettävää tietoa. Haluamme tarvittaessa tukea työssämme kohtaamiimme viestintätilanteisiin. Kunnioittamalla toisiamme ja toistemme työtä sekä ymmärtämällä jokaisen työtehtävän merkityksen parannamme työyhteisömme vuorovaikutusta.

Onnistuneen henkilöstöviestinnän tulokset

- ✓ Jokainen ymmärtää olevansa vastuussa viestinnästä.
- ✓ Informaatio tavoittaa oikeat tahot myös yli tiimirajojen.
- ✓ Työntekijät arvostavat toisiaan, ja keskustelevat työasioista avoimesti ja vuorovaikutteisesti.
- ✓ Henkilöstötyytyväisyys ja luottamus organisaatioon paranee.

Esimiesten ja johdon näkökulma

Vuorovaikutus on merkittävä osa johtamistyötä. Tarvitsemme ajantasaista tietoa työntekijöiltä ja asiakkailta päätöksenteon tueksi. Olemme vastuussa tiedon tulkittamisesta ja jakamisesta eteenpäin. Emme voi keskittyä vain yhteen näkökantaan, vaan meidän tulee huomioida useita näkökulmia kokonaisuuden hahmottamiseksi.

Onnistuneen johtamisviestinnän tulokset

- ✓ Jokainen esimiesroolissa toimiva tiedostaa viestinnän ja vuorovaikutuksen merkityksen johtamistyössä.
- ✓ Johto saa tarvitsemansa tiedon päätöksentekoon.
- ✓ Henkilöstö saa tarvitsemansa tiedon työssä suoriutumiseen.
- ✓ Johdon ja henkilöstön välillä vallitsee avoin keskusteluyhteys.
- ✓ Organisaation ja asiakkaiden välillä on avointa vuorovaikutusta.

Viestintä kuuluu kaikille

Viestintä on osa jokaisen päivää niin henkilökohtaisessa elämässä kuin työssäkin. Työpaikalla jokainen tulkitsee asioita omasta taustastaan ja työtehtävästään katsoen. Jokainen viestii omalla tavallaan ja omana itsenään. Yhteisillä pelisäännöillä vältytään liiallisilta väärinkäsityksiltä sekä helpotetaan omaa ja muiden työpäivää.

Viestintä ei ole pelkkä tiedonvälitysprosessi, vaan ennemminkin viestijän ja viestin vastaanottajan välinen tapahtuma, jossa välitetään informatiivisia sanomia merkityksiä tuottamalla, jakamalla ja tulkitsemalla. Yksinkertaistettuna viestintä on onnistunutta, kun viestinnän osapuolet ovat vuorovaikutteisen ja vastavuoroisen keskustelun tuloksena varmuudella välittäneet ja vastaanottaneet viestin onnistuneesti.

Arkiviestintä

Viestintä kuuluu jokaisen työhön, oli työtehtävä mikä tahansa. Jokainen kommunikoi varmasti jollain tapaa päivittäin ainakin työtovereidensa kanssa. Lisäksi monet ovat ajoittain tekemisissä asiakkaiden, toimittajien, esimiehen sekä muiden työntekijöiden kanssa. Kaikki tällainen säännöllinen työhön liittyvä tiedonvaihto on nimeltään arkiviestintää eli sellaista viestintää, jota tarvitaan päivittäin työtehtävien suorittamiseksi. Viestintä tapahtuu siis työskentelyn lomassa, kun tietoa ja kokemuksia vaihdetaan ja tuotetaan.

Arkiviestinnällä on yrityksessä merkittävä rooli. Jos arkiviestinnän jokin osa-alue ei toimi, hankaloituu monien työtehtävät. Arkiviestinnän perustana onkin, että jokainen ymmärtää omien työtehtävien yhteyden muiden työtehtäviin ja yrityksen toimintaan. Jokaisen tulee siis ymmärtää työtehtävän merkitys yritykselle - mitkä työssä kohtaamista asioista vaikuttavat myös muiden työssä suoriutumiseen ja miltä tahoilta saa tarvittaessa tukea ydinosaamisalueesi ulkopuolella olevissa asioissa.

Arkiviestintään kuuluu yleistä tiedonvaihtoa työtehtäviin liittyvistä asioista. Monesti arkiviestintä koostuu vapaamuotoisista rutiininomaisista keskusteluista pitkin työpäivää. Kevyemmässäkin keskustelussa tulee muistaa pysyä rehellisenä, asiallisena ja aitona sekä varmistaa, että keskustelukumppanit ymmärtävät viestin oikein. Väärinymmärrykset, ongelmien piilottelu ja vääränlainen informointi hankaloittaa omaa ja muiden työtä sekä heikentää koko työyhteisön yleistä ilmapiiriä.

Arkiviestinnän viestintäkanavia ovat keskustelut, puhelut, sähköposti ja pikaviestit. Myös säännöllisesti kokoontuvat tiimipalaverit ovat osa arkiviestintää ja niissä tuleekin käsitellä kyseisen tiimin työnteon kannalta merkittäviä asioita.

Jottei päivittäinen viestintä kuormitu liikaa ja jokaisella on mahdollisuus työrauhaan, arkiviestintään ei kuulu hyvä tietää -asioiden tai laaja-alaisten muutosten ja kysymysten käsittely. Hyvä tietää -asioiden (esim. työskentelyohjeet, toimintatapakuvaukset) käsittelyä varten on olemassa intranet, kuukausitiedote, henkilöstölehti sekä asiakastiedotteet. Laaja-alaisia kysymyksiä ja muutoksia tulee käsitellä erillisissä tilaisuuksissa ja tarvittaessa perustaa niitä varten oma projekti- tai hanketyöryhmä.

Työntekijän viestintäoikeus ja -vastuu

Jokaisella työntekijällä on sananvapauteen pohjautuva oikeus ilmaista, vastaanottaa ja levittää ajatuksiaan, tietoa ja mielipiteitään. Sananvapaus ei kuitenkaan oikeuta loukkaamaan muita tai muiden oikeuksia.

Sananvapausoikeutta rajoittaa työsuhteen lojaliteetti- ja salassapitovelvollisuudet. Työntekijä ei saa toimia työnantajaa vahingoittavalla tavalla eikä paljastaa luottamuksellista tai arkaluontoisia tietoja työnantajasta tai sen asiakkaista. Lojaliteetti- ja salassapitovelvollisuudet koskevat työntekijää myös työajan ulkopuolella.

Yrityksen jokapäiväinen viestintä on osa jokaisen työntekijän työtä. Jokainen työntekijä on vastuussa omaan työhönsä liittyvästä viestien (suullisten ja kirjallisten) vastaanottamisesta sekä lähettämisestä.

Jokaisen työntekijän tulee tunnistaa omassa työssään viestintätilanteet joissa informoida asioista eteenpäin sekä ne, joissa tietoa tulee hankkia lisää työssä suoriutumiseksi.

Jokainen on vastuussa ajantasaisen tiedon vaihdannasta. Tiedonvaihdantaan sisältyy tarpeellisen tiedon kysyminen, tiedon jakaminen sekä tiedon tulkinta ja analysointi. Tiedonvaihdannan tulee olla itseohjautuvaa eli tietoa tulee etsiä, luoda, välittää ja vastaanottaa sekä analysoida oma-aloitteisesti osana omaa päivittäistyötä ilman erillisiä käskyjä.

Onnistuneen viestinnän takaamiseksi, jotkin työtehtävät sisältävät yleisen tiedonvaihdantavastuun lisäksi myös muita nimettyjä viestintävastuita. Kyseiset vastuut ovat eriteltynä *Viestintävastuut tehtävänimikkeittäin* -taulukossa.

Tiedonvaihdanta on osa työyhteisön viestintää, eikä se onnistu pelkästään viestintäosastolta tai johtoryhmästä käsin, vaan se perustuu koko organisaation yhteistyöhön – vuorovaikutukseen ja vastavuoroisuuteen. Jokaisella on oikeus ja velvollisuus kysyä ja pohtia sekä tuoda omia havaintoja ja näkemyksiä esille.

Tiimi- ja ryhmäviestintä

Pysyäkseen perillä siitä mitä organisaatiossa tapahtuu ja selviytyäkseen täysipainoisesti työtehtävistään, työntekijöiden, esimiesten ja johdon tulee pystyä puhumaan ja vaihtamaan ajatuksia työstä. Tämän mahdollistamiseksi tiimitasolla, tulee jokaisen tiimin sopia yhteisistä viestintäkäytännöistä sekä tiimin sisällä että sen ulkopuolelle.

Tiimien tulee kokoontua säännöllisesti vaihtaa tietoa ajankohtaisista asioista. Vuorovaikutteisissa tiimipalaverissa tulee keskustella työnteon kannalta ajankohtaisista ja merkittävistä asioista.

Tiimien tulee sopia myös oman tiimin ulkopuolisten tiimien ja työntekijöiden kanssa yleisimpien viestintätilanteiden toimintatavoista. Tätä varten voi hyödyntää *Tiimin viestintäkäytännöt* -lomaketta.

Viestintätavat

Koska viestintätilanteiden tarkoituksena on työelämässä muodostaa asiasta yhtenäinen käsitys osapuolien välille, on erittäin tärkeää viestin lähettämisen lisäksi myös vastaanottaa eli kuunnellen ja havainnoiden pyrkiä ymmärtämään toisen osapuolen näkökulma.

Aina viestiessäsi mieti hetki mikä on asiasi, miksi olet sitä viestimässä, kenelle olet sitä kertomassa ja mikä on oikea tilanne ja kanava sen kertomiselle. Viesti, oli se sitten suullinen tai kirjallinen, kannattaa aina suunnitella vastaanottaja huomioiden.

1. Mieti mikä on vastaanottajalle riittävä tietotaso, äläkä kerro liikaa tai liian vähän.
2. Pidä viestisi sisältö laadukkaana, äläkä kerro sellaisia asioita, joita pidät virheellisenä tai joille ei ole riittäviä perusteita.
3. Pysy asiassa ja kerro asiasi mahdollisimman yksiselitteisesti.

Kasvokkaisessa viestinnässä vuorovaikutus on aidompaa ja sanojen lisäksi apuun tulee sanaton viestintä. Sen avulla saadaan ja annetaan tietoa toisille mielentilasta ja asennoitumisesta asiaan. Kasvokkaisuviestinnässä äänenpainot ja -voimakkuus sekä eleet ja ilmeet ovat myös osa viestiä. Kasvokkain kommunikoidessa voi tulkita toisen osapuolen reaktioita ja viestin perille menoa reaaliajassa.

Kasvokkaisuviestinnän viestintäkanavia ovat kahdenkeskiset tapaamiset ja palaverit. Myös videopuhelut ovat suullista viestintää, vaikka osa sanattoman viestinnän osaluista niistä puuttuukin.

Kirjallisessa viestinnässä ei ole sanattoman viestinnän elementtejä hyödynnettävissä, mikä tekee viestin valmistelusta erittäin tärkeää. Kirjallinen viestintä tulee pitää lyhyenä, asiallisena ja selkeänä.

Sähköpostin lisäksi kirjallisen viestinnän kanavia ovat intranet, kuukausitiedote, henkilökuntalehti, sähköinen kalenteri, uutiskirjeet, sosiaalinen media ja pikaviestit.

Kaikessa kirjallisessa viestinnässä tulee muistaa, ettei vastapuoli pysty tulkitsemaan viestiä äänenpainoja, ilmeitä ja mielialaa hyödyntäen. Viestit tulee siis kirjoittaa ylikorostetun kohteliaasti ja jättää tarpeeton kiittäily tai huumori kahdenkeskisiin tapaamisiin.

Näin käytät sähköpostia sujuvasti

Sähköposti on yksi arkiviestinnän kuormittavimmista viestintäkanavista. Vaikka sen lähettäminen saattaa tuntua vaivattomalta, ei se aina ole tehokkain viestintäväline. Käytä sähköpostia siis harkiten. Monimutkaisten ja ikävien asioiden hoitamiseen käytä ensisijaisesti suullisia viestintäkanavia. Nopeaan asian tiedottamiseen tai selvittämiseen voit käyttää myös puhelua, tekstiviestiä tai pikaviestiä.

Sähköpostia voi käyttää esim. lyhyille tiedoksi lähetettävillä asioilla, kutsuille, yksinkertaisilla kysymyksillä ja asioilla sekä pienien dokumenttien lähetykseen. Lue sähköpostia säännöllisesti ja vastaa sinulle osoitettuihin viesteihin kohtuullisessa ajassa.

Tämä ohjeistus koskee sekä uuden viestin lähettämistä, että viesteihin vastaamista.

Sähköpostiviestin otsikko

Kirjoita viestisi sisältöä kuvaava selkeä ja lyhyt otsikko. Kirjoita otsikkoon mitä viesti koskee ja mistä siinä on kyse esim. tiedoksi, kutsu, kysymys, ohje. Jos olet lähettämässä kutsua tilaisuuteen kirjoita otsikkoon ajankohta. Kirjoita otsikkoon tarpeen mukaan myös määräpäivä, jolloin haluat viestiisi viimeistään vastattavan.

Viesti

Pidä viestisi mahdollisimman lyhyenä. Jos viestisi on venähtämässä pitkäksi, mieti mikä on viestin oleellisin asia ja karsi loput pois tai hoida asia muita viestintäkanavia käyttäen.

Käsittele sähköpostissa aina vain yhtä aihetta. Kirjoita jokainen aihetta koskeva kysymys tai asia omaan kappaleeseen, niin että tärkein asia on kappaleen alussa. Jos asioita tai kysymyksiä alkaa kertyä yli viisi, mieti olisiko aiheesta parempi sopia palaveri tai toimisiko jokin muu viestintäkanava paremmin.

Jotta vastaanottaja ymmärtää, mitä viestissäsi kerrot suosi lyhyitä informatiivisia lauseita. Lyhyillä perusteluilla helpotat viestin sisällön ymmärtämistä ja sisäistämistä. Käytä kohteliasta ja selkeää kieltä sekä kiinnitä huomiota oikeinkirjoitukseen.

Pidä viestisi helppolukuisena käyttäen selkeää fonttia ja välttäen liiallista tyylien ja tehosteiden käyttöä. Muistathan, että versaalein kirjoitettu teksti tulkitaan HUUTAMISEKSI, ethän siis karju työtovereille tai etenkin asiakkaille ja yhteistyökumppaneille.

Jos viestisi edellyttää vastaanottajalta toimia, kerro se viestissä selkeästi (esim. Jaana: Saatko vahvistettua tämän tilauksen tänään?, Matti: Vastaisitko asiakkaan kysymyksiin tämän viikon aikana?).

Lähtökohtaisesti salassa pidettävää tai henkilöiden tietosuojan kannalta arkaluonteista (esim. henkilötunnus) sisältöä ei tulisi lähettää sähköpostitse. Mikäli tällaista tietoa sisältävä viesti täytyy kuitenkin toimittaa sähköpostitse, lähetä viesti salattuna.

Lopeta viesti yrityksessä käytössä olevalla allekirjoituksella.

Liitetiedostot

Voit lähettää sähköpostin liitteenä viestiäsi koskevia liitetiedostoja. Suosi kuitenkin enemmän liitetiedostojen sijaan linkkejä esim. Umbrellassa oleviin ohjeisiin tai tiedotteisiin. Tällöin vastaanottajalle jää linkki aina ajan tasalla olevaan tiedostoon.

Tarkista liitteitä lähettäessä onko materiaali salassa pidettävää tai muuten arkaluonteista. Kiinnitä tällöin erityistä huomiota viestin vastaanottajiin.

Vastaanottaja(t)

Valitse viestin vastaanottajat harkiten. Mieti kenelle asia kuuluu, ja lähetä viesti hänelle. Tarvittaessa voit lisätä osoitteita myös kopio- tai piilokopio-kenttiin, esimerkiksi

ne henkilöt joita asia myös koskee tai joiden asiasta tulee myös tietää. Vältäthän kuitenkin hyvä tietää -asioiden turhaa jakamista koko organisaatiolle.

Merkitse vastaanottajiksi ne, joiden haluat reagoivan viestiisi jollain tavalla. Kopio- ja piilokopiokentissä oleville viestisi menee tiedoksi, heiltä et odota toimia viestisi suhteen. Poikkeuksena tähän on esimerkiksi laajalla jakelulla olevat kutsut tai tiedotteet, joiden vastaanottajien ei välttämättä tarvitse tietää tai pystyä vastaamaan kaikille muille. Tällöin voit laittaa kaikki vastaanottajat piilokopiokenttään.

Jos nimesi on vastaanottajakentässä, viestin lähettäjä odottaa sinulta jotakin toimia. Jos lähettäjä ei ole osannut kirjoittaa viestiin selkeästi mitä sinulta haluaa, voit tiedustella sitä kohteliaasti suoraan lähettäjältä.

Sähköpostin poissaoloviesti

Sähköpostiohjelmassa on mahdollista asettaa automaattisia vastauksia. Jos olet loman, työmatkan tai jonkin muun asian takia poissa sähköpostin ääreltä, aseta sähköpostiohjelmaan tästä kertova automaattinen vastausviesti. Kerro viestissä koska olet seuraavan kerran tavoitettavissa sekä kiireellisiä asioita varten sovitun yhteystiedon yhteystiedot.

Merkaathan poissaolosi myös sähköiseen kalenteriin, jotta työtoverisi voivat tarvittaessa tarkistaa oletko paikalla.

Ennen kuin lähetät viestin..

- ✓ mieti onko sähköpostiviesti paras tapa hoitaa asia vai voisiko sen hoitaa tehokkaammin jotakin muuta viestintäkanavaa käyttäen?
- ✓ tarkista onko vastaanottajissa kaikki tarpeelliset, eikä yhtään ylimääräistä.
- ✓ tarkista viestin oikeinkirjoitus ja tyyli. Onko viesti helppo lukea?
- ✓ lue viestisi läpi. Onko siinä vastaukset kysymyksiin mitä ja miksi? Onko teksti asiallista eikä loukkaa ketään? Onko viesti riittävän lyhyt ja selkeä?
- ✓ mieti kenelle viesti on lähdössä ja tarkastele viestiä vastaanottajan silmin. Onko viestin kieli ja tyyli sopiva?
- ✓ tarkista kuvaako otsikko viestin sisältöä.
- ✓ tarkista liitetiedostot. Ovatko kaikki tiedostot tarpeellisia ja jaettavissa olevia? Voisiko ne korvata linkillä esim. Umbrellaan?
- ✓ tarkista ettei viestisi sisällä henkilö- tai muita arkaluontoisia tietoja. Jos tiedot on kuitenkin jaettava sähköpostitse, lähetä viesti salattuna.

Pikaviestisovellukset työviestinnässä

Pikaviestit tulevat lähivuosina korvaamaan osan sähköpostiviestinnästä. Lyhyet ja nopeat viestit on helpompi hoitaa pikaviestisovellusta hyödyntäen kuin sähköposteja pallotellen. Mobiilissa toimivat pikaviestisovellukset mahdollistavat ryhmien reaaliaikaisen keskustelun helposti ja nopeasti.

Pikaviestisovellus soveltuu monien ryhmien sisäiseen tiedonjakoon ja -hankintaan. Erityisen hyödyllinen se voi olla sellaisille tiimeille, jotka toimivat kentällä puhelimien

varassa. Yksityiskäytössä yleisin pikaviestisovellus on WhatsApp, joka on tällä hetkellä yrityksessäkin työkäytössä.

WhatsApp

WhatsAppa voi hyödyntää lyhyihin tiedonjako- ja -hankintatilanteisiin. Sovellus mahdollistaa nopean asian tarkistamisen tai tiedottamisen kirjoitettuna tai ääniviestillä. Viestin voi lähettää joko suoraan yksittäiselle henkilölle tai luodulle ryhmälle.

Mikäli WhatsAppia käytetään työasioiden viestintään, tulee viestien pysyä lyhyinä ja asiallisina. Viestiä voi tehostaa kuvalla tai linkillä esim. nettisivuille tai Umbrellassa sijaitsevaan tiedostoon. WhatsAppissa ei tule lähettää henkilö- tai muita arkaluonteisia tietoja.

WhatsAppin haasteet

Avoimuuden ja hallittavuuden kannalta WhatsApp ei sovellu kovin hyvin yrityksen viestintään. WhatsAppiin on helppo luoda ryhmiä, mutta ne eivät näy missään. Kuka vain voi siis luoda ryhmän ja kutsua työtovereita siihen. Ongelmana on myös se, että ryhmään pääsee vain kutsuttuna. Ryhmän ulkopuoliset eivät siis voi nähdä keskusteluita tai osallistua niihin.

WhatsApp ei ole tietoturvaltaan täysin aukoton. Uuden GDPR-asetuksen mukaisesti henkilötietojen käsittelyn tulee olla läpinäkyvää. Yrityksellä ei kuitenkaan ole minkäänlaista mahdollisuutta valvoa ja rajoittaa WhatsAppiin päätyviä henkilötietoja. Ongelmana yritystoiminnan kannalta on myös se, että WhatsAppilla on käyttöoikeus puhelimen yhteystietoihin, joita se säilöo Euroopan ulkopuolella.

Luotettavampia ja avoimempia pikaviestisovelluksia on saatavilla. Office365-pakettiin kuuluva Teams on hyvä vaihtoehto. Työelämän pikaviestittelyssä suosituksi on noussut myös Slack niminen sovellus. Molemmat työkalut ovat käytettävyydeltään vähintään WhatsAppin tasoisia, mutta tietosuojaltaan huomattavasti parempia.

Sosiaalisen median ohje

Yrityksen virallisia sosiaalisen median tilejä hyödynnetään harkiten ja suunnitelmallisesti yrityksen viestinnässä ja markkinoinnissa. Tileistä ja niiden sisällöstä vastaa markkinointitiimi.

Yrityksen viralliset sosiaalisen median tilit:

Facebook:

Instagram:

Jokainen voi omalta osaltaan edesauttaa julkaisujen kattavuutta jakamalla yrityksen virallisten tilien postauksia. Voit halutessasi myös osallistua omana itsenäsi julkaisuissa käytäviin keskusteluihin. Muistathan tällöin käyttäytyä asiallisesti ja ammattimaisesti. Negatiiviseen tai kriittiseen keskusteluun ei kannata lähteä mukaan, vaan mieluummin informoida havainnosta markkinointitiimiä, joka miettii tilanteeseen sopivan toimintatavan.

Mikäli sinulla on hyviä ehdotuksia tai kuvamateriaalia tuleviin julkaisuihin, kerrothan niistä markkinointitiimille, joka muodostaa niistä yrityksen imagoa ja strategiaa tukevan julkaisun. Mikäli kuitenkin haluat julkaista omalla sosiaalisen median tililläsi jotakin työhön liittyvää, otathan seuraavat asiat huomioon:

- ✓ Yrityksen virallisilla tileillä olevat julkaisut ovat kaikkien vapaasti jaettavissa.
- ✓ Oman sosiaalisen tilisi sisällöstä vastaat sinä itse.
- ✓ Mainitsemalla yrityksen nimen omassa julkaisussasi, edustat tällöin epävirallisesti yritystä. Käyttäydythän siis sen mukaisesti, etkä vaaranna julkaisullasi yrityksen tai asiakkaiden mainetta.
- ✓ Tarkistathan, ettei julkaisussasi näy asiakkaan nimeä, edustajaa tai toimipaikkaa.
- ✓ Tarkistathan julkaisusi olevan asiallinen ja ammattimainen, ja ettei se sisällä arkaluontoista tai luottamuksellista tietoa yrityksestä tai asiakkaista.
- ✓ Pitäydythän omissa julkaisuissasi siis kevyissä ja positiivisissa aiheissa.
- ✓ Yleisesti käytössä olevan hastagit ovat *#yrityksennimi* *#yrityksenslogan*
- ✓ Jos olet yhtään epävarma julkaisun sisällön asiallisuudesta, jätähän sen julkaisematta tai varmistaat julkaisun kelvollisuuden omalta esimieheltäsi tai markkinointitiimistä.

Työelämän viestintäkanavat

Viestinnässä on aina kaksi osapuolta: lähettäjä ja vastaanottaja, jotka molemmat ovat vastuussa viestinnän onnistumisesta. Viestintä perustuu kommunikaation eli osapuolten vuorovaikutukseen, jonka seurauksena osapuolet määrittelevät viestin merkityksen. Viestinnän onnistumisen kannalta tehokkain keino onkin kasvokkainen viestintä, jossa osapuolilla on sanojen lisäksi myös muita tehokeinoja.

Viestintäkanava tulee valita kohderyhmän sekä viestin tavoitteen mukaan. Mieti siis mitä olet viestimässä, keille kaikille se tulisi kertoa ja mikä olisi tehokkain tapa kertoa asia millekin kohderyhmälle.

Yleisten asioiden informoimiseen parhaiten toimivia kanavia ovat kirjallisen viestinnän kanavat. Esimiestyöskentelyssä ensisijaisia viestintäkanavia ovat kasvokkaisen viestinnän kanavat. Jokaisessa viestintäkanavassa tulee pyrkiä vuorovaikutteiseen viestintään, se on aina tehokkaampi keino yksipuoliseen tiedottamiseen verrattuna.

tiedotuskanavat

kirjallinen viestintä: sähköpostin ryhmäjaketut, intranet, kuukausitiedote, henkilökuntalehti, sähköinen kalenteri, uutiskirjeet

kasvokkaisviestintä: kvartaalipalaverit

kommunikointikanavat

kasvokkaisviestintä: kahdenkeskiset tapaamiset, palaverit (tiimipalaverit, projektiryhmien/johtoryhmän ym. palaverit), videopuhelut

kirjallinen viestintä: sosiaalinen media (Facebook, Instagram), sähköposti, pikaviestikeskustelut

kahdenkeskisen viestinnän kanavat

keskustelut, puhelut, sähköposti, pikaviestit

tiimien viestinnän kanavat

tiimipalaverit, pikaviestiryhmät, ryhmäsähköpostit, projektityöryhmien, johtoryhmän ym. palaverit, intranet, sähköinen kalenteri

koko organisaation viestintäkanavat

intranet, sähköinen kalenteri, kuukausitiedote, henkilökuntalehti, kvartaalipalaveri

asiakasviestinnän kanavat

kahdenkeskisen viestinnän kanavat sekä Facebook, Instagram, tapaamiset, uutiskirjeet

Asiakasviestintä

Asiakkaat ovat yrityksen toiminnan kannalta merkittävin ulkoinen sidosryhmä. Asiakkaiden ostamat tuotteet ja palvelut ovat yrityksen olemassaolon ehto. Sosiaalisen median aikakautena asiakastyytyvyyden ylläpitäminen on merkittävämpää kuin koskaan.

Asiakkailla tulisi tarjota tarpeellista ja oikeaa tietoa tuotteista, palveluista ja toimintatavoista ostopäätöksen ja asiakastyytyvyyden tueksi. Tieto tulisi olla asiakkaan saatavilla heti tai mieluiten jo ennen kuin asiakas sitä tarvitsee. Liiallista tietotulvaa tulee kuitenkin välttää ja pysyä asiakaslähtöisessä viestinnässä, jossa asiakkaalle tarjotaan oikeaa tietoa oikeaan aikaan.

Asiakasviestinnän viestintäkanavia ovat keskustelut, puhelut, asiakastapaamiset, sähköposti, Facebook, Instagram ja uutiskirjeet. Viestintäkanava tulee valita asiakaslähtöisesti eli käyttää sitä viestintäkanavaa, joka kyseisen asian ja asiakkaan kanssa toimii luontevimmin. Uusasiakashankinnassa toimivimpia kanavia ovat keskustelut, tapaamiset, sosiaalisen median kanavat sekä uutiskirjeet. Olemassa olevien asiakkaiden kanssa parhaiten toimivia kanavia ovat keskustelut, puhelut, tapaamiset ja sähköposti.

Kaikki vuorovaikutus asiakkaan kanssa on asiakasviestintää. Laadukas asiakasviestintä vahvistaa asiakkaan luottamusta yritykseen, mikä puolestaan vahvistaa yrityksen imagoa. Toimiva asiakasviestintä myös helpottaa asioiden hoitumista puolin ja toisin.

Peruslähtökohtana asiakasviestinnälle on vuorovaikutus. Asiakkaat haluavat yksilöityä, avointa ja rehellistä vuorovaikutusta, jossa juuri heidän tarpeensa ja lähtökohtansa huomioidaan. Asiakasta tulee kuunnella ja heidän yksilöllisiin tarpeisiin tulee vastata mahdollisuuksien mukaan. Myös ongelmatilanteissa asiakkaille tulee pysyä rehellisenä ja tehdä parhaansa ongelman ratkaisemiseksi, tarvittaessa tapahtunutta pahoitellen. Liiallisuuksia ei rehellisyyden nimissä kuitenkaan tule viestiä, salainen ja arkaluonteinen tieto ei kuulu perusasiakasviestintään.

Asiakkaalle ei saa jäädä vuorovaikutustilanteen jäljiltä epävarma tai -epätietoinen olo. Jokaisen tulee siis huolehtia myös asiakasviestinnässä, että annettu tieto on vastaanotettu ja ymmärretty. Asiakkaille tulee aina lisäksi kertoa mistä tai keneltä saa tarvittaessa lisätietoja.

Asiakkaat odottavat asiallista ja asiantuntevaa palvelua jokaiselta yrityksen työntekijältä. Asiakastilanteissa tulee siksi aina olla kohtelias ja asiallinen.

Muu sidosryhmäviestintä

Sidosryhmillä (engl. stakeholders) tarkoitetaan ryhmiä tai henkilöitä, joita yritys tarvitsee toimiakseen. Sidosryhmät voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin sidosryhmiin. Sisäisiä ryhmiä ovat mm. henkilöstö, konserni ja omistajat. Ulkoisia sidosryhmiä ovat mm. asiakkaat, yhteistyökumppanit, kilpailijat, tavarantoimittajat sekä asiakkaat.

Onnistuneella sidosryhmäviestinnällä saadaan aikaiseksi aitoa ja avointa vuoropuhelua, minkä merkittävin anti on keskinäinen luottamus ja yrityksen imagon vahvistuminen.

Suunniteltaessa sidosryhmäviestintää, tulee selvittää sidosryhmien viestintätarpeet, -odotukset ja -vaatimukset. Suunnittelua ja toteuttamista helpottamaan yrityksen viestinnästä vastaavalla tulisi olla käytettävissään sidosryhmäanalyysi, jossa selviäisi jokaisen ryhmän viestintätarpeet, -odotukset ja -vaatimukset.

Jokaiselle sidosryhmälle viestittäessä tulee kuitenkin selvittää vastaukset vähintään seuraaviin kysymyksiin. Osan kohdalla vastaukset ovat ilmiselviä, mutta joidenkin kytköksien kohdalla asiaa voi joutua miettimään enemmän.

MIKSI? Miksi kyseiselle sidosryhmälle tulee viestiä? Mikä on ryhmän suhde yritykseen ja mistä syystä he haluavat tai heidän kanssaan tulee olla vuorovaikutuksessa? Miksi kyseinen ryhmä tarvitsee tai haluaa yritykseltä tietoa?

MITÄ? Mitä sisältöä sidosryhmälle tulisi tarjota? Mitkä ovat sidosryhmän ja yrityksen kytköksen kannalta merkittävimmät asiat, joita viestinnässä tulisi käsitellä? Kuinka usein ja nopeasti sidosryhmälle tulisi viestiä? Mikä on turhaa asiaa, mikä tarpeellista?

MITEN? Mitkä viestintäkanavat ovat tarkoituksenmukaisimmat kyseiselle sidosryhmälle? Mikä on tehokkain viestintäkanavien yhdistelmä ja missä järjestyksessä? Missä tilanteissa ja millä viestintäkanavilla sidosryhmän tarpeita palvellaan parhaiten?

Johtamisviestintä

Viestintätaidot ovat johtajan ja esimiehen tärkein työkalu. Avoin, luottava ja yksilöitä kunnioittava johtamisviestintä vahvistaa työntekijän tyytyväisyyttä työhönsä, esimieheensä sekä koko organisaatioon. Tämä puolestaan vaikuttaa positiivisesti työhön sitoutumiseen ja siinä suoriutumiseen. Johtamisviestinnän onnistumisella on vaikutusta mm. työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen sekä luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä.

Kuten viestintä yleensä myös johtamisviestintä on vuorovaikutteista toimintaa. Johtamisviestintä sisältää informaation vastaanottoa, tuottamista ja jakamista. Lisäksi tärkeänä osa-alueena on vuorovaikutuksen keinoin motivoida ja kannustaa työntekijöitä ja näin tukea organisaation yhteisöllisyyttä.

Johtamisviestinnän keskeistä asiasisältöä ovat:

- ✓ visio, missio, arvot ja asenteet
- ✓ strategiat ja suunnitelmat
- ✓ yrityksen kehitys ja tulevaisuuden näkymät
- ✓ tavoitteet ja odotukset
- ✓ kehitys- ja muutostarpeet
- ✓ toimialan ja toimintaympäristön tapahtumat, muutokset ja näkymät
- ✓ yrityksen positiivisen viestintäkulttuurin vahvistaminen

Johtamisviestintä on sekä laajoista asiakokonaisuuksista viestimistä, että päivittäin tapahtuvaa arkiviestintää.

Lähiesimies

Oma esimies on työntekijälle tärkein tiedonlähde. Lähiesimies toimii johdon ja työntekijöiden välissä huolehtien, että työntekijöillä on riittävä tieto työssä suoriutumiseen sekä johdolla/johtoryhmällä riittävä tieto päätöksentekoon. Lähiesimies on vastuussa tiimensä sisäisestä viestinnästä. Esimies ei voi luottaa siihen, että jokainen toimii rationaalisesti tai etsii itse aktiivisesti tietoa. Siksi on tärkeää selvittää oman tiimin tiedontarpeet työssä suoriutumiseen ja vastata näihin tarpeisiin.

Esimesviestinnän keskeisimmät vastualueet:

- ✓ yrityksen strategia, tavoitteet, suunnitelmat ja toimintatapamuutokset oman tiimin kannalta
- ✓ oman tiimin tavoitteet, suunnitelmat ja toimintatapamuutokset
- ✓ oman tiimin sisäinen viestintä
- ✓ alaisten työhön ja kehittymiseen liittyvät asiat
- ✓ ongelmatilanteiden ja muiden vaikeiden asioiden läpikäynti tiimi- ja yksilötasoilla.

Tiimin toimivuuden kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota tiimin viestintätapoihin ja yleiseen ilmapiiriin. Ongelmatilanteisiin on puututtava ja niitä on käsiteltävä asiallisesti. Avoin keskusteluilmapiiri oman tiimin sisällä edesauttaa kaikkien työssä suoriutumista. Tiimissä tulee käydä läpi yleisimmät työssä vastaan tulevat viestintätilanteet ja kirjata

niihin yhteiset käytännöt. Lisäksi tulee sopia ensisijaiset viestintätavat ja -kanavat sekä tiimin sisäisesti että muiden tiimien ja työntekijöiden kanssa.

Esimiehen tulee huolehtia, että jokainen tiimiläinen tietää ja ymmärtää oman työtehtävänsä sisällön sekä sen suhteen muiden työtehtäviin ja yrityksen toimintaan. Lisäksi lähiesimiehen tulee omalla esimerkillään ja toimintatavoillaan tukea avointa viestintäkulttuuria.

Tiimipalaverit

Tiimipalaverit ovat osa tiimin arkiviestintää. Lähiesimiehen tulee järjestää säännöllisesti (esim. viikoittain) tiimipalaveri, jossa käsitellään työnteon kannalta ajankohtaisia ja merkittäviä asioita sekä lähiesimiehen että tiimiläisten aloitteista. Palaverien tulee olla vuorovaikutteisia ja jokaisella tulee olla mahdollisuus tuoda oma näkökulmansa ja mielipiteensä esille. Tämä edellyttää avointa ilmapiiriä tiimin sisällä.

Kehityskeskustelu - esimies- ja alaiskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välinen luottamuksellinen vuoropuhelu. Alaiselle kehityskeskustelu on mahdollisuus saada palautetta, määritellä tavoitteita ja työnkuvaa sekä keskustella osaamisen kehittämisestä. Esimiehelle keskustelut ovat tilaisuus kuulla työntekijöiden näkemyksiä työnteosta ja yrityksen toiminnasta, varmistaa yhteiset tavoitteet sekä saada arvokasta palautetta omasta työstään.

Esimiehen on omasta aloitteestaan käytävä esimies- ja alaiskeskustelu jokaisen alaisensa kanssa vähintään kerran vuodessa. Molempien osapuolien tulee valmistautua keskusteluun määritellyn agendan perusteella. Keskustelun ei tarvitse noudattaa tiettyä muodollista kaavaa, vaan ne voivat olla vapaamuotoisia.

Kehityskeskustelussa tulee käsitellä vähintään seuraavia asioita:

- ✓ Tavoitteiden seuranta
 - ✧ työn tavoitteet ja tulokset, suoriutuminen työssä
 - ✧ tavoitteiden tarkentaminen tai kokonaan uusien asettaminen
- ✓ Työntekijän ajatukset omasta työstä
 - ✧ tyytyväisyys työhön: ilot ja haasteet
 - ✧ kehittämis- ja kehittymistarpeet
- ✓ Työntekijän ajatukset koko yrityksen toiminnasta
 - ✧ oman tiimin onnistumiset ja haasteet
 - ✧ yrityksen toiminnan kehitystarpeet
- ✓ Henkilökohtaiset palautteet alaiselta esimiehelle ja esimieheltä alaiselle
 - ✧ onnistumiset ja kehitystarpeet (asiallisesti ja rakentavasti)
- ✓ Muut käsitteitä vaativat asiat (yrityksen, esimiehen tai alaisen toiveesta)
- ✓ Jatkotoimista sopiminen
 - ✧ Kirjataan mahdolliset jatkotoimet paperille ja sovitaan niiden toteutuksesta ja seurannasta.

Keskustelut tulee dokumentoida ja esimiehen tulee tehdä käymistään luottamuksellisista kehityskeskusteluista yleisluontoinen nimetön koonti, josta ei pysty tunnistamaan yksittäisten alaisten mielipiteitä.

Johtajat ja johtoryhmä

Johdon ja johtoryhmän tärkein viestinnällinen tehtävä on saattaa koko organisaatiota koskevat strategisesti tärkeät asiat työyhteisön tietoon ja keskustella niistä avoimesti. Yhtä tärkeää on myös kuunnella henkilöstön näkökulmia ja hyödyntää niitä kokonaisuusien hahmottamisessa. Yksittäisten detallojen sijaan johdon viestinnän tulisikin keskittyä kokonaisuuksiin.

Vaikka viestinnän tulee perustua ei-hierarkkiseen vastavuoroiseen tiedonvaihtoon, muutos kohti vuorovaikutteista viestintäkulttuuria tulee lähteä johtoryhmästä ja heidän toimintamalleista. Johdon tulee omalla esimerkillään edistää avointa viestintäkulttuuria, sillä johtoryhmän viestintätavat vaikuttavat ja kuvastavat koko organisaation viestintäkulttuuria. Avoimin ovin ja rehellisesti toimiva ja läsnäoleva johto antaa esimerkkiä organisaation muille tasoille halutun organisaatiokulttuurin toimintamalleista. Toivottu viestintäkulttuuri vahvistuu arkipäiväisistä teoista.

Johdon viestintä jakautuukin osaan:

- ✧ päätöksenteosta ja päätöksistä informointiin sekä
- ✧ kuulemiseen, keskusteluihin ja vuorovaikutukseen henkilöstön ja muiden sidosryhmien kanssa.

Henkilöstö on kiinnostunut yrityksen nykytilanteesta sekä tulevaisuudennäkymistä, sillä organisaation menestys vaikuttaa välittömästi myös työpaikan pysyvyyteen. *Laki yhteistoiminnasta yrityksissä* määrittelee minimivaatimukset henkilöstölle annettavista tiedoista. Lain määrittelemä minimi ei kuitenkaan ole menestystä haluavalle yritykselle riittävä. Henkilöstön ajan tasalla pitäminen sekä toimintojen suunnitteluun ja toteutukseen kytkeminen edesauttaa organisaation ja yksilöiden onnistumista tavoitteissaan.

Vuorovaikutusjohtaminen

Vuorovaikutteinen johtaja jalkautuu työntekijöiden pariin keskustelemaan ja käsittelemään asioita ihmisläheisellä tavalla. Läsnäolevalle ja kiinnostusta osoittavalle johdolle halutaan kertoa omia ajatuksia ja näkemyksiä sekä uskalletaan kysyä ja kyseenalaistaa. Henkilöstön kanssa keskustelu ja heidän näkökulmien huomioiminen luo työntekijöille positiivista mielikuvaa johdon kiinnostuksesta ja arvostuksesta henkilöstöä kohtaan.

Kulkemalla työntekijöiden joukossa, kahvittelemalla ja vaihtamalla ajatuksia johto saa tarvitsemaansa tietoa päätöksenteon tueksi. Vastavuoroisesti henkilöstö saa vapaamuotoisista keskusteluista tarvitsemaansa tietoa sekä arvostusta työtänsä kohtaan.

Tiedotustilaisuudet (kvartaalipalaverit)

Tiedotustilaisuus järjestetään, kun tiedotettavaa on koko henkilöstölle tai usealle eri yksikölle. Tiedotustilaisuudet tulee aina valmistella huolella. Tilaisuuden aihe

tulee määritellä ja ilmoittaa se osallistujille etukäteen. Tiedotustilaisuudessa tulee käyttää helposti ymmärrettävää yleiskieltä ja asiat tulee kertoa riittävän konkreettisesti. Liian epämääräisesti tai moniselitteisesti kerrotut asiat hämmentävät turhaan.

Tiedotustilaisuutta valmisteltaessa tulee miettiä tilaisuuden tarkoitus ja määritellä tilaisuudelle tavoitteet. Tavoitteiden asettelu onnistuu vastaamalla seuraaviin kysymyksiin:

1. Mitä haluan kuulijoiden esityksestäni ymmärtävän?
2. Minkä tunnetilan haluan kuulijoille muodostuvan?
3. Mitä haluan kuulijoiden tekevän?

Tiedotustilaisuuksissa voi hyödyntää Power Pointeja havainnollistamaan asiaa. Niiden tulee kuitenkin olla tukimateriaalia ja itse esityksen eli puheen ja läsnäolon tulisi olla tärkeimmässä roolissa. Mikäli Power Pointia tai muuta vastaavaa käytetään, tulee sen yhtä lailla olla yksiselitteinen ja helposti ymmärrettävä.

Myös tiedotustilaisuuksien tulee olla vuorovaikutteisia ja kysymyksille ja kommentoinnille on annettava tilaa. Mikäli tilaisuuden aihe on haastava tai ikävä, tulee sen käsittelyä jatkaa tiimipalaverissa tai esimiesten ja alaisten välisissä keskusteluissa.

Tiedotustilaisuuksien ja kvartaalipalaverien tausta- ja esitysmateriaalit voi lisätä Umbrellaan muiden saataville.

Muutosviestintä

Muutoksen tulisi olla jatkuvaa. Jotta yritys voi menestyä omassa toimintaympäristössään, tulee muutoksen olla päättymätöntä tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamista. Näin ollen muutos on siis yrityksen olemassa olon edellytys. Jatkuva ulkoisten ja sisäisten signaalien kuuntelu johtaa toiminnan kehittämisen toimenpiteisiin eli muutoksiin.

Muutosviestinnän päätehtävänä on luoda edellytykset muutokselle. Muutostilanteessa henkilöstön tiedon tarve kasvaa ja he haluavat keskustella muutoksen syistä, tavoitteista ja saavutuksista. Muutosviestinnässä tulisikin kuvata mistä muutoksessa on kyse, luoda ymmärrystä muutokselle, selittää sen syitä ja tavoitteita sekä käsitellä haluttuja sekä syntyneitä tuloksia.

Jos tarvittavaa tietoa ei saada organisaation puolesta, muodostetaan sitä itse spekuloinnilla ja huhupuheilla. Tällöin seurauksena on tehokkuuden lasku sekä työmotivaation ja -hyvinvoinnin huononeminen. Jotta organisaation toiminta ei muutostilanteissa lamaannu, tulee muutosviestinnän olla johdonmukaista ja säännöllistä heti muutoksen alusta lähtien.

Jotta muutos voi onnistua, tulisi seuraavan neljän peruslähtökohdan olla kohdillaan:

1. **Henkilöstön sitouttaminen muutokseen.** Muutos on onnistunut vasta kun henkilöstö toimii uuden toimintatavan mukaisesti.
2. **Hyvä työhyvinvointi edesauttaa muutoksen onnistumista.** Muutostilanteissa työhyvinvointi edellyttää avointa ja johdonmukaista viestintää, selkeitä tavoitteita, oikeudenmukaista johtamista ja henkilöstön osallistamista.
3. **Toiminnan jatkuva kehittäminen.** Muutoksia ennakoiva toiminta edellyttää jatkuvaa kehitystä yritys-, työyhteisö- ja yksilötasolla.
4. **Jatkuva, johdonmukainen ja avoin viestintä.** Ymmärrys muutoksen tavoitteista ja tarkoituksesta luodaan viestinnällä. Onnistunut muutosviestintä sekä kuvaa että toteuttaa muutosta.

Muutoksen läpivienti edellyttää aina suunnitelmallisuutta ja johtamista. Muutosjohtajan tärkeimpänä työkaluna, etenkin organisaation sisällä on viestintä. Tarkoituksenmukainen tiedottaminen muutoksesta, sen juurisyistä, etenemisestä ja tavoitteista edesauttaa muutoksen ja edellä mainittujen lähtökohtien toteutumista.

Muutosviestinnässä avoimuus ja rehellisyys korostuvat. Muutoksen edetessä tilanteet elävät ja kaikkea ei aina tiedetä. Erityisesti tällöin tulee pysyä johdonmukaisena ja rehellisenä sekä kertoa mitkä asiat eivät ole varmistuneet tai mitä ei vielä tiedetä. Seuraava tiedotusajankohta tulisi myös aina informoida etukäteen.

Muutostilanteessa henkilöstön päälinnainen kysymys on miten tuleva muutos vaikuttaa minuun ja minun työhöni? Organisaation sisäisessä muutosviestinnässä henkilöstön näkökulma tulee pitää keskiössä. Muutos siirtyy käytäntöön vain perusteellisen pohdinnan ja keskustelun välityksellä. Jotta henkilöstö voi sitoutua muutokseen, heidän tulee ymmärtää sekä hyväksyä muutoksen syyt ja seuraukset.

Henkilöstön asiantuntemusta tulee hyödyntää mahdollisimman paljon muutostilanteissa ja heille tulee antaa aito mahdollisuus vaikuttaa ja tulla kuulluiksi.

Muutostilanteissa kuuntelu ja vuoropuhelu henkilöstön ja sidosryhmien kanssa on eriarvoisen tärkeää. Heidän näkemykset ja ehdotukset tulee saada mahdollisimman pienellä viiveellä osaksi muutosprosessia. Organisaation toimintaympäristön jatkuva luotaus on edellytys havaita tarvittavat signaalit toiminnan sovittamiseksi ympäristön tarpeisiin ja vaatimuksiin. Vuorovaikutus ja vastavuoroisuus ovat avainasemassa etenkin muutosviestinnässä.

Muutosviestinnän tulee olla jatkuvaa, vuorovaikutteista ja monikanavaista. Viestinnässä tulee huomioida kohderyhmät ja heidän eriävät tiedontarpeet muutoksesta. Kohderyhmille tulee tarjota juuri heidän tarpeitaan vastaavaa tietoa johdonmukaisesti ja säännöllisesti. Muutoksen edetessä signaaleja tulee tulkita erittäin herkästi ja tarpeen mukaan muuttaa suunniteltuja sisältöjä.

Muutostilanteessa viestintävastuu on johdolla. Johdon tulee toimia edelläkävijöinä ja omalla toiminnallaan osoittaa sitoutumista muutokseen. Avoimella ja rehellisellä viestinnällä johto ilmaisee henkilöstölle ymmärtävänsä vastuunsa, ennakoivansa tilanteita ja toimivansa niiden mukaisesti.

Kriisiviestintä

Kriisiviestintä on osa organisaation viestintävalmiutta. Kriisin kohdatessa organisaation viestinnän painopisteen tulee siirtyä sujuvasti arkiviestinnästä kriisiviestintään.

Ympäröivä viestintäkulttuuri edellyttää organisaation viestinnältä avoimuutta, nopeutta, tiedon saatavuutta ja läpinäkyvyyttä. Tiedon jakaminen sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolelle on organisaation ja sen sidosryhmien välisen luottamuksen merkittävin rakennuspalikka. Avoimuudella on myös riskinsä; organisaatiolle haitallinen tieto voi vuotaa julkisuuteen, sidosryhmäsuhteet häiriintyä ja median odottamat reaktiot aiheuttaa haasteita. Avoimuuden riskit ovat kuitenkin pienemmät kuin maineen ja luottamuksen menettäminen tietoja pimittämällä.

Kännykkä- ja kojelautakamera-aikakautena kuka tahansa voi välittää organisaation maineelle haitallista materiaalia sosiaalisen median alustoilla. Nopeasti etenevä julkinen keskustelu muotoutuu välittömien reaktioiden ja nopean kommentoinnin myötä. Tällaiset ns. some-lynkkaukset päätyvät myös monesti valtamedioihin, sillä viestintäympäristön kanavat, sisällöt ja yleisöt ovat nykyään tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Kriisiviestinnän kannalta keskeistä on tunnistaa aktiiviset toimijat sekä verkostot ja ennakoida mahdolliset kiertämään lähtevät organisaatiolle haitalliset viestit.

Kriisiviestinnässä keinot ovat samoja kuin normaalitilanteessakin – kriisitilanteessa keinoja vain käytetään intensiivisemmin. Olennaista on käynnistää kriisiviestintä välittömästi ja huolehtia ensisijaisten kohderyhmien nopeasta tiedonsaannista.

Kriisiviestinnän viisi peruseriaatetta ovat

- ✓ nopeus,
- ✓ tietojen oikeellisuus,
- ✓ organisaation luotettavuus ja uskottavuus,
- ✓ viestinnän jatkuvuus ja johdonmukaisuus,
- ✓ etiikka ja yksilön kunnioitus.

Kyseiset periaatteet tulee viedä käytännön toimintaan ja määriteltävä konkreettiset toimintamallit poikkeustilanteisiin. Tätä varten tulee *Kriisiviestintäsuunnitelman taulukkoa* tarkastella ja päivittää säännöllisin väliajoin.

Henkilöstö on kriisiviestinnässä avainasemassa. Jotta kriisitilanteesta selvitään kunnialla, edellyttää se organisaation sisällä saumatonta yhteistyötä. Henkilöstön tulee välittää kriiseihin viittaava tieto eteenpäin ja vastavuoroisesti henkilöstölle tulee toimittaa oikeellista tietoa kriisin etenemisestä. Ulosmenevän tiedon tulee olla tarkistettua ja yhtenäistä. Viestinnästä vastaavan tulee, johtoryhmän kanssa, hankkia, tarkistaa, vaihtaa ja tuottaa tietoa kohderyhmien tarpeisiin.

Paras tapa ehkäistä ja varautua kriiseihin on kehittää toiminnan laatua niin, että kriisien todennäköisyys pienenee. Toimintaympäristön luotamus eli heikkojen signaalien havainnointi on olennaista kriisien ennaltaehkäisyssä sekä varhaisessa reagoinnissa. Organisaation on hyvä olla tietoinen sen ympäristössä vallitsevasta keskustelusta ja suunnitella sen perusteella omaa toimintaansa.

Kohti suunnitelmallisempaa ja toimivampaa viestintää

Tausta-aineiston ja pohjatietojen perusteella yrityksen suurin viestinnällinen haaste on tällä hetkellä työyhteisöviestinnässä. Viestintäsuunnitelma pohjautuukin työyhteisön avoimen viestintäkulttuurin kehittämiseen. Työyhteisön toimivuus on perusta koko organisaation toiminnalle. Kun yrityksen viestintäkulttuuri on muuttunut avoimemmaksi ja työyhteisöviestintä on paremmalla tasolla, voi viestintäsuunnitelman painopistettä siirtää seuraaviin kehityskohtiin.

Viestintä ja vuorovaikutus ovat osa jokaisen henkilön persoonaa, eikä siitä syystä yksityiskohtaisia koko henkilöstölle suunnattuja viestintäohjeita ole järkevää tehdä. Yhteiset suuntaviivat ja viestinnän periaatteet tulisi kuitenkin olla koko organisaation tiedossa.

Viestintäsuunnitelma osaksi työpäivää

Jokaisen työntekijän tulee sisäistää suunnitelman perusajatus vuorovaikutteisen ja vastavuoroisen viestinnän kuulumisesta jokaisen työtehtäviin sekä työyhteisön tiedonvaihdannan olevan jokaisen vastuulla. Oleellimmat viestinnän pelisäännöt on listattu *Viestinnän 10+1 käskyä* -huoneentauluun.

Vuorovaikutteinen ja vastavuoroinen viestintä otetaan osaksi yrityksen toimintakulttuuria. Osapuolten keskinäistä arvostusta ja luottamusta toisiinsa vahvistetaan avoimella kommunikoinnilla.

Jokaisen esimiehen tulee pohtia omien alaistensa kanssa, tiimin ja yrityksen työyhteisöviestinnän toteutusta sekä millaisia viestintävalmiuksia tiimin jäseniltä edellytetään omassa työssään. Tiimeissä tulee myös käydä läpi tiimin sisäiset ja ulkoiset viestintäkäytännöt. Työntekijöiden työohjeisiin tulee tarpeen ja mahdollisuuksien mukaan sisällyttää viestintäosio.

Tiimeissä, työ- ja projektiryhmissä tulee sopia ensisijaiset viestintätavat ja -kanavat. Jokaiselle yrityksen projektille ja kehityshankkeelle tulee projektisuunnitelmaan sisällyttää viestintäosio ja nimetä viestittävät asiat sekä viestinnästä vastaava(t) henkilö(t).

Johtotasolla toimivien tulee sisäistää viestintäsuunnitelman ja -ohjeistuksen perusajatuksen ja viedä ne osaksi omaa työtään. Johtoryhmän tulee omalla esimerkillään edistää avointa viestintäkulttuuria. Näin ollen johdon tulee kaikessa päätöksenteossa ja sen valmistelussa mieltä osana prosessia miten asiat viestitään muulle organisaatiolle.

Viestintävalmiuksien kehittäminen

Yrityksellä tulee olla viestinnästä vastaava henkilö (esim. viestintäpäällikkö), jonka pääasiallinen työtehtävä on viestintästrategian ja -suunnitelman kehittäminen ja toteuttaminen. Sisältäen erityisesti strategian mukaisen viestinnän mahdollistamista ja valvomista. Viestinnästä vastaavan henkilön vastuulla on myös yrityksen viestinnän huolehtiminen yleistasolla sekä organisaation viestintäosaamisen tukeminen ja edistäminen.

Esimiestehtävissä olevien henkilöiden johtamis- ja viestintäosaaminen tulee kartoittaa ja sitä tulee tarpeen mukaan kehittää. Esimiestehtävissä olevilla tulee olla tiedossa henkilö, jolta saa tarvittaessa tukea viestinnän haasteisiin.

Viestintävastuu- ja kriisiviestintätaulukot ovat työkaluja, joita voi hyödyntää viestintävastuiden määrittelyyn ja kriisiviestintään varautumiseen. Taulukoihin on listattu asiota yleisellä tasolla. Jotta niistä saadaan paras hyöty irti, tulee viestintävastuut täsmentää riittävälle tarkkuudelle ja kriisiviestinnän skenaarioita määrittellä kattamaan kokonaisvaltaisesti kaikki toiminnot.

Henkilöstön ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyttä yrityksen viestintää tulee selvittää säännöllisesti. Viestintäsuunnitelmaa ja -ohjeistusta tulee tarkastella ja tarvittaessa päivittää selvityksen tulosten perusteella. Viestintästrategia tulee johtaa suoraan yrityksen strategiasta. Mikäli yleisiä strategisia linjauksia muutetaan, tulee viestinnän osastrategia suhteuttaa uusiin painopisteisiin.

Mikäli strategiaa tai suunnitelmaa päivitetään, tulee myös miettiä kuinka päivitykset viedään osaksi käytäntöä. Tämän takia muutokset käytännöissä ja toimintatavoissa tulee määrittellä tarkasti sekä suunnitella niiden jalkauttaminen huolella.

Lähdekirjallisuus

Viestinnän yleisteokset:

Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön / Elisa Juholin / 2009

Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä / Elisa Juholin / 2009

Johtamisviestintää! : esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja / Leif Åberg / 2006

Yrityksen viestintä / Sirkka Kortetjärvi-Nurmi, Marja-Liisa Kuronen, Marja Ollikainen / 2009

Vastuullinen yritysviestintä: kilpailuetua vuoropuhelusta / Sari Kuvaja, Karoliina Malmelin / 2008

Effective internal communication / Pamela Mounter, Lynn Smith / 2005

Muutosviestintä:

ONNISTUNUT MUUTOS – Tukea onnistuneen muutoksen suunnitteluun ja läpivientiin / Ilmarinen

Kriisiviestintä:

Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa / Lilly Korpiola / 2011

Riko lasi hätätilanteessa - kriisiviestinnän pikaopas johtajalle / Katleena Kortesus / 2016

Sähköpostiviestintä:

Sähköpostiviestinnän pelikirja

<http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116409/>

[Opinnaytetyo_SonjaHagelberg.pdf;jsessionid=63A5837B37B6AFF51C737C7D8E1FDCEF?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/116409/Opinnaytetyo_SonjaHagelberg.pdf;jsessionid=63A5837B37B6AFF51C737C7D8E1FDCEF?sequence=1)

Viisi vinkkiä sähköpostin käyttöön

<http://leostranius.fi/2010/09/hyva-johtaminen-%E2%80%93-osa-3-viisi-vinkkiasahkopostin-kayttoon/>

VIESTINNÄN 10 +1 KÄSKYÄ

- 1.** Tieto on valtaa ja vallan myötä tulee vastuu. Mietithän siis hetken, onko saamasi tieto luotettavaa ja miten sitä hyödynnät ja jaat eteenpäin.
- 2.** Harva osaa lukea ajatuksia tai poimia oleelliset tiedot puolittaisista lauseista. Ethän siis oletta muiden tietävän tai ymmärtävän asioita itsestään. Käytäthän asioiden informoimiseen sovittuja tiedotuskanavia ja varmista viestisi tavoittavan kaikki, jota se koskee.
- 3.** Jos asia on väärinymmärrettävissä, ymmärtää joku sen väärin. Mietithän siis mikä on viestisi tärkein pointti ja tee parhaasi, jotta se ymmärretään oikein. Suosi kaikilla viestintäkanavilla lyhyitä ja selkeitä viestejä. Epämääräisyys johtaa usein virheellisiin tulkintoihin.
- 4.** Kunnioitathan muita, ja annat heille mahdollisuuden ymmärtää sanomasi kertomalla viesteissäsi vähintään vastaukset kysymyksiin MITÄ? ja MIKSI? Asiasi on helpompi sisäistää, kun kerrot myös taustoja.
- 5.** Viestinnässä on aina vähintään kaksi osapuolta, lähettäjä ja vastaanottaja. Informaation jakamisen lisäksi muistathan myös vastaanottaa ja sisäistää sitä. Muillakin on aina välillä tärkeää asiaa sinulle.
- 6.** Jos et tiedä, kysy. Jos et ole varma, varmista. Ethän vaikeuta muiden työtä olettamalla asioita tai jakamalla virheellistä tietoa.
- 7.** Muiden silmissä luot viesteilläsi ja käytökselläsi mielikuvan organisaatiostamme ja työyhteisöstämme. Käyttäydythän siis ammattimaisesti, etkä anna kiireen tai huonon päivän vaikuttaa liikaa.
- 8.** Työyhteisön hyvinvointi lähtee yhteisön toimintatavoista. Teethän osasi yhteisömme eteen, ja muistat käyttötavat myös työtovereiden keskuudessa. Niin metsä yleensä vastaa, kuin sinne huudetaan.
- 9.** Olethan kärsivällinen ja avoin uusille ajatuksille. Kaikki eivät ymmärrä ja käsittele asioita kuten sinä. Otathan vastaan myös toisenlaiset näkökulmat ja annat muille mahdollisuuden sisäistää asioita omalla tavallaan.
- 10.** Olethan avoin ja rehellinen muille myös ongelmatilanteissa. Haasteet ovat voitettavissa ja virheet korjattavissa, mutta tiedon pimittäminen tai vääristely ei ole kumpaankaan ratkaisu.
- +1** Kerro missä muut ovat onnistuneet, jotta he tietävät toimia niin jatkossakin. Kerro myös rakentavasti mitä olisi voitu tehdä paremmin, jottei samaa virhettä toisteta.

Liite 3. Viestintävastuut tehtävänimikkeittäin

Tehtävänimike	Vastuut					
TOIMITUSJOHTAJA	Organisaation tilannekatsaukset.	Laajat organisaatiomuutokset.	Laaja-alainen kriisiviestintä viestintäpäällikön kanssa.	Isot henkilöstöasiat.	Koko organisaation kattava vuorovaikutteinen viestintä.	
MARKKINOINTIPÄÄLLIKÖ	Markkinoinnin tilannekatsaukset johtoryhmään sekä muille osastoille.	Markkinoinnin sisäinen viestintä.	Markkinoinnin hankkeiden viestintä.	Markkinoinnin kriisiviestintä yhteistyössä viestintäpäällikön kanssa.	Organisaation markkinointiviestintä.	Koko organisaation kattava vuorovaikutteinen viestintä.
VIESTINTÄPÄÄLLIKÖ	<i>Viestinnän tilannekatsaukset johtoryhmään sekä muille osastoille.</i>	<i>Organisaation viestintä.</i>	<i>Kriisiviestintä yhteistyössä johtoryhmän ja muiden osastojen kanssa.</i>	<i>Organisaation viestintävalmiuksien ja -osaamisen kehittäminen.</i>	<i>Johtoryhmän, esimiesten ja henkilöstön avustaminen viestintäasioissa.</i>	<i>Koko organisaation kattava vuorovaikutteinen viestintä.</i>
OPERATIIVINEN JOHTAJA	Operatiiviset tilannekatsaukset johtoryhmään sekä muille osastoille.	Laajat operatiiviset uudistukset ja muutokset toimintatavoissa.	Operatiivisen sektorin sisäinen viestintä.	Laaja-alaisten operatiivisten kriisitilanteiden viestintä yhteistyössä viestintäpäällikön kanssa.	Koko organisaation kattava vuorovaikutteinen viestintä.	
TALOUSJOHTAJA	Taloushallinnon tilannekatsaukset johtoryhmään sekä muille osastoille.	Laajat taloushallinnon uudistukset ja muutokset toimintatavoissa.	Taloushallinnon sisäinen viestintä	Taloushallinnon kriisiviestintä yhteistyössä viestintäpäällikön kanssa.	Koko organisaation kattava vuorovaikutteinen viestintä.	
LAATU- JA KEHITYSPÄÄLLIKÖ	Laatu- ja kehitysassioiden tilannekatsaukset johtoryhmään sekä muille osastoille.	Asiakaspalvelun sisäinen viestintä ja tilannekatsaukset.	Laaja-alaisten laatu- ja kehityshankkeiden viestintä	Asiakaspalvelun hankkeiden ja toimintatapamuutosten viestintä.	Koko organisaation kattava vuorovaikutteinen viestintä.	
KAUPALLINEN JOHTAJA	Myyntin tilannekatsaukset johtoryhmään sekä muille osastoille.	Laajat myyntin uudistukset ja muutokset toimintatavoissa.	Myyntin sisäinen viestintä.	Myyntin kriisiviestintä yhteistyössä viestintäpäällikön kanssa.	Koko organisaation kattava vuorovaikutteinen viestintä.	
JOHDON JA HR-ASSISTENTTI	Henkilöstöasioiden tilannekatsaukset johtoryhmään sekä muille osastoille.	Henkilöstöhallinnon hankkeiden ja toimintatapamuutosten viestintä.	Määritellyt johdon/johtoryhmän tiedotusasiat.			
AVAINASIAKAS- JA ALUEPÄÄLLIKÖ	Ammattitaitoinen asiakasviestintä myynti- ja tilaustilanteissa.	Esimiehen ja muiden tarvittavien tahojen informointi ajankohtaisista asioista.	Oman esimiehen ja muiden tahojen konsultointi tarvittaessa.			
IT-VASTAAVA	Tietotekniikan tilannekatsaukset.	Tietotekniikan hankkeiden ja toimintatapamuutosten viestintä.	Oman esimiehen ja muiden tarvittavien tahojen informointi ajankohtaisista asioista.	Oman esimiehen ja muiden tahojen konsultointi tarvittaessa.		
ESIMIEHET	Oman tiimin tilannekatsaukset johdolle sekä muihin tiimeihin.	Oman tiimin sisäinen viestintä.	Oman tiimin hankkeet ja kehitysprojektit.	Oman tiimin säännöllinen informointi ajankohtaisista asioista.	Vuorovaikutteinen viestintä muiden tiimien ja johdon kanssa.	
HENKILÖSTÖ (KAIKKI)	Ammattitaitoinen ja asiallinen asiakasviestintä.	Ajantasaisen tiedon vaihdanta.	Oman esimiehen ja muiden tarvittavien tahojen informointi ajankohtaisista asioista.	Oman esimiehen ja muiden tahojen konsultointi tarvittaessa.	Koko organisaation kattava vuorovaikutteinen viestintä.	

Liite 4. Kriisiviestintäsuunnitelman taulukko

Viestinnällinen kriisitilanne	Kohderyhmä	Tiedotuskanava ja toimenpiteet	Ennaltaehkäisy/huomioitavaa	Vastuuosasto(t)	Reagointinopeuden tarve
Virheellinen uutiskirje	Asiakkaat	Korjattu uutiskirje kaikille virheellisen kirjeen saaneille.	Uutiskirjeiden sisällön tarkistus.	Markkinointi + viestintä	Sisällöstä riippuen.
Tuotteen poisveto	Asiakkaat, henkilöstö	Tieto tarvittaville tahoille organisaation sisällä. Lisäksi tiedottaminen asiakkaille.	Laadunvalvonta.	Operatiivinen ja (vähittäiskauppa)myynti + viestintä	Riippuen poisvedon syystä nopea/välittömästi.
Viivästykset tuote-/laitetoimituksissa	Asiakkaat, henkilöstö	Tieto tarvittaville tahoille organisaation sisällä. Lisäksi tiedottaminen asiakkaille.	Suunnitelmallisuus ja reagointi tilanteeseen ajoissa.	Operatiivinen + viestintä	Mahdollisimman pian tiedoksi saannista.
Virheelliset asiakastiedot	Asiakkaat	Asiakastietojen päivittäminen.	Asiakastietojen jatkuva tarkastelu ja päivittäminen.	Markkinointi + viestintä	Mahdollisimman pian tiedoksi saannista.
Virheelliset pakkaustekstit	Asiakkaat, henkilöstö	Tekstien päivittäminen uusiin. Mahdollinen tuotteen poisveto.	Tekstien sisällön tarkistus.	Markkinointi + viestintä	Sisällöstä riippuen nopea/välittömästi.
Laitteessa/tuotteessa ilmenevä terveystarve	Asiakkaat, henkilöstö	Laaja-alainen tiedote asiakkaille.	Laadunvalvonta.	Operatiivinen + viestintä	Välittömästi.
Virheellisesti annettu tieto	Asiakkaat, henkilöstö, muut sidosryhmät	Yhteydenotto suoraan virheellisen tiedon saaneelle.	Omien tietojen ja taitojen ylläpitäminen.	Virheellisen tiedon antanut henkilö/osasto + viestintä	Sisällöstö riippuen nopea/välittömästi.
Onnettomuus työtehtävissä	Henkilöstö, tarvittaessa muut sidosryhmät	Ensisijaisesti henkilöstön tiedottaminen onnettomuudesta. Tarvittaessa laajempi ulkoinen tiedottaminen.	Osaamisen ylläpito, työturvallisuudesta huolehtiminen. Riskianalyysi.	Johtoryhmä + viestintä	Vakavuudesta riippuen mahdollisimman pian / välittömästi.
Sosiaalisessa mediassa leviävä haitallinen materiaali	Asiakkaat ja muut sidosryhmät	Sosiaalisen median alusta, jossa tieto leviää. Välitön reagointi tilanteeseen.	Laadukas toiminta, laadunvalvonta.	Viestintä	Välittömästi.
Muutos organisaatorakenteessa	Henkilöstö, tarvittaessa asiakkaat ja muut sidosryhmät	Tieto koko organisaatiolle sekä asiakkaille, jota muutos koskettaa.	Suunnitelmallisuus, johdonmukaisuus ja säännöllisyys.	Johtoryhmä + viestintä	Mahdollisimman pian vahvistuneen tiedon myötä.
Muutos toimintatavoissa organisaation sisällä	Henkilöstö	Organisaation sisäiset tiedotuskanavat. Erityisesti huomioitava muut osastot, joita toimintatapamuutokset tulevat koskemaan.	Koko organisaatiota tiedotettava asian etenemisestä ja vaikutuksista. Projektin viestintäsuunnitelma.	Muutosta eteenpäin vievä osasto + viestintä	Mahdollisimman pian vahvistuneen tiedon myötä.
Muutos toimintatavoissa asiakasrajapinnassa	Asiakkaat, henkilöstö	Asiakkaiden	Asiakkaita tiedotettava hyvissä ajoin muutoksesta ja sen vaikutuksesta.	Muutosta eteenpäin vievä osasto + viestintä	Mahdollisimman pian vahvistuneen tiedon myötä.

Tiimin viestintäkäytännöt

YRITYKSEN
LOGO

Tiimin esimies:

Tiimin jäsenet:

Tiimin viestintätilanteet, -tavat ja -kanavat

Miettikää ja listatkaa vähintään viisi yleisintä työn viestintätilannetta (tiedon jakaminen ja hankinta, selvitykset, tarkistukset ym.) muille tiimiläisille ja esimiehelle. Sopikaa tilanteille viestintätavat ja -kanavat. Listauksen jälkeen sopikaa kiireellisiä asioita varten ensisijainen viestintäkanava esimiehelle sekä tiimin sisällä muille tiimiläisille. Kirjatkaa myös kuinka usein viikossa tai kuukaudessa tiimipalaveri pidetään.

Viestintä tiimin sisällä

Tilanne:

Viestintätapa / -kanava:

Viestintä esimiehelle

Tilanne:

Viestintätapa / -kanava:

Ensisijainen viestintäkanava tiimin jäsenille:

Ensisijainen viestintäkanava esimiehelle:

Tiimipalaverit

Kokoonnumme säännöllisesti _____ kertaa _____ viikossa / _____ kuukaudessa ja aina tarpeen vaatiessa tiimipalaveriin käsittelemään koko tiimiä koskevia asioita. Tiimipalavereissa käsittelemme työnteon kannalta ajankohtaisia ja tärkeitä asioita sekä käymme läpi jokaisen tiimiläisen työhön liittyvät kuulumiset.

Viestintä tiimin ulkopuolelle

Miettikää ja listatkaa vähintään viisi yleisintä viestintätilannetta niille alla mainituille ryhmille, joiden kanssa tiimi on työskennellessään tekemisissä. Miettikää ja mahdollisuuksien mukaan sopikaa kyseisen ryhmän kanssa tilanteisiin yhteiset viestintätavat ja -kanavat.

Viestintä yrityksen muille työntekijöille ja tiimeille

Työntekijä/tiimi ja viestintätilanne:

Viestintätapa / -kanava:

Viestintä toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle

Tilanne:

Viestintätapa / -kanava:

Viestintä asiakkaille ja muille sidosryhmille (yhteistyökumppanit, toimittajat ym.)

Tilanne:

Viestintätapa / -kanava: