



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Sisäinen viestintä kasvavassa yrityksessä

---

Puuronen, Jaakko

2012 Tikkurila

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Tikkurila

## **Sisäinen viestintä kasvavassa yrityksessä**

**Jaakko Puuronen**  
**Liiketalouden koulutusohjelma**  
**Opinnäytetyö**  
**Huhtikuu 2012**

Jaakko Puuronen

### Sisäinen viestintä kasvavassa yrityksessä

Vuosi 2012 Sivumäärä 45

---

Strategiset liiketoiminnan muutokset ovat usein tunnusomaisia yritysten kehittyessä. Uudistuva yritys joutuu usein tilanteeseen, jossa se joutuu käsittelemään muun muassa organisatiomuutoksia. Ominaista toimivalle muutokselle ovat organisaation uudistushalukkuus ja selkeät tavoitteet, jota työyhteisö ryhtyy yhdessä toteuttamaan. Tällöin oleellisessa osassa on viestintä, erityisesti sisäinen viestintä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on sisäisen viestinnän tutkiminen kasvavassa yrityksessä. Toimeksiantajayritys on vuonna 2001 perustettu 20 hengen tietoliikennepalveluja tarjoava yritys, jonka liiketoiminta ja erityisesti henkilöstön määrä on kasvanut pisteeseen, jossa sisäisen viestinnän rooli on kasvanut erityisen suureksi. Tämän lisäksi yrityksellä on edessään strategisesti merkittävä muutos erilaiseen liiketoimintaympäristöön siirtymisen johdosta. Tutkimus sijoittuu toimeksiantajan muutosten ja sen tuoman kasvun ympärille käsitellen pääkysymyksenään organisaation sisäisen viestinnän nykyistä tilaa ja mahdollisia kehityskohteita.

Opinnäytetyö suoritettiin laadullisena tutkimuksena haastatellen yrityksen johtoa. Haastattelut kohdistettiin edustajiin jokaisesta organisaation segmentistä myynnistä, markkinoinnista, tuotekehityksestä ja tuesta. Haastattelut suoritettiin yrityksen tiloissa kahden kierroksen teemahaastatteluna, jossa ensimmäisen kierroksen tavoite oli kerätä kokemuksia yleisellä tasolla ja havainnoida yrityksen tilannetta tutkimuksen kysymysten perusteella. Teemat luotiin muutosviestinnän ja sisäisen viestinnän teoriaan perustuen luoden pohja toisen kierroksen tarkentaviin ja viimeisteleviin kysymyksiin.

Tutkimuksen perusteella toimeksiantajayrityksessä on hyvät edellytykset tulevia strategisia ja mahdollisia organisaatiomuutoksia silmälläpitäen. Yrityksen viestintäkanavat sisältävät riittävät välineet monipuoliseen ja kattavaan viestintään työyhteisön välille. Organisaation suhtautuminen viestintään koettiin tärkeäksi. Toimeksiantajayrityksellä on yhtenäinen näkemys tulevaisuudesta, mutta reitti sinne pääsemiseen vaativat kehitystä. Tässä sisäinen viestintä asettuu tärkeään rooliin.

Asiasanat: Sisäinen viestintä, liiketoiminnan muutos, johtaminen

Jaakko Puuronen

**Internal Communication in a growing company**

Year	2012	Pages	45
------	------	-------	----

---

Changes are in a characteristic role when a company is developing. Willingness for the change and clear objectives are important attributes if the company wants to achieve its goals regarding upcoming changes. In this kind of situation a company needs good communication, especially internal communication.

The aim of this Bachelor's thesis was to study internal communication in a growing company. Customer for the thesis is an ITC company founded in 2001 and it employs 20 people across the world. Customer Company's business and particularly the number of employees have grown to the point where the role of internal communication is in key position. In addition, the company is facing a strategically important change to a different business environment. The theoretical part of the study concentrates on change and growth that the company is facing and its main goal is to research the company's internal communications and the development possibilities.

The thesis was conducted as a qualitative research including interviews with the company's management. The interviews focused on representatives from each segment of the organization: sales, marketing, product development and support. The interviews included two rounds, both theme interviews in which the first round's goal was to gain experience in general. The second part is based on answers of the first round and theory of the study.

The result of the study showed that the company has good conditions for the upcoming changes. Communication channels include versatile and effective tools for the staff to succeed. The attitude regarding internal communication is in good shape and the company has a unified vision of the future. The route to the ideal goal requires development but internal communication will ease that journey.

Keywords: Internal communications, business transformation, leadership

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
	1.1 Toimeksiantaja .....	6
	1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus .....	6
2	Liiketoiminnan muutos.....	7
	2.1 Toimeksiantajan tilannekatsaus kasvun näkökulmasta .....	9
	2.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	10
3	Muutosviestintä.....	11
	3.1 Esimies osana muutosta .....	12
	3.2 Sisäinen viestintä.....	13
	3.3 Viestintäkanavat ja muodot .....	15
	3.3.1 Suullinen viestintä.....	16
	3.3.2 Sähköinen viestintä .....	17
	3.3.3 Kirjallinen viestintä .....	19
	3.3.4 Epäviralliset kanavat.....	20
	3.4 Johtamisviestintä .....	20
	3.4.1 Esimies osana organisaatiota viestinnän näkökulmasta.....	22
	3.4.2 Johtamisviestintä yksilötasolla.....	23
	3.4.3 Johtamisviestintä tiimitasolla.....	24
4	Tutkimusmenetelmä.....	25
	4.1 Johdon teemahaastattelu .....	26
	4.2 Aineiston analysointi.....	27
	4.3 Tutkimuksen toteutus .....	28
5	Tutkimustulokset.....	29
	5.1.1 Viestintä yrityksessä .....	29
	5.1.2 Johtaminen .....	30
	5.1.3 Viestintäkanavat.....	31
	5.1.4 Muutos.....	32
	5.2 Kehittämistarpeet.....	33
	5.3 Kehittämisehdotukset .....	35
6	Pohdinta .....	38
	6.1 Johtopäätökset .....	39
	6.2 Luotettavuuden arviointi .....	40
	LÄHTEET .....	43
	LIITTEET .....	44

## 1 Johdanto

Opinnäytetyö käsittelee toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän nykytilaa. Tutkielman päättämiskohdetta ympäröi kasvavan yrityksen ilmapiiri, jonka huomioimatta jättäminen voi tuoda omat haasteensa jokapäiväiseen työskentelyyn yrityksen työntekijöille. Aihe kyseiseen opinnäytetyöhön on tilattu toimeksiantajan toimesta ja aihe on yhdessä tekijän kanssa suunniteltu konkreettiseen muotoon. Aiheen valinta pohjautuu toimeksiantajan ongelmaan ja opiskelijan kiinnostukseen aihetta kohtaan. Tutkielman kautta toimeksiantaja saa lisätietoja toimintansa kehittämiseen. Lisäksi opiskelija saa arvokasta oppia niin tietoliikennealan (ICT) prosesseista kuin yritysjohtamisesta viestinnän näkökulmasta.

### 1.1 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantaja on vuonna 2001 perustettu 20 hengen tietoliikennepalveluja tarjoava yritys, jolla on omat edustustot myös Ruotsissa, Tšokeissa, Sveitsissä, Espanjassa ja Yhdysvalloissa. Päätoimipaikka on Helsingissä. Yritys tarjoaa laajamittaisia tietoliikenteen hallinta- sekä analysointipalveluja, joilla on mahdollista mitata sekä ennustaa tietoverkkoja. Yrityksen perusidea on myydä Software as a Service (ohjelmisto palveluna) mallilla kapasiteettia suuresta mittausalustasta, joka on ensisijaisesti optimoitu mittaamaan tietojärjestelmiä, tietoliikennettä ja tietoliikenneoperaattoreiden toimintaa. (BaseN 2011.)

Toimeksiantaja yrityksen liiketoiminta on kehittynyt ja muuttunut vuosien varrella radikaalisti, mikä on laajentanut yrityksen asiakaspiiriä ja omaa henkilöstöään. Liiketoiminta on kehittynyt henkilöstöönä nähden varsin suureksi ja suurille yrityksille palveluita tuottavaksi toiminnaksi. (BaseN 2011.)

### 1.2 Tutkimuksen tavoite ja rajaus

Tutkimus sijoittuu toimeksiantajayrityksen toiminnan kasvun ja sen tuomien muutosten ympärille. Yleisesti toiminnan suunniteltu laajentaminen uuteen kohderyhmään vaatii seuranta ja tutkimusta, jotta siirtyminen tapahtuisi mahdollisimman kivuttomasti. Tässä tapauksessa yritys on kasvanut huomattavasti, jolloin muutokset ovat väistämättömiä. Kyseisiä muutoksia tapahtuu erityisesti organisaatiossa, mutta myös palveluissa. Tutkimus tavoittelee kartoittaa yrityksen sisäisen viestinnän nykytilaa ja sen laatua. Tällöin toimeksiantaja saa lisätietoja ja selvitystä siitä, kuinka sen toimintojen ja viestinnän tulisi kehittyä organisaation sisällä.

Tutkimus tavoitetta ja pääkysymystä kuvaa: Mikä on toimeksiantajan sisäisen viestinnän nykyinen tila ja kuinka sitä tulisi kehittää? Kysymystä tukevat näkökulmat viestinnän roolista

johtamisen apuvälineenä jonka lisäksi oleellista on säilyttää näkökulma kysymykseen: Mikä on sisäisen viestinnän rooli kasvavassa yrityksessä? Opinnäytetyö on myös tutkielma kasvun tuomista muutoksista organisaatiossa. Tutkimuksen tuoma informaatio voi olla yritykselle apuväline tulevia kasvusuunnitelmia silmälläpitäen.

Opinnäytetyön aihe muodostuu toimeksiantajan antamien linjausten ja toiveiden ympärille. Käytännössä opinnäytetyö käsittelee toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän vahvuuksien sekä heikkouksien kartoittamista haastatteluista saamien tulosten perusteella. Työ tarkastelee viestintää vain sisäisen viestinnän näkökulmasta. Aiheen rajaus on tehty tietoisesti, jotta aihe pysyisi tiiviinä, eikä liian laajana.

## 2 Liiketoiminnan muutos

Muutosta voidaan luonnehtia absoluuttisuuden ja suhteellisuuden näkökulmista. Absoluuttinen näkemys tarkoittaa sitä, että muutosta ei voi estää. Työyhteisössä voi muutoksia olla monenlaisia, suuria ja pieniä. Esimerkkinä pienestä muutoksesta on työyhteisöön kuuluvan henkilön palaaminen lomalta, jolloin hän huomaa rutiineiden tai yksinkertaisten asioiden muuttumisen. Suurempi suhteellinen muutos näkyy muun muassa uusissa asiakkuuksissa ja työskentelytavoissa. Työyhteisössä ja organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia ja niihin suhtaudutaan monella eri tavoin, johtuen muun muassa näkemyseroista. Osalle muutos tarkoittaa tuntematonta riskiä, jota kartetaan viimeiseen asti. Pahimmassa tapauksessa tällaisessa organisaatiokulttuurissa ei keskustella avoimesti, jotta riskit eivät konkretisoidu. Päinvastaisesti osa organisaatioista näkee muutoksen mahdollisuutena, jolloin ominaista on myös hakeutua uusiin tilanteisiin. Mahdollisuus näkökulma on oleellisessa osassa organisaation kehittymisen kannalta, sillä työympäristö muuttuu jatkuvasti. Joillekin työyhteisöön kuuluvalla voi pieni toimintatapamuutos vaikuttaa suuremmalta muutokselta kuin esimerkiksi organisaatioon liittyvä muutos, joka vastaavasti on mahdollisesti suurempi asia yritysjohdolle. Muutos on jatkuva prosessi yritysmailmassa ja se on luonteva osa organisaation arkea, mikäli muutokseen suhtautuu oikein. (Ponteva 2010, 9; Juuti & Virtanen 2009, 13-14.)

Ominaisia syitä organisaatiomuutokselle ovat strategisen suunnan selkeys ja organisaation uudistushalukkuus. Muutoksen käynnistäviä voimia kuvaa neljä eri organisaatiomuutoksen tyyppiä, joista pysähtyneessä tilassa oleva organisaatio on epäedullisimmassa tilanteessa. Pysähtyneisyyden tilassa olevaa organisaatiota kuvaa epäluottamus ja ristiriidat, kaikki puolustavat vain omaa tilaansa ja asemaansa, johtaminen on autoritaarista ja yleisesti organisaatio on joutunut taistelemaan olemassaolostaan. (Juuti & Virtanen 2009, 25.)

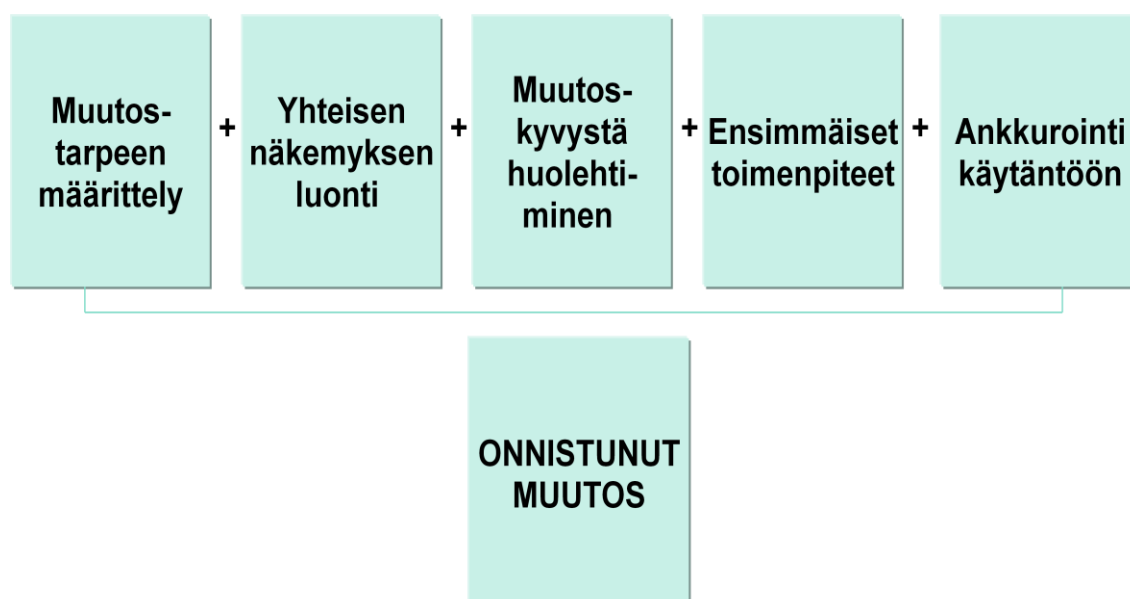
Kiehuntatilassa oleva organisaatio sisältää paljon potentiaalia, johtuen vahvasta uudistumishalustaan. Ongelmana tällaisessa organisaatiossa on epäselvät ja poikkeavat näkökulmat kehityksen ja uudistumisen menetelmistä sekä suunnista. Organisaatio voi ajautua kiehuntatilan-

teeseen uuden johtajan kautta, pyrkiessään pois pysähtyneisyyden tilasta, johtajien keskinäisten valtataisteluiden takia sekä organisaation vähäisen kasvun vuoksi, jonka seurauksena organisaation johtamisjärjestelmät ovat kehittyneet vajavaisesti. (Juuti & Virtanen 2009, 25-26.)

Kolmas organisaation tyyppi on lepokitkassa oleva organisaatio, jonka positiivinen ominaisuus on selvä näkemys kehityksen suunnasta, mutta organisaatio ei omaa yhteistä halua ja tahtoa uudistumiselle. Tällainen organisaatio ei syystä tai toisesta pääse liikkeelle, vaikka suunnat on selkeästi hahmotettu. Lepokitkatilaan voi joutua, mikäli organisaatio on pettynyt aiempiin kehitysyrityksiin ja näin ollen ajautunut muutoshaluttomaan tilaan. Myös hyvin menestyneellä ja hyviä tuloksia tekevällä yrityksellä on riskinä ajautua lepokitkatilaan, mikäli se unohtaa kehittämisen merkityksen. Tällöin yritys on sokaistunut hyvistä tuloksista ja organisaatio on alkanut taantua. Tällöin negatiivisesti ratkaisevaa on henkilöstön juuttuminen vanhoihin rutineihin ja toimintatapoihin. Lepokitkatila on riskinä myös organisaatioissa, joissa henkilöstöryhmät ovat ajautuneet kauaksi toisistaan ja eivät ymmärrä toisiansa. Kyseinen tilanne aiheuttaa kehityksen jarruttamista, jonka johdosta kehitys- ja muutoshankkeet eivät onnistu. (Juuti & Virtanen 2009, 25-27.)

Ihannetilanteessa on kollektiivisessa virtauksessa oleva organisaatio, joka tavallisesti ylittää myös huippusuorituksiin. Ominaista organisaatiolle on vahva muutoshalu ja yhtenäinen suunta ja strategia tulevaisuudesta. Tällöin henkilöstö on sitoutunut ja organisaatio itse ohjautuu toteuttamaan haluttua tahtotilaa ja omien rajojen ylittämistä. (Juuti & Virtanen 2009, 27.)

Muutos alkaa usein tunnistamalla uuden asian tai tarpeen toiminnassa, joka halutaan korjata. Koska muutos on jatkuvaa, joutuu yritysjohto tutkimaan ja tarkastelemaan asioita kriittisesti ja tekemään asianmukaisia korjausliikkeitä. (Ponteva 2010, 9.)





Kuva 1: Muutos tarvitsee viisi tekijää onnistuakseen (Valpola 2004, 29).

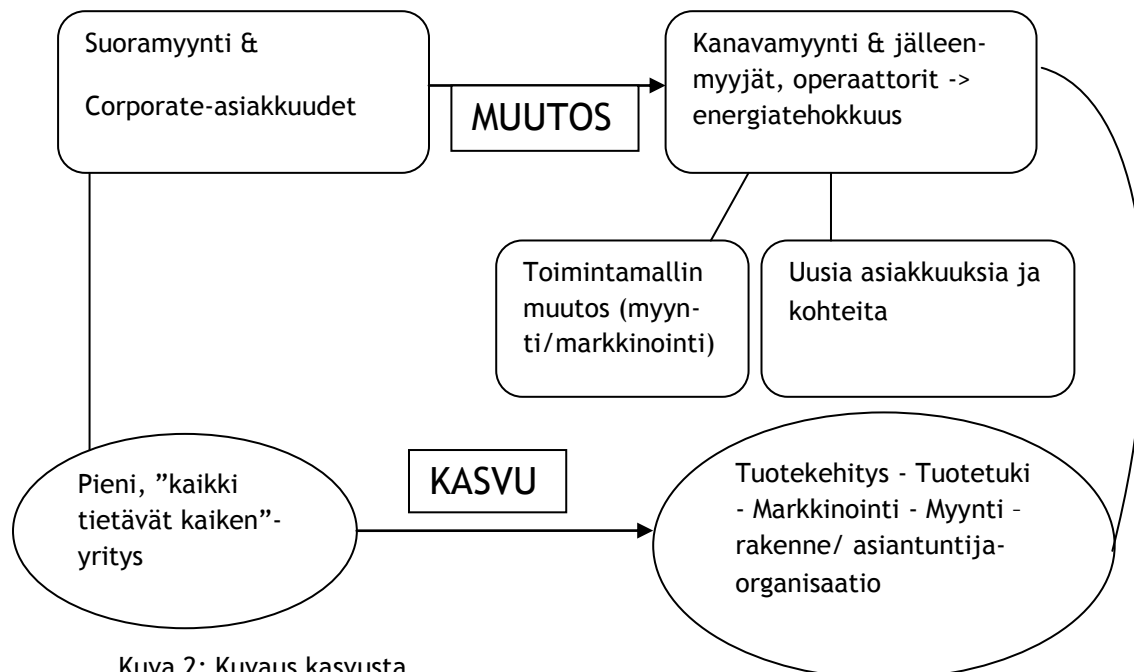
## 2.1 Toimeksiantajan tilannekatsaus kasvun näkökulmasta

Jotta tutkimusongelma ja tutkimuksen takana olevat kysymykset olisi mahdollista hahmottaa, on mentävä hieman ajassa taaksepäin. Toimeksiantajayritys on kasvanut suuresti yrityksen perustamisesta. Yrityksen liiketoiminta on kehittynyt idean keksineiden henkilöiden ja muuttaman asiakkaan yrityksestä huomattavasti ja nykyään yritys tuottaa palveluita suurille yrityksille. Yrityksen kasvua voidaan pitää suurena etenkin kun sen nykyisen toiminnan kokoa verrataan yrityksen henkilöstön suuruuteen. Kyseinen kasvu on tuonut mukanaan organisaation muutosten jatkuvan paineen, sillä organisaation on reagoitava kasvun aiheuttamiin muutoksiin. Kyseinen muutos on ollut suuri, sillä karkeasti ilmaistuna organisaatio on muuttunut pienen yrityksen ”kaikki tietävät kaiken”-tilanteesta yleisen jaon mukaan Tuotekehitys - Tuotetuki - Markkinointi - Myynti - rakenteeseen, joissa jokaisessa osassa on täysin omat toimijansa ja prosessinsa. Tällaisessa asiantuntijaorganisaatiossa jokainen keskittyy ensisijaisesti omaan alueeseensa. Tällöin syntyy useita eri kysymyksiä, joihin joudutaan etsimään vastauksia. Tässä opinnäytetyössä näkökulmaksi on valittu yrityksen sisäinen viestintä.

Tarkemmin yrityksen kokema muutosta ja kasvua selittää yrityksen siirtyminen Corporate-asiakkuuksista VAR (Value added reseller)-jälleenmyyjien sekä integraattoreiden piiriin. Tulevaisuudessa liiketoiminnallinen muutos liittyy energiateollisuuden ympärille. Tällaisissa tapauksissa asiakasyritykset ostavat mittaustekniikkaa sulauttaakseen sen osaksi omia järjestelmiään, joita he jälleenmyyvät asiakkailleen. Lisäksi yrityksen liiketoiminta on laajentunut erinäisiin operaattoreihin, joiden tarpeet palvelun tasosta poikkeavat olennaisesti Corporate segmentistä. Suurin poikkeama on siinä, että operaattorit lupaavat omille asiakkailleen tietyn SLA (service level agreement) -palvelutason, jota kyseinen toimeksiantajayritys valvoo kolmantena osapuolena. Yleisesti ottaen muutosta voidaan osaltaan kuvata suoramyynnistä kanavamyyntiin siirtymiseksi, jolloin uusien asiakassegmenttien tarpeet ovat pakottaneet yrityksen muutoksiin. Muutos sisältää uusia rekrytointeja sekä yleisesti ottaen erilaisen toimintamallin sisäistämistä.

Yritys on kasvanut niin henkilöstöltään kuin toimintatavoiltaan radikaalisti ja kasvun ei odoteta päättyvän lähitulevaisuudessa. Yrityksessä työskentelee henkilöstöä neljältä alueelta: myynti, markkinointi, tuotekehitys ja tuotetuki ja näillä kaikilla osastoilla on omat esimiehen- sä ja alaisensa. Operatiivista toimintaa johtaa toimitusjohtaja. Nykyiseen tilanteeseen pääseminen on vaatinut paljon töitä ja kehitystä organisaationa, mutta tulevat muutokset vaati-

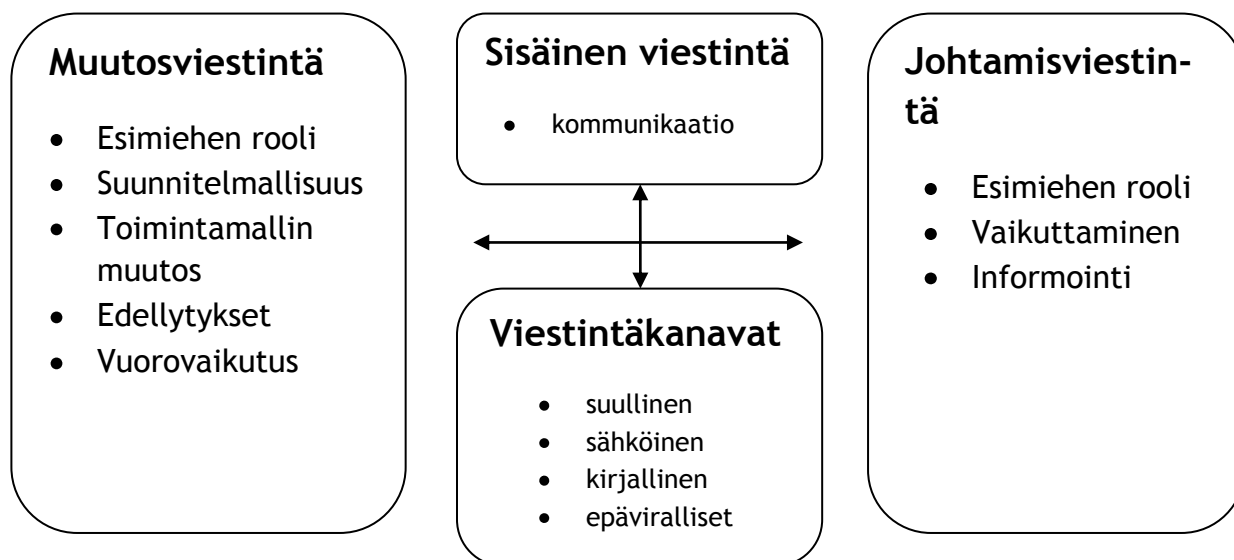
vat suurempaa tarkkailua. Tähän muutokseen tutkimus pyrkii antamaan omat kehitysehdotuksensa.



Kuva 2: Kuvaus kasvusta

## 2.2 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tutkielman pääkohde on sisäisen viestinnän tilan kartoittaminen kasvun aiheuttaman muutostilanteen ilmapiirissä. Tällöin sisäinen viestintä on oleellisessa osassa opinnäytetyön teorian sekä haastattelussa käytettävien teemojen luomisessa. Sisäistä viestintää tutkimus käsittelee yleisen asteen lisäksi myös johtamisen työkaluna. Haastattelujen pääpaino on johtohenkilöissä, joten kehitysehdotuksien etsiminen johtamisviestinnän teoriaa apuna käyttäen on osa tutkielmaa. Tutkielman taustalla olevien kysymysten ratkaisemisessa on käytössä materiaalia myös muutosviestinnästä. Muutosviestintä tuo tutkielmaan informaatiota liittyen toimeksiantajan kokemaan kasvuun, jota tässä opinnäytetyössä käsitellään muutoksena.



Kuva 3: Teoreettinen viitekehys

### 3 Muutosviestintä

Muutoksessa on kyse uusien asioiden omaksumisesta ja vanhojen ajatusmallien luopumisesta. Muutosviestintä pyrkii helpottamaan yrityksen siirtymistä toivottuun tilaan. Muutosviestinnän tulisi luoda muutoksessa mukana oleville henkilöille kuva syistä ja tavoitteista sekä antaa edellytyksiä muutokseen. Usein muutostilanteet luovat normaalia enemmän tiedon tarvetta ja halua keskustella. (Juholin 2009, 320.)

Muutokseen vaaditaan suunnitelmallisuutta toivotun lopputuloksen saavuttamiseksi, mutta enää siihen ei riitä pelkkä yksisuuntainen henkilöstölle tiedottaminen. Nykypäivän henkilöstö on oppinut kyseenalaistamaan muutostilanteet. Tällöin johdolle haastavinta on saavuttaa henkilöstön luottamus. Koko organisaation sitouttaminen muutokseen vaatii ennakoivaa, rakentavaa ja inhimillistä muutosviestintää. Tämä sisältää jatkuvan tavoitteiden kirkastuksen henkilöstölle. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 19-21.)

Muutostilanteessa on yrityksellä oltava edellytykset kohdata tuleva muutos. Tätä voidaan katsoa niin yrityskulttuuri- kuin työntekijätasolla. Yrityskulttuurillisesti jatkuvaan muutokseen tottunut yritys on paremmassa asemassa tulevia muutoksia silmälläpitäen kuin uuden tilanteen edessä oleva organisaatio. Muutos vaikuttaa kuitenkin yrityksen työntekijöihin. Muutoksen saapuessa on työntekijöillä oltava tarvittava tieto saatavilla. Tämä korostuu etenkin henkilöillä, joiden työnkuva tai asema on muuttunut. Jokaisen työntekijän on tiedettävä oman roolinsa merkitys työyhteisössä, jotta työtyytyväisyys ja tuottavuus olisivat asianmukaisessa kunnossa. Näin ollen viestinnän tärkeitä elementtejä ja tavoitteita muutostilanteessa ovat henkilöstön ymmärrys muutokseen johtuvista syistä ja sen välttämättömyyksistä, mahdollisuus henkilöstölle olla tietoinen kehityksistä ja tavoitteiden saavuttamisista sekä vuorovaikutteisten

verkostojen tarjoaminen henkilöstölle. Huoli omasta työpaikasta tai uusien työtehtävien suorittamisesta on myös usein osa muutosta. (Juholin 2009, 323.)

### 3.1 Esimies osana muutosta

Johtajalle muutostilanteet ovat monimutkaisia tilanteita, sillä myös johtaminen ja asiayhteydet muuttuvat. Toimintaympäristö poikkeaa huomattavasti tasaisesta ympäristöstä. Päätöksenteko täytyy tehdä nopeammin kuin normaalisti ja samaan aikaan tarvittavaa tietoa ja informaatiota on enemmän. Tällöin intuition merkitys on myös huomattavasti suurempi. Johdon asema muutostilanteessa on ratkaisevan tärkeä, sillä vastuu toimenpiteisiin ja menettelytapoihin oletetaan tulevan heiltä. Jotta johtajan olisi mahdollista saavuttaa muutoksen tuomat haasteet, ovat läsnäolo, itsensä likoon laittaminen ja itsehillintä tärkeitä ominaisuuksia muutosjohtajalle. Muutosjohtajalta odotetaan myös valmentajan roolin omaksumista, joka valvoo henkilöstön kehittymistä myös kuuntelemalla henkilöstöä. Kyseiset ominaisuudet auttavat yritysjohtoa saamaan yritykseen mielikuvaa, jossa muutos nähdään mahdollisuutena eikä päinvastoin. Kyseisen tilanteen saavuttamisen apuna on myös uuden toimintatavan mahdollistaman konkreettisten tulosten näyttäminen henkilöstölle. (Juholin 2009, 324-325; Salminen 2001, 37.)

Muutosprosessit epäonnistuvat usein johtuen huonosta suunnittelusta ja siihen liittyvistä huonosta toteutuksesta ja seurannasta. Toinen sudenkuoppa muutostilanteissa on myös uuteen tekniikkaan panostaminen, jonka yhteydessä ei keskitytä tarpeeksi käyttäjien valmennukseen. Tässä tilanteessa syy johtuu puutteellisesta viestinnästä. Tällaisessa tapauksessa henkilöstö ei esimerkiksi tiedä mitä heiltä odotetaan, minkä johdosta muutosprosessin onnistuminen perustuu sattumanvaraisuuteen. (Salminen 2001, 40.)

Hyvin suunniteltu muutos ei aina takaa hyvää tulosta. Tähän vaikuttavana tekijänä on muun muassa henkilöstön vastahakoisuus muutoksia kohtaan. Tällaisessa tapauksessa aktiivista muutosvastarintaa ei synny heti, vaan negatiivinen tulos näkyy muutosten jälkeen. Tähän liittyen yritysjohton ei tule luulla henkilöstön kannattavan kaikkia tehtyjä esityksiä, sillä se voi kosta tautua suunnitelmien epäonnistumisella. (Salminen 2001, 36.)

Muutostilanteissa on johtajan toiminnalle ominaista muistaa, että muutos ja siihen liittyvät tavoitteet eivät ole vain ylhäältä tulevia käskyjä, vaan suunta ja tavoitteet on luotava itse. Missiot ja visiot on tärkeää saada henkilöstön tietoon mahdollisimman tarkasti, jotta yksikään työntekijä ei koe epävarmuutta niin yrityksen toiminnan kuin henkilökohtaisen työnkuvan tasolla. Oleellista on myös muistaa, että ihmiset ovat erilaisia ja tarvitsevat informaatiota eri tavoin. Yhteistä kuitenkin on, että menestyksellinen viestintä perustuu toistoihin. Viestin saamisen esteenä ovat usein myös viestin ymmärtämätön muoto, viestin ajoitus tai se, ettei

viestiin osata kiinnittää tarpeeksi huomiota. Reagointiin suuresti vaikutta viestin ymmärrettävyys on oleellisessa osassa viestin siirtymisessä lähettäjältä vastaanottajalle. Lisäksi viestin kiinnostavuus ja esillepano vaikuttavat ajatuskokonaisuuteen. Ymmärrettävyyteen voi vaikuttaa oikeilla sanavalinnoilla esimerkiksi käyttämällä lyhyitä, tuttuja ja kotoperäisiä sanoja. Sama pätee lauseiden muodoissa. (Åberg 2006, 86; Salminen 2001, 43.)

### 3.2 Sisäinen viestintä

Yleisesti viestintä on kaksisuuntaista vuorovaikutusta ihmisten välillä. Viestintään liittyy aina kaksi osapuolta, lähettäjä ja vastaanottaja. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa kahden ihmisen keskustelua, jolloin osapuolina ovat kuulija ja puhuja, joiden roolit vaihtelevat keskustelun edetessä. Riippuen viestintätilanteesta voi vuorovaikutuksen rooleissa olla useampia henkilöitä. Tällöin käytössä on usein jokin apuväline tai viestitin kuten sähköposti tai Internet, joiden avulla viesti saadaan monen vastaanottajan tietoon. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 11-12.)

Viestinnän tehtävä on tukea yrityksen toimintaa ja tavoitteita. Viestinnän avulla yritys pitää henkilökunnan sekä muut sidosryhmät ajan tasalla yrityksen asioista ja muutoksista. Viestintä on osa yrityksen jokapäiväistä elämää. Puhelimessa keskustelu, sähköpostien lähettäminen sekä palavereissa neuvottelu ovat kaikki viestintää. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13; Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 9.)

Yhteisön sisäistä ja sisäisen sekä ulkopuolisen maailman välistä viestintää kutsutaan yhteisöviestinnäksi. Yhteisöviestintä muodostuu yksisuuntaisesta tiedottamisesta ja kaksisuuntaisista vuorovaikutteista. Yhteisöviestintä voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään, jossa sisäinen viestintä on yhteisön henkilöiden välistä viestintää. Oleellisia osia sisäisessä viestinnässä ovat tiedottaminen sekä työyhteisön ilmapiiri. Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan niin organisaation sisäistä tiedonkulkua kuin työyhteisön sisäistä vuorovaikutusta. Sisäiseen viestintään liittyvät työyhteisön osapuolten motivointi ja sitouttaminen tavoitteisiin ja yrityksen arvoihin. Tällöin se on myös johtamisen osa-alue. Sisäisellä viestinnällä on myös oleellinen vaikutus yrityksen imagoon. Sisäinen viestintä ei toimi oikein mikäli tieto ei kulje, se on merkityksetöntä tai tieto on vaikeasti saatavilla. Myös tilanne, jossa liikkuva informaatio muodostuu huhuista, kertoo virallisen viestintäkäytännön laiminlyömisestä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 13-14; Juholin 1999, 13; Säteri & Hosiokoski 2008.)

Sisäisen viestinnän tehtävät, joihin yritys voi vaikuttaa, voidaan jakaa neljään osaan: toiminnan tukeminen, profilointi, informointi, kiinnitys. Työyhteisö pystyy itse vaikuttamaan ja päättämään, kuinka hoitaa sisäinen viestintä. Tehtävät vaikuttavat yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen ja sitä kautta tuloksen tekemiseen. Yrityksen perustoimintojen toimimiseksi

työyhteisön viestinnän on oltava kunnossa. Yrityksen sisällä tämä tarkoittaa sisäistä operatiivista työviestintää ja sisäistä markkinointia. Sisäinen markkinointi tukee ulkoista markkinointia, mikäli jokaisella työntekijällä on tarpeelliset tiedot ja välineet. (Åberg 2006, 99.)

Profiloinnilla eli tavoitekuvan rakentamisella pyritään työyhteisöön luomaan viestinnän vire, jota henkilöstö parhaimmillaan toteuttaa oma-aloitteisesti ja innostuneesti. Tavoitekuvalla on vahva side yrityksen visioon ja missioon, jonka kautta sidosryhmät ymmärtävät yrityksen suunnan. Tavoitekuvaan vaikuttaa yhtäläillä myös yrityksen historia, joka antaa tavoitteille perustan. Kolmas tavoitekuvan osa on nykyhetki, jonka kautta yritys saa kuvan todellisuudesta esimerkiksi markkina-asetuksessa. Tavoitekuvan teemoja pyritään pitämään sisäisessä viestinnässä esillä, jotta tavoitekuvat saataisiin henkilöstön tietoisuuteen mahdollisimman tehokkaasti. (Åberg 2006, 101.)

Informoinnilla pyritään kertomaan työyhteisön tapahtumista. Sisäisessä viestinnässä se kohdistuu yrityksen omaan henkilöstöön. Informaatio on tietoista ja suunniteltua yksisuuntaista tiedonvälitystä, jonka taustalla ovat yleisesti yrityksen omat tavoitteet. (Åberg 2006, 102; Juholin 2009, 43.)

Kiinnittäminen viestinnän tehtävänä liittyy uuden työntekijän työhön ja työyhteisön perehdyttämiseen. Perehdyttämisellä pyritään saamaan uusi työntekijä tietoiseksi yrityksen toiminnasta ja pelisäännöistä mahdollisimman nopeasti. Perehdyttäminen ei kuitenkaan liity vain uusiin työntekijöihin, sillä myös vanhat työntekijät voivat kokea tehtävien ja työtapojen muutoksia. Tällöin perehdytys vaikuttaa myös kauemmin työssä olleisiin. Perehdyttäminen pyrkii antamaan työntekijälle tietoa muun muassa yrityksen normeista, säännöistä, henkilöstöpolitiikasta ja työturvallisuudesta. Oleellinen osa on myös profiloinnin eli tavoitekuvan viesteillä. (Åberg 2006, 104.)

Yritykseen kuuluu lähtemättömästi toiminta-ajatus ja liikeidea sekä arvot ja missio. Missio kuvaa yrityksen olemassaolon tarkoitusta ja samoin sen tehtävää. Arvot kuvaavat yrityksen perusasioita, joita yritys pitää tärkeinä. Ne myös ohjaavat yrityksen henkilöstön toimintaa. Oleellista yritysarvoissa on niiden aitous henkilöstön tekemisessä ja henkilökohtaisissa sisäisyyksissä. Arvojen tulee olla uskottavia ja henkilöstön tulee sitoutua niihin. Toiminta-ajatus on konkreettisempi kuin missio, mutta lähellä sitä. Se vastaa kysymyksiin mitä, kenelle, miten. Arvot ja missio sekä toiminta-ajatus vaikuttavat yritysidentiteettiin, joten se on tärkeä osa sisäistä viestintää. Yritys myös saa niistä kuvan tulevaisuudesta ja tulevaisuuden tahtotilasta. Mikäli henkilökunta ei tiedä näitä asioita yrityksestä, on valintoja vaikea tehdä päätöstilanteissa. Siitä syystä esimerkiksi visio on viestitettävä hyvin, jotta tulevaisuuden tahtotila olisi mahdollista saavuttaa. Sisäinen viestintä mahdollistaa ymmärrettävän ja näkyvän visioon, arvoihin ja toiminta-ajatuksen sitoutumisen. (Isohookana 2007, 222.)

Yrityksen sisäisen viestinnän taso ja laatu näkyy välittömästi yrityksen ulkopuolelle, jonka takia sillä on oleellinen vaikutus yrityksen imagoon sekä siihen mielikuvaan, jonka yritys antaa sidosryhmille toiminnastaan ja palveluistaan. Sisäisen viestinnän tehtävä on edesauttaa yritystä tavoitteisiin pääsemisessä luomalla ja kehittämällä yrityksen identiteettiä ja suhteita sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäinen viestintä liittää yhteen yrityksen työyhteisön eri tasot yhdeksi kokonaisuudeksi. (Isohookana 2007, 221.)

Viestintää, jota tarvitaan päivittäisten työtehtävien hoitamiseen, kutsutaan työviestinnäksi. Yrityksen esimiesten ja alaisten sekä eri yksiköiden ja työntekijöiden keskinäiset viestinnät ovat kaikki työviestinnän ilmenemismuotoja. Yritys tarvitsee päivittäisten tehtävien suorittamiseen sujuvaa viestintää. Toimitusten suorittaminen, palveluiden tuottaminen ja palautteen kerääminen vaativat hyvin toimivaa työviestintää. Tarkemmin katsottuna esimerkiksi asiantuntijaorganisaatiota, jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma työnkuvansa ja roolinsa, jolloin työviestintä muodostuu kokemusten sekä johtopäätösten vaihdannasta kollegoiden kesken. On tärkeää tuoda omat havaintonsa yhteisön tietoon, jotta henkilöstö tietää paremmin esimerkiksi mahdollisista tulevista muutoksista. Työviestinnässä oleellista on yhteisön hyvä yhteishenki ja avoin ilmapiiri, kun taas asioiden salaaminen estää hyvän työviestinnän muodostumisen. (Juholin 2009, 43.)

### 3.3 Viestintäkanavat ja muodot

Henkilöstö on oleellinen sidosryhmä yrityksen tiedottamisen ja sisäisen viestinnän osana. Tämän takia on tärkeää, että jokainen työntekijä tietää yrityksen tavoitteet yrityksen ja henkilökohtaisella tasolla. Tänä päivänä henkilöstö on kiinnostunut organisaatioon sekä sen imagoon liittyvistä asioista ja yrityksellä on oltava siihen tarvittavat viestimet ja kanavat. Lisäksi yhteistoimintalaki velvoittaa yritystä mahdollistamaan henkilöstön vaikutuksen omaa työtä koskevissa asioissa. Työn antajaa koskee myös tiedotusvelvollisuus esimerkiksi tilinpäätösasioissa, yrityksen taloudellisesta tilasta sekä henkilöstösuunnitelmista. (Kortetjärvi-Nurmi & Kuronen & Ollikainen 2008, 105.)

Viestinnän tehtäviä on mahdollista määritellä myös käytettävissä olevien kanavien avulla. Kanavat voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan: suullisiin, sähköisiin ja painettuihin eli kirjallisiin. Luokista suullinen kanava on tehokkain ja sitä pyritään käyttämään kaikista tärkeimpien asioiden hoidossa. Sähköinen ja kirjallinen kanava toimivat suullisen tukena muun muassa asioiden taustoittamisissa. Tiedottamisen kanava ja esitystapa riippuu informaation sisällön kiireellisyydestä ja kohderyhmästä. Kohde voi olla esimerkiksi joko yksi henkilö tai koko yritys. Onnistunut kanavien käyttö vaatii yritykseltä nopeaa, tosiaikaista ja tilanteen mukaan

joko asian ytimen kertovaa, asioiden tarkemmin selittävää tai syvällistä viestintää. (Juholin 1999, 36; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109.)

Sisäisellä tiedottamisella on monia tavoitteita, joita ovat esimerkiksi tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Tiedottamisen ja viestintäkanavien avulla yritys pyrkii antamaan henkilöstölle mahdollisuus tarvittavan informaation saamiseen. Lisäksi on oleellista, että tieto on helposti saatavilla. Erityisesti uusien työntekijöiden perehdytyksessä tiedonkulku on oleellisessa asemassa. Yhteishengen luominen on osa sisäistä viestintää ja siihen liittyvää tiedottamista ja vuorovaikutusta. Hyvä yritys tavoittelee myös avointa ja rehellistä vuorovaikutusta yrityksessä ja kannustaa työntekijöitään oman työn kehittämiseen, jonka kautta me-henki kasvaa. Kolmas tehtävä pyrkii tukemaan yrityksen visioita ja strategiaa. Tärkeää sitoutumisessa on se, että henkilöstö ymmärtää, uskoo ja haluaa toteuttaa yrityksen visioita ja tavoitteita. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105.)

Puutteellinen tiedottaminen ja sisäinen viestintä synnyttävät henkilöstön keskuudessa arvailuja ja huhuja. Tällöin uhkana ovat epävarmuuden tunne ja viihtymättömyys. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2006, 224.)

### 3.3.1 Suullinen viestintä

Suullista eli kasvokkaisviestintää käytetään työyhteisössä mahdollisimman paljon. Se on tehokkain ja arvostetuin tapa saada tietoa liikkumaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109.)

Kokouksilla pyritään kokoamaan henkilöstö keskustelemaan tärkeistä asioista ja tapahtumista. Kokousten eduksi lasketaan samanaikainen informaation lähettäminen monelle vastaanottajalle. Tämän lisäksi kokoukset mahdollistavat suullisen vuorovaikutuksen ja keskustelun. Kokouksia järjestetään usein järjestelmällisesti viikoittain, mutta myös tarvittaessa. Palaverien sisältö voi vaihdella päivittäisistä työviestinnällisistä asioista pitkän aikavälin suunniteluihin. Kokouksilla ja palaverilla on myös käänttöpuolensa. Etenkin suurten kokousten haasteena on sopivien ajankohtien löytyminen ja joissakin tapauksissa palaveri koetaan ajanhukkana. Pienten ryhmien, esimerkiksi tiimien kokoukset voivat muuttua ongelmallisiksi, jos käsiteltävä asia on monimutkainen tai henkilöstöllä ei ole rohkeutta ilmaista itseään. Apuina tähän ovat muun muassa valmistautuminen ennakkoon esimerkiksi lähettämällä agenda henkilöstön luettavaksi. Hyvä valmistautuminen kokoukseen niin esimiehen kuin henkilöstön toimesta palvelee kaikkia osapuolia. (Juholin 1999, 142.)

Tiedotustilaisuus järjestetään usein joko koko henkilöstölle tai medialle, jolloin se voi olla osa ulkoista viestintää. Tilaisuudessa esitetään esimerkiksi yrityksen taloudellinen tulos tai huomattavien neuvotteluiden lopputulos. Tiedotustilaisuus järjestetään, mikäli pelkkä tiedustus



ei riitä informaatiolähteeksi. Tällainen tilanne on esimerkiksi yt-neuvotteluista ilmoittaminen, jolloin pelkkä tiedote aiheuttaisi pahennusta henkilöstössä. Tiedotustilaisuuteen valmistaudutaan huolellisesti ja siitä tiedotetaan hyvissä ajoin, jotta valmistautumiseen ja mahdollisten kysymysten miettimiseen on aikaa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 111; Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 107.)

Palautteella pyritään viestittämään kehityskohteita menneestä tapahtumasta. Hyvä palaute ei tuomitse vaan pyrkii vahvistamaan tai korjaamaan käyttäytymistä. Työyhteisössä palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeää työtyytyväisyyden näkökulmasta. Palaute luo kannustavan ja kehittyvän ilmapiirin organisaatiossa, sillä palautetta haluavat niin johtohenkilöt kuin alaisetkin. Kielteisen palautteen antaminen voi olla hankalaa erityisesti esimiehille, mutta palautteen antamiseen on monia tapoja ja olosuhteita kuten kehityskeskustelut. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 26; Juholin 2009, 165.)

Kehityskeskustelu on työntekijälle mahdollisuus saada ja antaa palautetta. Samalla se on esimiehelle mahdollisuus keskustella alaisensa kanssa. Kehityskeskustelut ovat keino keskustella erimielisyyksistä ja tulostavoitteesta rauhassa kahden kesken tai ryhmässä. Kehityskeskustelut dokumentoidaan ja ne sisältävät neljä vaihetta: valmistautuminen, tuleva työvuosi, tuloksellisuuden arviointi ja seuranta. Kehityskeskustelu on ennalta sovittu ja suunniteltu, jolla on tietty päämäärä. Tällaisia pääteemoja ovat esimerkiksi panostuksen tarkastelu kehittämistä vaativien tekijöiden näkökulmasta ja esimiehen ja alaisen väliset vuorovaikutuksen tarkastelu. Yleisesti ottaen kehityskeskustelut tarkastelevat mennyttä aikaa ja sitä mihin tulisi tulevaisuudessa enemmän panostaa. Samassa yhteydessä voidaan järjestää tulos- tai tavoitekeskustelu, jonka päämäärä on tulevan toimintavuoden tavoitteiden asettaminen sekä alaisen tulostavoitteen tarkastaminen. (Juholin 2009, 166; Åberg 2006, 145.)

### 3.3.2 Sähköinen viestintä

Sähköinen viestintäkanava on vastaavanlainen kuin kirjallinen, mutta sähköisessä muodossa. Intranet on yrityksen ilmoitustaulun kaltainen julkaisukanava, mutta mahdollisuudet ovat paljon kattavammat. Huonona puolena sähköisen kanavan kasvussa on kasvokkaisviestinnän vähentyminen. Nykypäivän yrityksissä tarvitaan sähköistä viestintää. Asiakassuhteita käsitellään useimmin sähköisesti ja useat ensikosketukset potentiaaliseen asiakkaaseen alkaa sähköisesti. (Juholin 1999, 152.)

Sähköiseksi viestinnäksi voidaan laskea myös verkkojohtaminen ja nykypäivän teknologian kehittyminen on mahdollistanut sen onnistuneen käytön. Tänä päivänä johtaminen on yhä enemmän välitettyä ja matkapuhelimien sekä tekstiviestien käyttö johtamisen apuvälineenä on yhä yleisempää. Verkkoviestintä vaikuttaa myös työtapoihin ja kielenkäyttöön. Sähköinen

viestintä mahdollistaa asioita jota ei muuten olisi mahdollista suorittaa sen joustavuuden ansiosta. Sähköinen viestintä voi olla myös ongelmallista. Esimerkiksi sähköisessä viestittelyssä on riskinä väärinkäsitykset ja monitulkintaiset tilanteet. Lisäksi epämuodolliset viestit voivat pahimmassa tapauksessa pilata tärkeät asiat. (Åberg 2006, 115.)

Intranetillä tarkoitetaan yrityksen sisäistä tietoverkkoa. Intranet on korvaava vaihtoehto kirjallisille tiedotteille ja monissa yrityksissä intranet onkin ainoa viikoittainen tiedotelähde. Kirjalliseen kanavaan verrattuna Intranetiä on vaivattomampi ja nopeampi päivittää ja tulkitta. Sähköisen Intranetin avulla tieto on kaikkien työntekijöiden saatavilla. Lisäksi Intranet helpottaa vuorovaikusta, sillä se mahdollistaa tiedon haun ja kommunikaation (online-keskustelu) omalta tietokoneelta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 113; Juholin 1999, 153.)

Sähköposti on useimmin käytetty sisäisen viestinnän kanava. Sähköpostin kautta kulkee suurin osa yrityksen henkilökunnan operatiivisista tiedoista. On mahdollista puhua myös sähköpostijohtamisesta, sillä sen käytöllä on paljon etuja johtamisen apuvälineenä. Sähköposti mahdollistaa muun muassa irtautumisen ajan ja paikan rajoista sekä sillä on monia teknisiä ja sisällöllisiä ominaisuuksia, jotka mahdollistavat työtilannetta helpottavia seikkoja. Sähköposti on nopea ja sen avulla on vaivatonta lähettää, vastaanottaa ja edelleenlähettää viestejä. Esimerkkinä kyseisestä mahdollisuudesta on nopeat viestiin kuittaukset, jotka vastaanottaja saa välittömästi. Sähköposti mahdollistaa myös jakelulistojen luomiset, joiden avulla lähettäjällä on mahdollisuus lähettää haluamansa viesti monelle vastaanottajalle yhden viestin vaivannäöllä. Lisäksi viestiin on mahdollista lisätä tiedostoja, kuvia sekä linkkejä viestin tueksi. Sähköpostin etu on dokumentoitavuus. Viestejä ja niiden sisältämiä informaatioita voi säilyttää ja arkistoida sähköpostiin. Näin ollen viesteihin on helppo palata myöhempiä tarpeita ajatellen, joka mahdollistaa myös rauhallisen ja hätäilemättömän vastauksen. Sähköpostin heikkous johtuu sen teknisistä ominaisuuksista tarkoittaen verkon riippuvuutta. Vastaanottajalla ei välttämättä ole mahdollisuutta verkkoon, jonka johdosta vastaus jää lähettäjälle saamatta. Verkko on lisäksi altis häiriötekijöille, kuten viruksille ja roskaposteille. Myös massaviestittelyllä on postitiivisten puolien lisäksi mahdollisuus negatiiviseen vaikutukseen, sillä viestejä voi lähteä turhaan henkilöille jotka eivät niitä kaipaa. Sähköposteihin ei aina myöskään vastata niin nopeasti kuin lähettäjä toivoo. (Åberg 2006, 115.)

Blogia on myös mahdollista käyttää yrityksen viestintäkanavana. Blogia voi käyttää viestimeinä niin sisäiseen käyttöön kuin ulkoiseenkin, sillä työntekijät voivat lukea esimerkiksi tuoreita uutisia yrityksen toimintauudistuksista lukemalla samasta yrityksestä olevan työntekijän kirjoittamaa blogia. Blogi on myös työntekijälle mahdollisuus kertoa näkemyksiään henkilökohmaisella tasolla. Tällöin riippuen kirjoituksen sisällöstä, se antaa viestin niin saman yrityksen henkilöstölle kuin ulkoiseen toimintaan. (Cornelissen 2008, 195.)

### 3.3.3 Kirjallinen viestintä

Kirjallinen eli painettu viestintä kattaa muun muassa tiedotteet, kirjeet sekä lehdet. Kirjallista kanavaa käytetään entistä vähemmän, sähköisen kanavan korostuessa. Kirjallista viestintää ei ole kuitenkaan täysin syrjäytetty sillä sähköisen viestinnän korostuessa kirjallisen viestinnän merkitys on kasvanut. Kirjoittaminen on luova prosessi, johon sisältyy valmistamista, luonnostelua, toimittamista sekä mahdollisesti julkistamista. Parhaan tuloksen kirjallisesta viestinnästä saa kun teksti on miellyttävän näköistä, sitä on helppo lukea, sisältö on monipuolinen ja vastaanottaja on otettu huomioon. (Kortetjärvi-Nurmi & Rösenström 2006, 27.)

Tiedotteet ovat painettua informaatiota, joka usein on virallinen osa kokouksen sisältöä. Tiedote on nopea ja perinteinen perustyökalu, kunhan sen rakenne ja ilmaisu ovat selkeät ja asianmukaiset. Tiedotteen tulisi ilmaista sisältö helposti eikä siinä ole turhaa informaatiota. Tiedotteita ovat esimerkiksi viimeisimmän kauden tulos ja kokouksessa päätetyt asiat. Sisäinen tiedote koskee yleensä päiväkohtaista asiaa ja sen tulee olla helposti luettavissa. Hyvästä tiedotteesta tulee ilmi ketä ja mitä se koskee, miten vastaanottajan tulee siihen reagoida ja kuinka toimia seuraavaksi, milloin tulee toimia sekä miksi näin tulee toimia. Tiedote on myös allekirjoitettava ja siinä tulee olla yhteystiedot lisätietojen tiedustelua varten. Lyhyet virkkeet ja lauseet ovat ominaista tiedotteelle, jotta lukeminen säilyy helppona vastaanottajalle. Tyyliään tiedote on asiallinen, mutta tilanteen mukaan myös huumorinkäyttö on mahdollista. Tiedotteet voivat olla myös sähköisessä muodossa esimerkiksi yrityksen sähköisessä verkossa intranetissä, mutta paperitiedotteet ovat edelleen tarpeellisia, tietokonetta käyttämättömien keskuudessa. (Juholin 2009, 148; Kortetjärvi-Nurmi & Rösenström 2006, 228.)

Raportin tavoite on usein kertoa tapahtumasta, tutkimuksesta, koulutuksesta tai matkasta. Työyhteisössä raportointi yleensä tapahtuu alaiselta esimiehelle. Raporttien sisältö riippuu työyhteisöstä, tilanteesta ja raportin tarkoituksesta ja vastaanottajasta. Lisäksi raportti pyrkii kuvaamaan raportoinnin kohteen havainnointeja ja tietoja. Yritykseen liittyvät raportit ovat usein asiakaskäynti- ja kausiraportteja, joiden tavoite on kuvata tuloksia ja antaa uutta tietoa. (Kortetjärvi-Nurmi & Rösenström 2006, 231.)

Henkilöstö- ja tiedotuslehti ovat harvoja tiedotuskanavia hitaasta ilmoitusvälistä johtuen, mutta ovat parhaimmillaan hengenluojina. Lehti on laajempi käsite kuin tiedote ja se toimii usein asioiden taustoittajana. Lehdet vaativat erilliset toimituspolitiikat ja ovatkin työyhteisöjen keskuudessa siirtymässä sähköiseen muotoon. Henkilöstölehdet kuuluvat perinteiseen työyhteisöviestintään, ja niillä on edelleen paikkansa vaikka ne ovatkin useasti vain täydentävissä roolissa. Henkilöstölehtiin ollaan yleensä tyytyväisiä ja usein sillä on myös viihdyttäviä tehtäviä. (Juholin 1999, 150; Juholin 2009, 180.)

### 3.3.4 Epäviralliset kanavat

Työyhteisö pystyy vaikuttamaan moneen sisäisen viestinnän osa-alueeseen, mutta sosiaalista kanssakäymistä ei yritys pysty suoraan hallitsemaan. Työyhteisö pystyy organisoimaan itse sisäisen ja ulkoisen viestintänsä sekä profiloinnin, mutta epävirallisia kanavia harjoitetaan ihmisten omilla ehdoilla. Sillä ei ole myöskään merkitystä ollaanko työyhteisössä vai sen ulkopuolella. Ihmisellä on kolme eri päivittäistä yhteyttä muihin ihmisiin: lähiverkko, puskaradio ja satunnaisverkko. Lähiverkon muodostaa ryhmä, joiden kanssa ihminen on päivittäisessä tekemisessä henkilökohtaisesti ja jotka henkilö tuntee hyvin. Toista ryhmää kuvaa työyhteisössä puskaradio, joka tarkoittaa ryhmää, joiden kanssa ihminen on melko säännöllisesti tekemisissä. Tällainen ryhmä on esimerkiksi työkollegat. Kolmas ryhmä on satunnaisverkko, johon kuuluu satunnaisessa kontaktissa olevat henkilöt kuten junassa kohdatut henkilöt. (Åberg 2006, 105.)

Läheisverkot toimivat kolmella eri tavalla. Työyhteisön näkökulmasta verkot toimivat passiivisesti, reaktiivisesti ja aktiivisesti. Passiivinen eli hiljainen toimii esimerkiksi puhuttaessa muusta kuin työhön liittyvistä asioista ystävien tavatessa. Reaktiivinen eli kysyvä puolestaan toimii kun henkilöstöön kuuluva kysyy työkollegaltaan työhön liittyviä asioita. Aktiivinen eli kertova on oma-aloitteista työyhteisöön liittyvää tietoa omaavaa toimintaa. Mikäli verkossa liikkuva tieto on huomattavaa ja tärkeää, liikkuu se nopeasti. Tässä tapauksessa tieto myös moninkertaistuu, sillä vastaanottajalla on oma lähiverkkonsa. Läheisverkot kuuluvat työympäristöön ja sillä onkin vahva rooli potentiaalinsa ansiosta. Läheisverkoille on myös ominaista tukea tietoja tehokkaasti. (Åberg 2006, 106.)

Epäviralliset kanavat, toisin sanoen puskaradio, ovat tärkeä viestintäkanava organisaatiossa. Puskaradion kautta kulkeva informaatio ei ole virallista, mutta usein oikeaa. Informaatio kulkee henkilöstön välityksellä nopeasti ja on virallisen viestinnän tukena eikä näin kilpaile virallisen viestinnän kanssa. (Juholin 2009, 169.)

### 3.4 Johtamisviestintä

Johtamisella pyritään vaikuttamaan alaisiin, jotta henkilöstö toimisi yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Johtaminen pitää sisällään alaisten käyttäytymiseen vaikuttavaa informaatiota, jonka alainen käsittelee tietämykseksi ja konkreettiseksi toimeksi. Johtamisviestintää on viestintä, jolla johto pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa. Lisäksi johtamisviestinnän tavoite on hyödyntää yrityksen päätöksentekokapasiteettiä niin tehokkaasti kuin mahdollista. Yleisesti ottaen johtamisviestintä on yhteisen merkityksen luomista ja päätöksenteon tukemista. (Salminen 2001, 68-69.)

Johtamisviestinnässä korostuvat asioiden tulkinta, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus ja jakaminen, organisointi, tiedon tuottaminen, valvonta, motivointi ja kannustaminen. Myös vuorovaikutus ja yhteisöllisyyden tunteen kasvattaminen kuuluvat johtamisviestinnän piiriin. Hyvän johtamisviestinnän tunnusmerkkejä ovat muun muassa nopea tilanteiden tulkinta, kyky käyttää hyödyksi eri johtamistapoja sekä kyky muuttaa viestintätilanteita tarpeen vaatiessa vuorovaikutukselle ja johtamiselle edullisemmaksi. Hyvä esimies voi vaikuttaa esimerkiksi seuraaviin asioihin hyvän johtamisviestinnän saavuttamiseksi: viestintä ei ole vain tietojen siirtoa, sillä siihen liittyy myös merkityksien jakamista, tulkintaa ja luomista. Viestintä on vuorovaikutusta, joten se on tilanneherkkää. On tärkeää myös viestintä kiinnostavasti ja ymmärrettävästi. (Åberg 2006, 81.)

Johtamisviestintä keskittyy tarkastelemaan yritysviestintää johdon näkökulmasta. Tällöin se on myös johtamisen apuväline. Johtamisviestintä mahdollistaa yritysjohtajan vaikuttamisen henkilöstön informaation hankintaan sekä sen käsittelyyn tarkoittaen esimerkiksi informaatiojärjestelmiä ja viestintäilmaston kehittämistä. Johtamisviestintä ei ole vain yritysjohtajan päätösten tiedottamista vaan laaja-alainen prosessi, jonka mukaan jokainen organisaation jäsen osallistuu yrityksen kannalta tärkeisiin päätöksiin. Tänä päivänä vanhanaikainen yksisuuntainen tiedottaminen ei toimisi, sillä työntekijät ovat jatkuvasti paremmin koulutettuja ja itsemääntsevempiä. Nykypäivän henkilöstö on kehittynyt toimimaan aktiivisesti, jonka johdosta myös informaation hankkiminen on monipuolistunut. Tämä sisältää myös tiedon hankkimisen hujujen ja juorujen kautta, mikäli haluttua informaatiota ei ole saatavilla yrityksen virallisten kanavien avulla. Lisäksi yritysjohto tarvitsee yhä enemmän vapaata informaation liikkumista organisaatiossa ja sen osien välillä, jotta johto olisi tietoinen organisaatiossa tapahtuvista asioista. Tällöin yritys myös pystyy hyödyntämään kaikkien organisaation jäsenten osaamista ja tietämystä tehokkaimmin. (Salminen 2001, 69-70.)

Johtamisviestintä sisältää monia ulottuvuuksia, joita ovat muun muassa yrityksen strategioiden tehokas viestiminen, tavoitteiden ja suunnitelmien viestiminen sekä toimintaympäristöstä viestiminen. Näihin kuitenkin liittyy myös ongelmia ja haasteita, sillä informaatiota tulee koko ajan lisää. Tästä syystä ongelmien ratkaisemiseen vaaditaan tehokkaita informaatio- ja viestintäjärjestelmiä. Mahdolliset ongelmat työyhteisössä eivät rajoitu vain teknisiin ongelmiin, sillä keskeisiä osa-alueita ovat myös yrityskulttuurin kehittäminen, motivaation luominen sekä ihmisten välinen yhteistyö. Ongelmaksi saattaa usein muodostua se, että yritysjohtajat eivät tunnista aktiivisen viestinnän ja johtamisen välistä yhteyttä yritystoiminnassa. Tämä tarkoittaa usein liiallista ajan käyttöä päätöksentekoon ja suunnitteluun, päätöksistä kertomisen kustannuksella. Tällöin viestinnän vastuuta ei määritellä ja sen uskotaan hoituvan itseksensä. Etenkin muutostilanteessa olevan yrityksen on tärkeää ottaa johtamisviestintään liittyvät ongelmat huomioon työyhteisön hyvinvoinnin kannalta. (Salminen 2001, 71-71.)

Organisaatioissa usein on ongelmana tiedon ja informaation huono liikkuminen. Usein syynä tähän on se, että tieto ei liiku itsestään vaan henkilöstö ei huolehdi tiedon liikuttamisesta. Työyhteisössä usein herää kysymyksiä yrityksen toiminnasta sekä informaation oikeista muodoista. Tällöin on ominaista selvittää viestinnän systemaattisen suunnittelun tila. Viestinnän toiminnasta ei vastaa vain viestintäjohtaja. Usein viestintäjohtajan tärkein tehtävä on huolehtia ulkoisen viestinnän toimivuudesta joten johtamisviestinnän vastuu on useilla tekijöillä kuten esimiehille sekä henkilöstöhallinnolle. Johtuen useista tekijöistä työn tekemiseen tarvittava informaatio voi herkästi jäädä työntekijältä saamatta. Organisaatioista puhuttaessa on viestintä usein objektiivista ja oman edun tavoittelua, jolloin informaatiota voidaan myös pimitää. Lisäksi viestintää pidetään usein automaattisena toimintana, joka on vain johdon vastuulla. Tämä johtuu usein myös siitä, että viestintää aliarvostetaan johtamisen keskeisenä sisältönä. (Salminen 2001, 61-62.)

#### 3.4.1 Esimies osana organisaatiota viestinnän näkökulmasta

Viestinnällä on erityinen painoarvo johtamisessa. Esimiehissä arvostetaan muun muassa tasa-puolisuutta, rehellisyyttä, asiantuntemusta sekä esimerkillisyyttä. Näiden ominaisuuksien lisäksi esimiesten sekä työntekijöiden väliset suhteet ovat oleellisessa asemassa hyvän esimiehen kuvauksessa. Esimerkkejä tällaisista ovat palautteen antaminen, työntekijän kuuntelu sekä tukeminen. Myös työntekijöiden käytettävissä oleminen sekä informaation jakaminen kuuluvat oleellisesti ryhmään. Oheisesta listauksesta huomaa kuinka suuri vaikutus viestinnällä on hyvän esimiehen muodostuksessa. Ilman viestintää ei johtaminen onnistu. (Åberg 2006, 81.)

Strategisesti tärkeiden asioiden välittäminen työntekijöille ja koko työyhteisöön ovat johdon tärkeimpiä tehtäviä. Johdon viestintään sisältyvät alueet ovat muun muassa visioiden, suunnitelmien sekä odotusten tuominen organisaatio- ja yksilötason tietoon. Toimialan sekä toimintaympäristön muutokset sekä näkymät ovat myös yhtäläillä oleellista. Yhteishengen luominen on myös johdon viestintään liittyvä asia. (Juholin 2009, 157.)

Viestintä ei ole vain tiedon siirtämistä esimieheltä alaiselle. Viestinnän kuuluisi rakentaa yhtenäisyyttä sekä synnyttää keskusteluja ja pohdintoja. Näin ollen viestinnän ei tulisi jäädä prosessimaisesti vain lähettämisen asteelle. Työpaikalla johtajan viestintä muodostuu informoinnista, keskustelusta ja kuuntelemisesta: vuorovaikutuksesta, jossa korostuu asioiden tulkinta. Johtaja ottaa informaation vastaan ja tekee vaadittavat toimenpiteet yhteisesti sovittujen suuntausten mukaisesti. Toimenpiteet voivat olla tehtävien delegoimista, valvomista sekä organisointia, joihin lisäksi voi liittyä motivointia ja kannustamista. Viestintä liittyy näihin kaikkiin. (Åberg 2006, 93.)

Esimiehelle haastavinta viestinnän näkökulmasta on delegointi eli työnjako, joka on esimiestyön tärkein työkalu. Perinteisen jaon mukaan delegointi tarkoittaa alaiselle luovutettavia tehtäviä, jotka voivat pitää sisällään osan esimiehelle kuuluvista tehtävistä tai tehtävien hoitoon kuuluvaa toimivaltaa. Lähtökohta tähän on se, että yrityksen organisaatio kasvaa niin paljon, että työtaakan suorittamiseen tarvitaan lisää alaisia. Delegointiin perinteisesti kuuluu suunnittelu, töiden koordinointi sekä alaisten motivointi. Mitä enemmän alaisia on, sitä enemmän johtamistehtävät korostuvat. Vastaavanlainen delegointitilanne on myös töiden uudelleen järjestely, tarkoittaen esimerkiksi uuden teknologian käyttöönottoa. Molemmissa tapauksissa korostuu esimiesten ja alaisten tai tiimin yhteiset pelisäännöt. Delegoinnissa on oltava työn sisältö, toimivallat, resurssit ja aika tarkkaan suunniteltu. Tämän jälkeen alkaa varsinainen suoritus, jonka tukemisesta, kannustamisesta ja valvomisesta vastaa esimies. (Åberg 2006, 142.)

#### 3.4.2 Johtamisviestintä yksilötasolla

Omalla esimiehellä on erityinen rooli alaiselle. Oma esimies on useasti ensimmäinen kontakti kun tarvitaan lisätietoja. Kun työntekijä saa haluamansa tiedon esimiehellään, viestintätyytyväisyys kasvaa. Viestintätyytyväisyydellä on suora yhteys työtyytyväisyyteen sekä työmotivaatioon. Tällöin korostuu oman esimiehen tärkeys sisäisessä viestinnässä sekä erityisesti omaan työhön liittyvissä tilanteissa. Työyhteisön ja oman työn viestinnällä on selkeä sidos toisiinsa. Tämä näkyy erityisesti työtyytyväisyydessä, sillä kun työntekijä on tyytyväinen työyhteisöönsä ja omaan työhönsä, hän on myös tyytyväinen yrityksen tarjoamaan ja olemassa olevaan viestintään. Tyytyväisyys viestintään ennustaa myös sitoutumista työyhteisöön. Tyytyväisyys viestintään liittyy vahvasti johtamistyyliin ja siihen kuinka se konkretisoituu johdon ja alaisten välisessä viestinnässä. Ongelmana usein on se, että tietoa on liian paljon, jolloin tietoa ei osata tai ehditä käyttää. Tietoa voi myös olla liian vähän, jolloin usein kyse on sisällöstä ja siitä, että tietoa ei saada asioista, joista sitä halutaan. (Åberg 2006, 110; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106.)

Esimies toimii alaiselle tiedottajana useammin kuin kukaan muu, minkä johdosta esimiehen rooli on erilainen kuin muiden työyhteisön jäsenten. Esimiehellä odotetaan yhteistyötä alaisen kanssa, sisältäen erityisesti läsnäoloa. Läsnäolo tarkoittaa parhaimmillaan vuorovaikutusta kasvokkain ilman välillisiä keinoja, jonka kautta alainen tuntee olonsa kuulluksi. Kyseinen keino parantaa myös työyhteisön henkeä. (Juholin 2009, 163.)

Johtaminen on muun muassa resurssien ja voimavarojen suuntaamista, jolloin työntekijän ominaisuudet yksilötasolla korostuvat. Johtamisviestintää yksilötasolla on esimerkiksi johtajan ja alaisen välinen vuorovaikutus, palautteen antaminen sekä saaminen, kanavien käyttö sekä

motivoiva viestintä. Ikävistä asioista viestiminen kuuluu oleellisesti yksilötasolla toimivaan johtamisviestintään. (Åberg 2006, 155.)

Tehokkainta ja rikkainta viestintä on silloin kun palaute saadaan välittömästi ja kasvokkain. Tämä tarkoittaa viestintätilannetta, jossa puhe, ilmeet ja eleet kuuluvat mukaan. Tehokkuutta lisää entisestään esityksen oheisaines kuten teksti ja kuvat, jolloin yhteisvaikutus muodostaa tehokkaan vuorovaikutuksen. Tehokkaimmat viestimet ovat yleisesti henkilökohtaisia, välittömiä sekä tosiaikaisia. Tällaisia ovat muun muassa kahvipöytäkeskustelut sekä pienryhmäkokoukset. Päinvastaisesti vähiten tehokas viestintätilanne on esimerkiksi persoonaton joukkokirje, jonka yhteydessä näytetään kaavoja ja jossa käytetään ohjelmointikieltä. Yleisesti ottaen laajalti jaettavat esitteet sekä raportit koetaan tehottomimmiksi viestimiksi. (Åberg 2006, 156.)

Tehokkaat johtajat eivät käytä jatkuvasti tehokkaimpia viestimiä, sillä se olisi ajanhukkaa ja voimavarojen väärinkäyttöä. Tehokkaat johtajat pyrkivät käyttämään rikkaita viestimiä oikeissa tilanteissa, joita luonnehtivat käsiteltävien asioiden moniselitteisyys, sitouttaminen ja siihen liittyvien edellytysten luominen sekä ikävistä asioista viestiminen. Moniselitteisiä tilanteita on parempi suunnitella yhdessä alusta alkaen kuin miettiä asioita yksin ja perääntyä myöhemmin. Yleisesti ottaen moniselitteisiä tapauksia ovat uudet ja epämääräiset asiat, joihin ei ole olemassa aiempaa tulkintaa. Sitoutumisen edellytyksen luominen ei puolestaan onnistu ilman persoonallista viestintää. Lisäksi pitkällä aikavälillä vaikuttavien tekijöiden on oltava kunnossa. Esimerkiksi sitouttamisen yhteydessä on johtajan laitettava itsensä likoon, tarkoittaen omaan asiaansa uskomista, innostumista ja aktiivisuutta. Tällöin se tarttuu myös alaisiin ja tehokkuus kasvaa. Kolmas tilanne, ikävät asiat on puhuttava loppuun, jotta ongelmat eivät kuluta työnteon tehokkuutta. Ikävien asioiden yhteydessä on siis myös vaikutettava tehokkaimmilla mahdollisilla johtamisen viestimillä. (Åberg 2006, 157-160.)

### 3.4.3 Johtamisviestintä tiimitasolla

Ryhmätasolla on tärkeää, että esimies on tietoinen ryhmänsä dynaamisista ilmiöistä. Ryhmädynaamisella ilmiöllä on oleellinen vaikutus ryhmän toimintaan. Konkreettisia esimerkkejä ryhmässä esiintyvillä ilmiöillä ovat ryhmähenki, ryhmän normit, ryhmän jäsenten roolit ja ryhmän kehitysvaiheen vaikutus ryhmän viestintään. Oleellisin ryhmädynaamisista ilmiöistä on synergia, sillä onnistuessaan se vaikuttaa tuottavasti enemmän kuin yksilösuoritus. Kun synergia on onnistunut, on ryhmä myös motivoituneempi. Ryhmähenki kasvaa positiivisen palautteen myötä. Palautetta on hyvä antaa aina kun se on ansaittu, oli se positiivista tai negatiivista. Kielteinen palaute on kuitenkin oltava rakentavaa. Ryhmää kehittäviä asioita ovat myös terve kilpailuasetelma ja kannustava ilmapiiri. Esimiehen on myös tärkeää puolustaa ryhmäänsä johdonmukaisesti tilanteen niin vaatiessa. (Åberg 2006, 192.)



Johtamisviestinnän ryhmätasolla haasteelliseksi tekee se, että johtaminen tapahtuu välittömän vuorovaikutuksen kautta, joten se on hyvin arvaamatonta. Haasteellista lisäksi on, mikäli ryhmän kehitysvaihe on alkutekijöissään. Siinä tapauksessa uuden ryhmän vaiheesta tulisi päästä eroon mahdollisimman nopeasti esimerkiksi helppojen tehtävien ja ryhmäläisten esitelyn avulla. Toimintamuotojen selkiinnyttyä, on esimiehen varmistettava että työ tehdään oikein. Ryhmässä riskinä on aina klikkiytyminen, mutta se ei ole välttämättä aina huono asia. Konfliktien kautta ryhmän osapuolet joutuvat ajamaan omaa asiaansa ja tällöin myös ryhmän tehokkuus on parempi hallitun kriisin avulla. Se kuitenkin edellyttää esimieheltä hyvää tilan-nehallintaa. (Åberg 2006, 192.)

Delegointia käsiteltiin aiemmissa kappaleissa ja työnjako käyttäytyy suureksi osaksi samalla lailla vaikka erojakin löytyy. Ryhmässä delegointi ei ole yksilötehtävä vaan työryhmän tehtävä, jonka tulokseen vaikuttaa jokaisen ryhmänjäsenen panos. Oleellista on sopia kuka tekee mitään, jolloin työpanosten yhdistämisistä päättäminen on oleellisessa osassa. Ryhmädelegointi on yksilödelegointia nopeampaa ja luotettavampaa, sillä ryhmädelegoinnissa alaisilla on mahdollisuus tuoda näkökulmia, joita esimies ei mahdollisesti ole tullut ajatelleeksi. Kyseisessä tapauksessa asioita käsitellään kokouksien kautta, jolloin tieto tulee kaikille avoimesti samanaikaisesti. Työryhmäjohtaminen on kokonaisuudessaan hyvä johtamisen apuväline. Johtamisen perustyylistä, alaisten ominaisuuksista ja työryhmän normeista riippuen, voi esimies määrittellä ryhmässä tapahtuvan päätöksenteon vaihtoehdot. Ryhmässä tapahtuviin päätöksiin liittyvissä asioissa on puolensa ja haittansa. Haittoja ovat muun muassa aikaa vievä piirre, ryhmän päätökseen vetoaminen ja tavanomaisten ratkaisujen riski. Eduksi lasketaan tietojen yhdistämisten tuomat mahdollisuudet ja monipuolisuudet. Hyvin toimiva ryhmäpäättös vaatii päätöksiin sitoutumista ja sosiaalista kontrollia, tarkoittaen sitä, että esimiehen ei tarvitse jatkuvasti valvoa alaisiaan. (Åberg 2006, 194-195.)

#### 4 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on tutkimus, sillä työ perustuu muun muassa lähdekirjallisuuden, haastattelujen ja päätelmien tuloksiin. Tutkimus pyrkii selvittämään kehityskohteita ja saamaan lisätietoa toimeksiantajan nykyisestä sisäisen viestinnän tilanteesta.

Valittu menetelmä on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimus ei niinkään liity määrälliseen tutkimukseen vaan kokemuksiin, henkilöiden näkemyksiin ja teoriaan, joiden avulla tutkimus pyrkii kuvaamaan ilmiötä ja löytämään siihen ratkaisua. Tutkielmassa olevat haastattelut tulevat olemaan tarkkaan suunniteltuja ja tarkoituksenmukaisia, jotta aineisto tulisi olemaan laadukasta. Kyseessä on tällöin teemahaastattelutyypinen aineistonkerääminen. (Hirsjärvi ym. 2008, 160-203.)

Haastattelutyypinen tutkimusmenetelmä on valittu myös siitä syystä, että tutkimuskohteen henkilöstömäärä ei ole tarpeeksi suuri kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän luomiseen. Yrityksessä ei työskentele niin paljon työntekijöitä, jotta lomakkeen luominen toisi tarpeeksi tuloksia ja olisi tarpeeksi luotettava.

Teoria on laadullisessa tutkimuksessa välttämätön. Laadullisen tutkimuksen lähtökohta on kuvata todellista elämää. Tutkimusta tehdessä on otettava huomioon se seikka, että todellisuus on moninaista eikä sitä voi jakaa osiin. Tästä syystä tutkimuskohdetta on pyrittävä tutkimaan mahdollisimman kokonaisvaltaisesti, jotta on mahdollista löytää monensuuntaisia ja toisiinsa vaikuttavia suhteita. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ensisijaisesti löytämään kuin toteamaan jo olemassa olevia tosiasioita. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 17; Hirsjärvi ym. 2008, 157.)

Tutkimus alkaa usein tutkimuskentän kartoittamisella, jonka avulla tutkia saa kokonaiskuvan tutkittavasta alueesta. Tämän jälkeen, tutkimuksen laajuudesta riippuen, haastavaa on aineiston suuruuden päättäminen. Ongelmallisen aineiston valinnassa tekee myös se, että aineiston koko ei ole yhteydessä tilastollisiin säännönmukaisuuksiin ja keskimääräisiin yhteyksiin kuten määrällisessä tutkimuksessa. (Hirsjärvi ym. 2008, 176.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston keräämisessä käytetään apuna saturaatio käsitettä, jolla viitataan riittävyteen. Käytännössä sillä tarkoitetaan aineiston kylläntymistä, jonka avulla tutkija voi aloittaa haastattelut ja jatkaa niin kauan kuin haastattelut eivät tuo enää uutta tietoa tutkimusongelman näkökulmasta. Saturaation avulla tutkija saa tietyn määrän aineistoa, joka on riittävä teoreettisesti merkittävän tuloksen tuottamiseen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite on ymmärtää tutkimuskohdetta, joten aineiston koko vaihtelee tutkimuskohteen mukaan. (Hirsjärvi ym. 2008, 177.)

#### 4.1 Johdon teemahaastattelu

Haastattelu on hyvä tutkimusmenetelmänä erityisesti sen joustavuuden ansiosta. Haastattelu antaa mahdollisuuden suoraan vuorovaikutukseen tutkimuskohteen kanssa, jonka avulla on mahdollista saada esiin esimerkiksi taustalla olevia motiiveja ja sanattomia, ei-kielellisiä viiteitä. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi kun tutkimuskohteen ihmiselle, subjektille, halutaan antaa mahdollisuus vastausten vapauteen. Haastattelutilanne mahdollistaa myös vastausten selventämisen sekä syventämisen. Tällöin on mahdollista pyytää perusteluja esitettyihin mielipiteisiin ja vastauksiin. Haastattelun haasteita ovat muun muassa haastattelijan rooliin vaadittavat taidot ja kokemukset. Lisäksi haastattelu voi viedä aikaa, sillä haastatteluiden sopiminen ja itse toteutus vaativat huolellisuutta. Lisäksi haastatteluaineiston litte-

rointi on hidas ja tarkka toimenpide. Haastattelun eduksi lasketaan myös se, että tutkimukseen suunnitellut henkilöt yleensä myös saadaan tutkimukseen mukaan. Tämän lisäksi haastateltavat on usein mahdollista saada tarpeen vaatiessa uudelleen haastateltaviksi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 34-35; Hirsjärvi ym.2008, 201.)

Tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi on valittu teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelumenetelmässä käytetään kaikille samoja kysymyksiä, mutta haastateltavat voivat vastata omin sanoin, jonka johdosta vastauksiin ei ole vastausvaihtoehtoja. Haastattelijalla on mahdollisuus vaihdella myös kysymysten sanamuotoja, mutta haastattelun aihepiirit eli teema-alueet ovat jo tiedossa. Näin ollen teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä sopii kyseiseen tutkimukseen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47.)

Sopivin tutkimuksen haastattelulajiksi on teemahaastattelu, sillä muodollisesti puolistrukturoitu haastattelu on aiheeseen sopivin. Täysin strukturoidussa haastattelussa on ominaista ennalta laaditut kysymyssarjat jotka esitetään tietyssä järjestyksessä. Tällöin haastattelusta jäisi mahdollisesti puuttumaan oleellisia ulottuvuuksia. Myöskään strukturoimaton ei olisi sopiva kyseiseen opinnäytetyöhön, johtuen sen totaalaisesta avoimuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että haastattelussa on käytössä vain tietty aihe tai alue ja haastattelu onkin lähempänä keskustelua kuin haastattelua. Haastattelussa ei ole kiinteää runkoa, joten se vaatii haastattelijalta paljon taitoa ja kokemusta sekä aikaa, joita en koe omaavani tarpeeksi aiheellisen syvähaastattelun suorittamiseen. Oheisten syiden lisäksi koen, että avoin haastattelu ei sovi tutkimusmenetelmäksi johtuen jo olemassa olevasta teoriasta sekä teemoista. (Hirsjärvi 2008, 203-204.)

#### 4.2 Aineiston analysointi

Optimaalisessa tilanteessa haastattelija aloittaa haastattelun analyysin jo itse haastattelutilanteessa. Tällöin tuloksia voi saada ja havaita esimerkiksi haastattelumateriaalin toistuvuuksista ja jakautumisista. Näiden avulla on mahdollista hahmotella malleja syntyneistä havainnoista. Toiseksi laadullisen tutkimuksen aineisto säilyy sanallisessa muodossa ja on näin ollen analysoidaan aineiston ja sen kontekstin näkökulmasta. Etenkään laadullisessa tutkimuksessa ei ole paljon vakiintuneita tekniikoita, eikä myöskään vain yhtä ainoa oikeaa tapaa analysointiin. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 136-137.)

Haastattelujen jälkeen aineisto kirjoitettiin tekstiksi eli litteroitiin. Aineiston litterointi on selkeä valinta aineiston analysointimenetelmänä, sillä se mahdollistaa tarkemman aineiston analyysin. Aineiston hankinnan jälkeen on mahdollista kirjoittaa haastattelusta saatu tuotos joko sanasanaiseksi puhtaaksikirjoitukseksi tai vaihtoehtoisesti aineistoa ei kirjoiteta tekstiksi, vaan päätelmät tehdään suoraan tallennetusta aineistosta. Puhtaaksikirjoittaminen on

mahdollista tehdä koko haastattelusta tai vain esimerkiksi vain tiettyjä teemoja valikoiden. Puhtaaksikirjoittaminen eli litterointi on suorien päätelmien menetelmää yleisempi. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 138.)

#### 4.3 Tutkimuksen toteutus

Haastattelut kohdistuivat yrityksen myynti-, markkinointi- sekä tuotantoedustajiin. Luvat sekä edellytykset oheisten toimintojen tekemiseen olivat olemassa. Haastatteluista saatuja vastauksia analysoitiin ja tutkimukseen liittyvää lähdeteoriaa sovellettiin, jotta lopputulokseksi saatiin lisäarvoa tuovaa tulosta. Tutkielmaan liittyvät haastattelut on kohdistettu tutkielman toimeksiantajan henkilöstöön, joten haastateltavat on valittu tarkkaan. Kyseiset valinnat perustuvat mahdollisuuteen saada informaatiota jokaisesta yrityksessä toimivasta osastosta. Tutkielma perustuu yrityksen sisäiseen viestintään osastojen välillä, joten on oleellista saada näkökulmia jokaisesta yrityksessä vaikuttavasta osastosta.

Haastattelut muodostuvat kahdesta eri haastattelukerrasta. Ensimmäinen haastattelupäivä oli marraskuussa 2010, jonka vastausten ja tarpeiden perusteella järjestettiin toinen haastattelukerta samojen henkilöiden kanssa helmikuussa 2011. Näin ollen asioiden tarkentamiseen ja korostamiseen on saatu vahvistusta, jonka kautta tutkimuksen luotettavuutta ja laatua pyrittiin parantamaan. Ensimmäisellä haastattelukerralla kysymykset oli jaettu teemarunkoihin, jotka käsitelivät toimeksiantajayrityksen viestintää yleisellä tasolla osastojen sisällä sekä toistensa välillä. Myös muutos oli yksi käsiteltävistä aiheista. Haastattelujen perusteella työ käsittelee yrityksen muutoksen edellytyksiä viestinnän näkökulmasta, jonka kautta se pyrkii löytämään kehitystarpeita. Ensimmäisen haastattelukerran vastausten sekä ajatusmallien perusteella menetelmänä oli luoda jalostettuja teemoja toiseen haastattelukertaan, joka käsiteli samoja ja myös uusia aiheita syvällisemmin ja perusteellisemmin. Ensimmäisen ja toisen haastattelukertojen avulla pyrin ymmärtämään toimeksiantajan kokemaa tilannetta ilmiönä yleisellä tasolla sekä löytämään mahdollisia kehityskohtia toimeksiantajayritykselle. Tutkimus pyrki myös havainnollistamaan toimeksiantajan edellytyksiä uudelle muutokselle.

Ensimmäiset haastattelut järjestettiin marraskuussa 2010. Haastattelupäivänä haastatteluihin osallistuivat yrityksen myynti- ja viestintäjohtaja sekä edustaja tuotanto-yksiköstä. Jokaista haastateltiin yksittäishaastatteluna. Haastattelut järjestettiin toimeksiantajayrityksen omissa toimitiloissa, optimaalisen ja paineettoman haastattelukokemuksen takaamiseksi. Haastattelut sovittiin ennakkoon sähköpostitse ja haastattelut onnistuttiin järjestämään sujuvasti saman päivän aikana. Haastateltavia oli kolme kappaletta ja jokainen kesti noin 45 minuuttia. Tarkoituksena oli haastatella organisaation jokaisesta pääosastosta yksi edustaja kattavaan haastatteluun, joka myös onnistui. Haastatteluissa pyrittiin ymmärtämään tutkimuskohdetta

käytännössä saturaation avulla jonka tavoitteena oli käsitellä asioita kunnes asiat alkavat toistumaan ja aineisto on riittävä. Ensimmäisten haastattelujen perusteella aihetta oli tarkoitus käsitellä yleisellä tasolla keräten aineistoa toiselle haastattelukierrokselle.

Ensimmäisen haastattelun teemat muodostuivat pääpiirteittäin neljästä eri teemasta. Ensimmäinen teema käsitteli sisäistä viestintää yleisesti haastateltavan näkökulmasta, toinen yksiköiden eli tiimien viestintää, kolmas tiimien välistä viestintää. Neljäs teema käsitteli kasvun tuomia muutoksia yrityksessä. Teemojen tukena käytettiin tukikysymyksiä ja sanoja, joiden avulla oli tarkoitus tarkentaa teemojen suuntaa ja saada yksityiskohtaisempia tuloksia.

Toinen haastattelukerta järjestettiin myös toimeksiantajan tiloissa kohdistuen samoihin haastateltaviin kuin ensimmäiselläkin kerralla. Haastattelut olivat kestoiltaan samaa luokkaa kuin edelliset, mutta käsittelivät aiheita syvällisemmin. Kuten ensimmäiselläkin kierroksella, haastatteluissa pyrittiin pitämään selkeää ja teemanmukaista linjaa. Teemat muodostuivat ensimmäisen kierroksen vastausten pohjalta sisältäen muun muassa teorian pohjalta muodostettuja ajatusmalleja sekä väittämiä. Toisen kierroksen kysymyspatteristo sisälsi myös tarkentavia kysymyksiä sekä käsitteiden selventämistä ensimmäisen kierroksen vastauksiin.

Ensimmäisten haastattelujen jälkeen tutkielma pyrki tekemään johtopäätöksiä jonka jälkeen toinen haastattelukierros pyrki lisätietoon ja edellisen vahvistamiseen. Kaiken perustana on teoria jonka pohjalta tutkimus pyrki kehittämään ideoita ja mahdollisia epäkohtia toimeksiantajalle haastattelujen perusteella. Tutkimuksessa käytettävää aineistoa on pyritty analysoimaan pitkin tutkimuksen etenemistä, jolla on pyritty kattavampiin toisen kierroksen haastattelukysymyksiin ja tutkimustuloksiin.

## 5 Tutkimustulokset

Kappale sisältää haastatteluissa kerääntynyttä materiaalia ja tuloksia, jotka ovat oleellisessa osassa tutkielman teoreettisen viitekehyksen kanssa. Kappaleessa esiintyy tuloksia teemoitain ja niitä käsitellään tutkielmassa esiintyneitä teorioita hyödyntäen.

Terminä viestintä koetaan yrityksen strategian tukijana ja sen toteutumisen edesauttajana. Lisäksi viestinnän tulee olla tiukasti osa liiketoimintaa ja strategista päätoimintaa, eikä irrallisena osana kokonaisuutta.

### 5.1.1 Viestintä yrityksessä

Viestinnän koetaan haastattelujen perusteella toimivan yrityksessä kohtuullisen hyvin ottaen huomioon yrityksen tarpeet. Oleellisimmin kehityskohteet suuntautuivat tiettyyn osastoon ja

yksittäisiin käytäntöihin. Myös työilmapiirissä ei koettu olevan viestinnän näkökulmasta suurempaa ongelmaa. Työympäristössä viestintä koetaan avoimeksi, eikä tietoa pantata tai pimitetä. Ongelmat sijoittuvat viestinnän näkökulmasta lähinnä viestien paikoittain epäselvään muotoon. Yleisellä tasolla kehitystä toivottiin myös sitoutumisessa.

Tiimien ja osastojen välinen viestintä koettiin toimivat kohtuullisesti. Jokainen osasto saa tarvitsemansa tiedon, mutta tilanteesta riippuen se vaatii myös ponnisteluja. Myynnin ja markkinoinnin välinen viestintä on aktiivista ja koetaan toimivaksi. Ongelmallisinta viestintä on kehitysosastoon liittyvissä asioissa.

Yrityksellä ei ole olemassa erikseen viestintästrategiaa, sillä se on suoraan sidoksissa liiketoimintastrategiaan ja toimeksiantajayrityksen kokoluokkaan nähden siihen ei ole tarvetta. Yritykselle on kuitenkin muodostunut viestintäsuunnitelma, jonka pyrkimys on edesauttaa viestinnän roolia liiketoimintastrategian edesauttajana sekä tukijana. Liiketoimintastrategian tehtävä, yhdessä viestintäsuunnitelman kanssa, on jalkauttaa henkilöstölle tulevaisuuden suunnitelmia sekä oman toiminnan ohjauksia. Perusongelma yrityksessä on koettu olevan se, että jokaiselle henkilöstön sisällä ei menosuunta ole ollut täysin selvä. Tähän ongelmaan uudet suunnitelmat pyrkivät saamaan parannusta.

### 5.1.2 Johtaminen

Viestintä koetaan tärkeäksi osaksi johtamista. Ajatusmallina esiin tuli kommentti, jonka mukaan ilman viestintää ei voi johtaa, jonka lisäksi viestintä koettiin johtamisen vahvimaksi vaikuttamisen välineeksi.

Haastattelujen mukaan hyvä esimies näkee kokonaisuuksia ja ymmärtää miksi muutoksia tapahtuu. Taito motivoida, olla rehellinen ja pystyä olemaan esimerkkinä henkilöstölle koettiin myös tärkeinä. Yleisellä tasolla kyky kuunnella ja synnyttää vuorovaikutusta tiedostettiin haastattelujen aikana ja siihen yrityksessä myös pyritään henkilöstön kanssa, sillä kuuntelun taidon tärkeys koettiin korostuvan nykypäivänä ja erityisesti muutoksen keskellä.

Haastattelut pyrkivät selvittämään myös toimeksiantajayrityksen johtamisasenteita ja niiden avulla selvisi, että yrityksessä pyritään mahdollisimman vapaaseen ja vuorovaikuttavaan informaation liikuttamiseen. Johtaminen ei pyri yksipuoliseen informaation tiedottamiseen vaan yhtenäiseen, rakentavaan sekä keskustelua synnyttävään viestintään. Yritys pyrkii rakentamaan viestintäkanavat niin, että se on mahdollista. Vapaasta informaation liikkumisesta huolimatta, yritys pyrkii pitämään mielessä myös määrämuotoisen viestinnän vapaan ohella. Tämä tarkoittaa tarvittaessa vapaan ja yksipuolisen tiedottamisen sekoitusta. Vapaalla kommunikoinnilla pyritään lisäämään henkilöstön sitoutumista ja mahdollisuutta selvittää epäselviä

asioita. Yritykseen liittyvät asiat pyritään myös pitämään mahdollisimman helposti saatavilla oleviksi, joka on muutoksia koskevassa yrityksessä tärkeää.

Tärkeäksi sitouttamistekniikaksi havaittiin myös skenaariotapa, jonka avulla yritys pyrkii lisäämään ymmärrystä sekä hyväksymistä. Skenaariotekniikan pyrkimys on luoda mielikuvia tulevasta suunnasta erilaisin tapausesimerkein, jonka jälkeen pyritään valitsemaan paras mahdollinen reitti niillä tiedoilla ja taidoilla joita on saatavilla. Samalla henkilöstöä pyritään saamaan mukaan strategiaprosesseihin ja niiden valintoihin. Kun henkilöstöllä on mahdollisuus antaa panoksensa strategian luonnissa, on sitoutuminen siihen helpompaa.

### 5.1.3 Viestintäkanavat

Haastattelujen perusteella myös yrityksessä käytettävät kanavat ovat monipuoliset sekä toimivat ja sopivat kyseisen yrityksen kokoluokkaan riittävästi. Kasvokkaiskanavista yrityksellä on käytössään muun muassa oma satunnaisesti järjestettävä viikkopalaveri, jossa käsitellään tulevan viikon tapahtumia sekä tilannekatsausta. Lisäksi yritys pyrkii mahdollisimman useasti face-to-face-keskusteluun päivittäisessä viestinnässä, tilanteen niin salliessa. Kyseisessä kokoluokassa toimiva yritys kokeekin kasvokkaiviestinnän toimivaksi, mutta tulevaisuutta ajatellen on kanavien riittävyttä pidettävä silmällä. Henkilöstöllä on lisäksi mahdollisuus seurata toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajan kirjoittamaa blogia.

Sähköisessä viestinnässä sähköpostin ja puhelimen käyttö on yleisin viestintäkanava. Yrityksellä on käytössään myös oma wikipohjainen Intra. Yritykselle on muodostunut myös oma, tehokas kuukausittain järjestettävä puhelinkonferenssikäytäntö (staff meeting), jonka avulla jokaisella yrityksen työntekijällä on mahdollista osallistua keskusteluun. Kyseinen käytäntö toimii hyvin yrityksen näkökulmasta, sillä se mahdollistaa osallistumisen ympäri maailmaa. Osallistuminen vaatii vain henkilökohtaiset tunnukset, jonka lisäksi osallistumista helpotetaan lähettämällä puhelinkonferenssissa käsiteltävät asiat etukäteen työntekijöille. Puhelin/onlinekeskustelu on haastattelujen perusteella toimiva ja helposti henkilöstölle saatavilla oleva työkalu päivittäisen työteon tukena. Se on tärkeää toimeksiantajayritykselle erityisesti organisaatorakenteesta johtuen, sillä toimipisteitä on maailmanlaajuisesti ja osa työntekijöistä matkustaa useasti.

Kirjallisista viestintäkanavista kysyttäessä, lehdistötiedote ja raportit tulivat tärkeimpien joukossa esiin. Vaikka sähköiset kanavat ja kasvokkaiskanavat ovat yleisimmät toimeksiantajayritykselle, ei kirjallisia kanavia tule unohtaa. Vielä näin pienessä mittakaavassa (henkilöstöllisesti) oleva yritys ei tarvitse kehitystä sillä saralla, mutta tulevaisuutta ajatellen se on mahdollista.

Puskaradio koettiin vakavana uhkana yritykselle ja sen riskit tiedostettiin. Haastattelussa todettiin, että toimeksiantajan kokoinen yritys pystyy vielä käsittelemään asioita myös epävirallisten viestintäväylien avulla, mutta kasvun yhteydessä pitää olla kanava, jonka avulla henkilöstöllä on mahdollisuus käsitellä epävarmoja asioita ja kysymyksiä. Huonossa tilanteessa informaatio voi liikkua yrityksen ulkopuolelle, jota ei luonnollisesti haluta. Tämän lisäksi väärinkäsitysten riski kasvaa. Konkreettisesti tämän varalle on luotu kuukausittain järjestettävä henkilöstökokous, joka mahdollista kysymys-vastaus tyyppisen keskustelun. Lisäksi yrityksellä on käytössään kehityskeskustelukäytäntö, joka käsittelee palaute ja tavoitepainotteisesti menneitä aikoja ja tulevia tavoitteita henkilökohtaisella tasolla.

#### 5.1.4 Muutos

Viestintä korostuu kasvun aiheuttamien muutosten myötä ja ne konkretisoituvat erityisesti uusien työntekijöiden eli rekrytointien yhteydessä. Haastatteluiden perusteella uusien työntekijöiden myötä viestinnän pitää olla suunniteltua sekä prosessien tulee olla kunnossa.

Muutosta on tapahtunut viestinnän näkökulmasta paljon ja haastatteluiden mukaan myös kehitystä on tullut huomattavasti. Viestintäosastoa ei ollut olemassa 2-3 vuotta sitten, ja sitä puolta on pyritty kehittämään ja siinä on myös onnistuttu. Koko toiminnon luominen ja käynnistäminen on ollut suuri projekti, ja erityisesti toimintojen automatisoituminen on oleellista. Haastattelujen perusteella toimeksiantaja yrityksessä pyritään toteuttamaan teoriasta tuttua viestinnänvastuu käytäntöä, jonka mukaan viestintä kuuluu kaikille, eikä vain viestintäyksikölle. Viestintäyksikkö valmistaa ja organisoii työkalut henkilöstön käyttöön, jonka lisäksi johto asettaa suunnat kokonaiskuvassa, jota yritys pyrkii toteuttamaan. Viestintä on toimeksiantajayrityksessä osa arkipäiväistä toimintaa, joka on jokaisen henkilöstöön kuuluvan tehtävä. Oleellista kyseisessä näkökulmassa on imago ja se, että mielikuva rakentuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta: niin sanotusti kentällä tapahtuvista sanoista ja teoista. Vaikka viestintäosasto tekisi millaisia esitteitä, tiedotteita ja tapahtumia tahansa, ei se pysty vaikuttamaan asiakasrajapinnassa tapahtuviin tilanteisiin. Tämä näkökulma korostuu haastatteluista.

”Muutos on kehitystä ja uudistumista - kehitys on eilinehto”-ajatusmalli korostui haastatteluiden aikana. Muutos koettiin välttämättömäksi, jotta yritys pysyisi kilpailussa mukana. Jokaisen yrityksen on pakko uudistua, jotta kilpailussa pysyminen olisi mahdollista. Kuinka tehdä asiat erilailla kuin muut? Asiakkaat haluavat nykypäivänä yhä enemmän ja erilaisia asioita, ja on tärkeää pystyä vastaamaan huutoon. Toisen haastattelukerran perusteella ajatusmallia on pyritty iskostamaan henkilöstölle. Jatkuvassa muutosilmapiirissä turbulenssi on suurta, jonka johdosta on tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään muutoksen syyt ja tavoitteet. Muutosvas-  
taiset organisaatiot putoavat auttamattomasti ulos kilpailusta.



Viestinnän rooli korostuu siinä vaiheessa kun yritysjohto on asettanut tavoitteen ja strategiaviestinnän näkökulmasta ison kuvan halutusta yrityksen tilasta. Tällöin viestintä joutuu koetukselle, sillä henkilöstö vaatii perusteluja miksi asioita tehdään erilailla kuin ennen. Muutos ja kehitys lähtevät henkilöstöstä tarkoittaen sitä, että yritys ei kehity mikäli henkilöstö ei ole valmis tai halukas muuttamaan. Käytännössä jokaisen työntekijän kanssa on käytävä keskustelua mahdollisten uusien työtehtävien roolit, käytännöt ja painopisteet. Oleellista on sitouttaminen, jotta notkeus ja kasvukyky taataan. Etenkin tässä toivottiin kehitystä tulevaisuudessa. Sitoutumista ei saavuteta, mikäli ilmassa on epävarmuutta tai kun ei tiedetä mihin ja miksi johonkin suuntaan mennään. Kyseisessä toimeksiantajatilanteessa haasteellista on se, että ennen kaikki ovat tienneet käytännössä kaiken yrityksen sisällä. Nyt samanlaiseen päivittäiseen ”kahvipöytäkeskusteluun” ei ole mahdollisuutta, mikä on johtanut osan henkilöstöstä uudenlaiseen tilanteeseen. Tätä ongelmallista tilannetta yritys on pyrkinyt korjaamaan, kehittämällä uusia viestintäkanavia kuten staffmeeting-istunnot, jonka avulla henkilöstöllä on mahdollisuus saada tietää asioita suoraan lähteestä.

Muutos on tuonut myös muita haasteita. Yrityksen kasvaessa, oleellisessa osassa ovat rekrytoinnit ja uudet työntekijät. Tällöin haastetta esimiehille tuo muun muassa kaiken oleellisen tiedon ja informaation tuominen uusille työntekijöille. Lisäksi rekrytoidut voivat työskennellä eri osastoilla tai jopa eri kaupungissa tai maassa. Haaste on saada oma tiimi tietoiseksi tapahtuvista asioista ja se, että kaikilla on samanlainen mahdollisuus tarvittavaan dialogiin. Uusiin työntekijöihin liittyen esimerkiksi yrityksen käytössä olevat tukiportaalit ja wikipohjaiset tietopakettit on koettu toimiviksi ja hyödyllisiksi. Uusien työntekijöiden varalle on luotu myös uudenlainen prosessi, jonka kautta uusi työntekijä pääsisi mahdollisimman hyvin kiinni työhönsä. Prosessi sisältää paljon perehdytystä sekä ”kädestä pitäen auttamista”. Kyseisessä tilanteessa olevalla yritykselle se on tärkeää, sillä työ sisältää vaihtelevia asiakkuuksia. Tällöin toistot ovat tärkeitä ja niitä toimeksiantaja yritys pyrkii myös toteuttamaan.

## 5.2 Kehittämistarpeet

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin työn päätavoitteen mukaisesti toimeksiantajan viestinnän tilaa. Tämä kappale käsittelee tutkimustavoitetta kehittämistarpeiden näkökulmasta ja pyrkii näin vastaamaan pääkysymyksen alakysymykseen.

Strategia on oleellisessa osassa toimeksiantajayrityksen arkea ja tulevaisuuden tavoitteet pyritään pitämään kirkkaina. Se on tärkeää kasvavassa ja muutoksia kokevassa yrityksessä. Tällaisessa tilanteessa oleva yritys vaatii henkilöstöltään sitoutumista, jota toimeksiantajayritys haastatteluiden perusteella pyrkii myös toteuttamaan. Käytännön onnistuminen sen suhteen jäi haastattelujen perusteella epäselväksi. Haastattelujen perusteella koettiin, että omat tavoitteet ovat selviä ja tiedetään mitkä omat työtehtävät ovat, mutta omien tavoittei-

den vaikutus organisaation menestykseen ja laajempaan strategiaan ei koeta vahvaksi tai se on epäselvä. Suuren kuvan hahmottamisessa toivotaan parannusta. Lisäksi sitoutumisessa koetaan olevan parantamisen varaa, etenkin pitkällä tähtäimellä. Suurista muutoksista johtuen myös liiketoiminnan sisällä on toimeksiantajarytyksessä havaittavissa välinpitämättömyyttä. Syynä tähän on muun muassa uusien roolien ja uusien asioiden omaksumispakko ja vaatimus.

Kehittämistarpeita koetaan olevan paikoitellen myös informaation ymmärrettävyydessä. Kehitystä toivotaan erityisesti avoimien asioiden ymmärrettävän muodon löytämisestä ja asioiden selkeämmästä kuvaamisesta. Konkreettisesti tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi myynnin ja kehitysosastoille yksinkertaiset asiat eivät välttämättä ole sitä asiakkaille. Pahimmassa tapauksessa kyseinen ongelma saattaa konkretisoitua tärkeän asian kertomatta jättämisenä asiakkaalle. Ymmärrettävyys-ongelma liittyy vahvasti myös teknologia/tuotekehitysorganisaatioon. Kyseiseen osastoon liittyy usein omatoimista informaation kaivamista ja epävarmuutta uusista tuotteista ja tuotekehityksistä. Suuriin asiakkuuksiin liittyen usein vaaditaan tietoa myös tulevaisuudesta ja tulevista kehityssuunnista tuotteiden saralla. Siihen liittyen hankalaksi koettiin teknologiaosaston vähäinen viestintä tulevista ominaisuuksista, joita esimerkiksi myyntiosasto pitää tärkeänä. Lisäksi markkinoinnin näkökulmasta asia on oleellinen markkinointimateriaaleihin ja niiden luomiseen liittyen.

Informaation ymmärrettävyyteen vaikuttaa kyseisessä tilanteessa myös uuden informaation paljous. Haastattelujen mukaan muutosharppaus on suuri ja sen mukana tulee paljon opittavaa. Uuteen liiketoimintamalliin siirtymisessä on haasteellista myös se, että uusia asioita oppiessa on myös luovuttava vanhoista ajatusmalleista. Haastattelun perusteella tämä koettiin vaikeaksi, mutta myös tärkeäksi asiaksi kyseisessä tilanteessa. Tilanne ei kuitenkaan ole niin yksinkertainen, sillä vanhoja liiketoimintamallin omaavia asiakkuuksia täytyy pitää yllä. Edellisen liiketoimintamallin mukana tulleista yrityksistä tulee edelleen rahaa yritykseen, jonka johdosta ”poisoppimista” ei voi tehdä.

Haastatteluissa tuli esiin aiheita, joissa on kehitettävää. Kehittämistarpeita koettiin muun muassa viestintäkanavien käytöissä ja yhteyksissä. Sähköposti on aktiivisesti käytössä oleva kanava yrityksessä viestintävälineenä, mutta sen yhteydessä koetaan olevan myös kehitettävää. Ongelma sähköpostien käytössä on paikoitellen sähköposteihin vastaamisen hitaus. Tällöin kyseeseen tulee viestin tärkeyden punnitseminen. Ongelmaan vaikuttaa etenkin myyntiorganisaation näkökulmasta matkustamisen myötä tavoitettavuuden rajallisuus, mutta viesteihin vastaamisen vaikuttaa myös arvomaailma asiat. Epävarmuus sähköpostin kanssa vaikuttaa paljon myös aktiivisesti käytössä olevaan matkapuhelimen käyttöön, sillä sähköpostin hitaudesta johtuen useat asiat joudutaan varmistamaan tai tiedustelemaan toistamiseen mat-

kapuhelimen avulla. Näin ollen sähköposti on saanut niin sanotusti epävarman kanavan mai-  
neen, sillä takuita vastauksista yrityksen sisällä ei aina ole niin kuin toivoisi.

Kehitystoive haastatteluissa painottui myös asiakasrajapintaan liittyvissä asioissa. Kiire vai-  
kuttaa paljon asiakasrajapintaan ja asioiden riittävään paneutumiseen. Käytännössä tämä  
tarkoittaa tapaamisten järjestämistä, jonka avulla toimeksiantajayritys pystyisi paneutumaan  
paremmin asiakaskunnan ymmärrettävyyteen ja tarpeisiin. Kiire ja tiukka aikataulu rajoitta-  
vat sitä huomattavasti.

### 5.3 Kehittämissuhteet

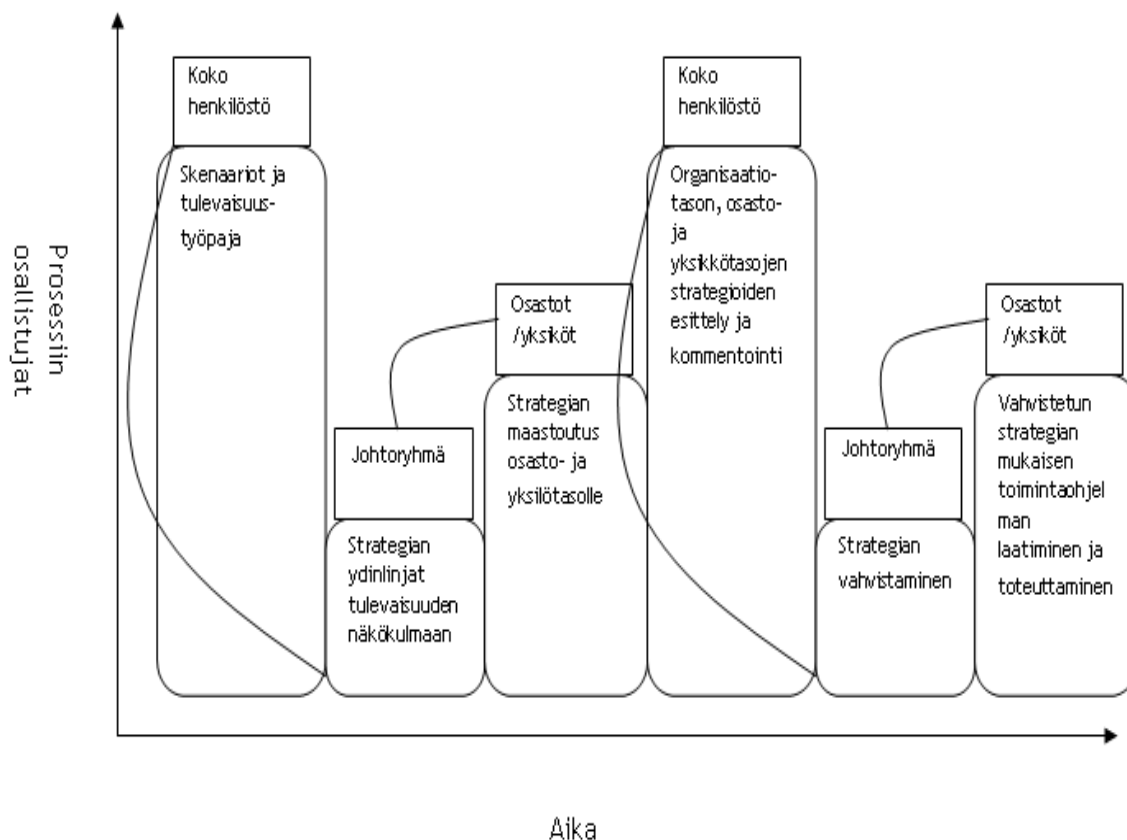
Tutkimuksen pääkysymys oli tutkia toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän tilaa kasvun ja  
sen aiheuttavan muutosten keskellä. Tutkimus pyrki myös selvittämään kuinka tärkeänä vies-  
tintää pidetään yrityksessä ennen kaikkea kasvavan yrityksen sisällä. Kappale pyrkii tuloksien  
ja käsiteltyjen teorioiden pohjalta vastaamaan johtopäätöksellisesti tutkielman kysymyksiin.

Haastattelujen perusteella viestintä koettiin merkittäväksi osaksi johtamista, etenkin muutos-  
ten keskellä olevassa yrityksessä. Yrityksen edustajat olivat yhtä mieltä siitä, että kasvavassa  
ja uuteen toimintamalliin siirtyvällä yrityksellä on oltava strategisesti valmiit keinot muutok-  
sen läpivientiin ja viestintä on erityisessä roolissa informaation tavoitettavuuden ja sitoutta-  
misen mahdollistajana. Toimeksiantajayritys on pyrkinyt parantamaan näitä alueita muun  
muassa luomalla liiketoiminnan kehityssuunnitelman, jonka tavoite on jalkauttaa henkilöstöl-  
le tavoitteita sekä kirkastaa menosuuntaa. Kyseinen menetelmä on ratkaisevassa osassa pit-  
källä tähtäimellä, sillä suurimpia haasteita yrityksen viestinnässä koettiin olevan muutokseen  
sitoutuneen ilmapiirin luomisessa. Kyseisessä tilanteessa sitoutumiseen vaikuttavat uuden  
informaation paljous ja uusien roolien omaksumisen tarve.

Toimeksiantajayrityksen on kyseisessä tilanteessa otettava huomioon monia strategiseen muu-  
tokseen liittyviä seikkoja, sillä strategia on pystyttävä muodostamaan ja ilmaisemaan siten,  
että kaikki ymmärtävät ja tietävät mihin strategialla pyritään. Toimeksiantajayrityksen tapa-  
uksessa kyseinen asia on osoittautunut vajaaksi, jonka johdosta lievää sitoutumisvastarintaa  
on muodostunut. Yhdessä haastattelussa ilmeni, 2/3 henkilöstöstä on sitoutunut ja valmis  
uuden toimintamallin vastaanottamiseen, mutta jäljelle jäänyt osa kokee muutoksen tarpeet-  
tomana ja vastenmielisenä. Tässä vaikuttavana tekijänä on muun muassa vajaa ymmärrys  
lopulliseen muutostarkoitukseen. Ei ole siis ihme, että kaikki eivät suhtaudu muutokseen toi-  
votulla tavalla. Muutokseen negatiivisesti suhtautuvia ei pidä vaientaa, vaan tilannetta kan-  
nattaa hyödyntää. Muutoksen vastustajilla voi olla hyödyllisiä näkemyksiä, kunhan heitä  
kuunnellaan. Kriittinen suhtautumien muutokseen ei välttämättä tarkoita alhaista sitoutumis-  
ta vaan sillä voi olla myös päinvastainen vaikutus. Vastustajille pitää antaa mahdollisuus viral-

liseen keskusteluun, joita käsitellään normaalien päätöksentekokäytäntöjen mukaisesti. Keskustelujen yhteydessä on tärkeää myös käsitellä ennalleen jääviä asioita. Ennalleen jäävistä asioista keskusteleminen antaa turvallisuuden tunnetta. Oleellista on myös sopia foorumit sekä tiimin jäsenet, joille on mahdollista kertoa näkemyksiään virallisesti myös tulevaisuudessa. (Juholin 2009, 112-136)

Sitoutumaton henkilöstö voi muuttua nopeasti muutosvastarinnaksi, joka on huolestuttava, mutta tärkeä signaali johdolle. Muutosvastarintaa esiintyy erityisesti strategiaprosessien alkuvaiheessa ja niiden läpivientien aikana. Muutosvastarintaa voidaan vähentää hyvällä viestinnällä ja valmistelulla. Muutosvastarinnan avulla strategiaproessia voi tarkastella kriittisesti. Usein vastarinta ei johdu muutoksesta vaan puutteellisista tiedoista muutoksen suuntaamiseen liittyen. Sitoutumattomasta ilmapiiristä johtuva muutosvastarinta voi olla haittana strategiaprocessille, mutta oikein käsiteltynä sen voi kokea myös hyödyntäjänä. Tällöin sitä on käsiteltävä rakentavasti, jolloin sillä voi olla eteenpäin vievä vaikutus. Vastarintaa on käsiteltävä yhteisten tapaamisten aikana, jolloin on tarpeellista huomioida muutkin näkökulmat. Oleellista strategiaprocessissa on se, että suunta pitää olla tulevaisuuden rakentamisessa, jonka takia se ei saa pysähtyä. Kuvassa 3 on esitetty esimerkki strategiaproessin läpiviennistä, jonka tavoite on ymmärrettävyyden ja sitoutuneen ilmapiirin luominen. Tavoitteena kyseisessä prosessissa on strategian yhteyden ja merkityksen hahmottaminen omaan työhön. (Tomkin & Sumkin 2010, 32-34)

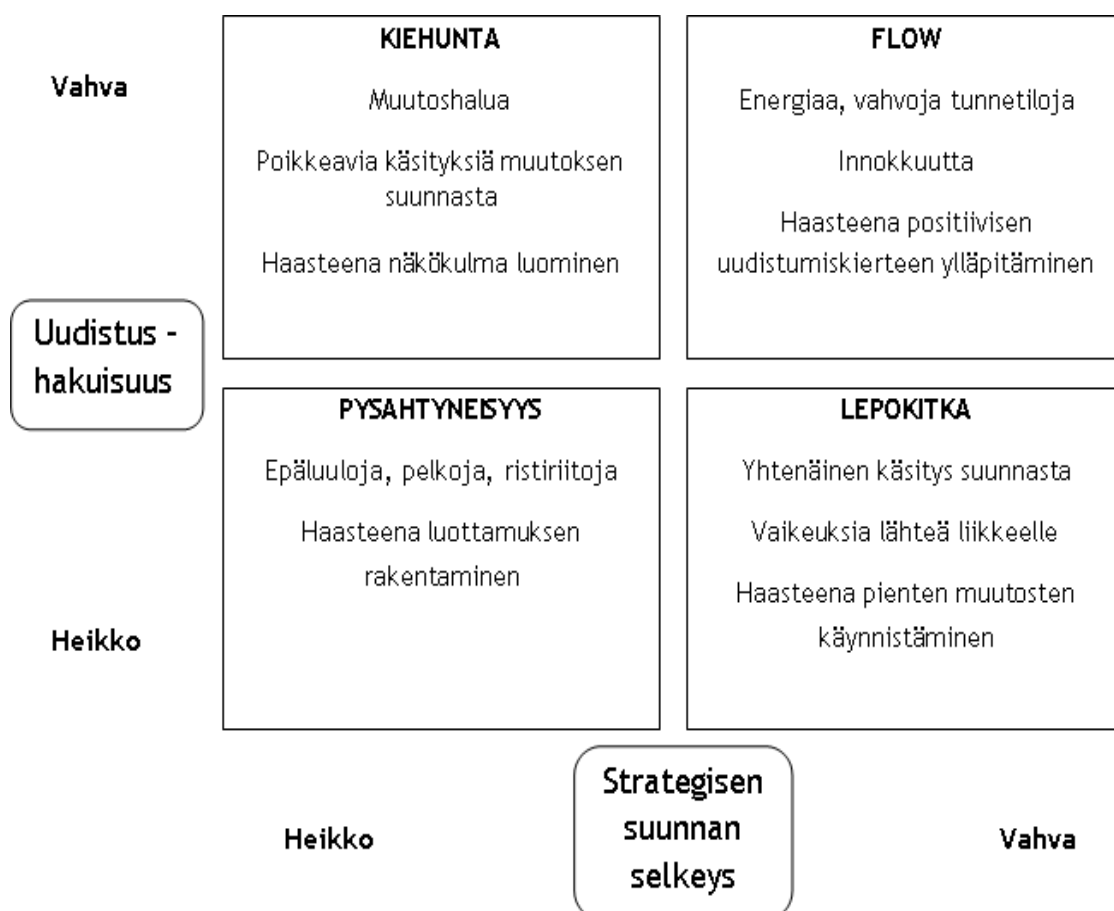


Kuva 4: Strategia- ja maastoutusprosessi (Tuomi & Sumkin 2010, 33)

Viestintäkanavat on yrityksen tarpeisiin nähden hyvät ja ne on koettu yleisesti ottaen toimiviksi. Vaikka suurimmat haasteet ovat maantieteellisiä, on yritys pyrkinyt vastaamaan tähän monipuolisilla sähköisillä viestintäkanavilla kuten online-puhelinkeskustelu mahdollisuudella. Lisäksi yrityksen henkilöstömäärä ei tutkimusta tehdessä ollut niin suuri, että suurempiin muutoksiin sillä saralla olisi tarvetta. Kasvokkaviestintään on hyvät mahdollisuudet ja tietoa tarvittaessa se on myös usein nopein keino.

Tutkimuksen toisessa luvussa käsiteltiin muutoksen eri tiloja ja tyyppjä. Haastattelujen perusteella pyrin sijoittamaan yrityksen nykyistä tilannetta kuva 3 perustella antaakseni näkemykseni muutostilanteen kokonaiskuvasta. Käsiteltyäni haastattelumateriaaleja, koin yrityksen sijoittuvan kiehun ja lepokitkatilanteen välimaastoon. Perusteluina tälle ovat yrityksen yhtenäinen näkemys ja halu tehdä yrityksestä menestyvä, mutta poikkeavia näkemyksiä uuteen markkinaan lähdöstä on edelleen. Osa henkilöstöstä pysyisi mielellään tilanteessa, jossa yritys on tällä hetkellä. Yritys on tietoinen siitä, että kehitystä tarvitaan ja uudessa markkinassa on potentiaalia, mutta tuleva reitti on osalle henkilöstöstä epäselvä. Tilanteeseen on varauduttu ja haastattelujen perusteella kyseistä tilannetta on pyritty kehittämään liiketoimintasuunnitelman avulla, tavoitteenaan saavuttaa flow-tila ja sitoutuminen. Liiketoimintasuunnitelma on ollut käytössä kuitenkin ajallisesti vähän aikaa, jonka takia sen tarkoitus ei ole ehtinyt täysin vaikuttaa. Näin ollen on odotettavissa, että tavoite sitoutuneesta ilmapiiristä

tä ja yhtenäisistä linjoista löytyy. Tällöin se mahdollistaisi siirtymän kiehunnan ja lepokitkan väliltä suoraan flow-tilaan, tässä tapauksessa kulkematta lepokitkan kautta.



Kuva 5: Neljä organisaatiomuutoksen tyyppiä (Juuti & Virtanen 2009, 26)

Mikäli toimeksiantaja yritys onnistuu tavoitteessaan ja näkemyksissään ja saavuttaa kollektiivisen virtauksen tilan, on tärkeää ylläpitää kehitystä, jotta paluu heikompiin tiloihin ei tapahdu. Ihanneltilanteesta esimerkiksi lepokitkatilaan ajautumiseksi voi johtua kehittymispyrkimysten epäonnistumisesta ja siitä johtuvasta muutoshaluttomuudesta. Menestyvä yritys voi ajautua takaisin lepokitkaan, mikäli se unohtaa jatkuvan kehityksen merkityksen. Esimerkiksi huipputulokset voivat sokaista organisaation henkilöstön. Vaikka uhka ja tilanteen vakavuus olisikin tiedossa, voi vanhat toimintatavat olla liian vahvoja, jonka takia kehittymisentilaa ei enää tavoiteta. (Juuti & Virtanen 2009, 27.)

## 6 Pohdinta

Tutkimuksen tärkein näkökulma ja tavoite oli selvittää toimeksiantajayrityksen sisäinen viestintä, jotta muutos liiketoimintamallien välillä onnistuisi mahdollisimman kivuttomasti. Suurin riski muutoksen onnistumiselle on sitoutumaton henkilöstö, jonka ratkaisemiseksi tutkimus

pyrki antamaan kehitysehdotuksia. Tutkimuksen haastattelujen avulla selvisi myös se, että toimeksiantajayritys on tiedostanut riskit hyvin ja uhat muutosten varalle. Perusteluina tälle väitteelle ovat muun muassa liiketoiminnan kehityssuunnitelman valmistuminen ja käyttöönotto sekä uusien rekrytointien suunnittelu tarvittaville segmenteille. Oleellista edellisissä toimenpiteissä on aika, sillä asiaankuuluvan vaikutuksen saaminen vaatii aikaa, jotta niiden teho ja vaikutus nähdään.

## 6.1 Johtopäätökset

Tutkimuskohteen yleisenä tuloksena oli myös se, että nykyisessä kokoluokassa oleva yritys tulee mitä ilmeisimmin selviytymään hyvin muutoksen läpi, sillä viestintäkanavat ja mahdollisuudet avoimeen viestintään ovat olemassa sisäisen viestinnän näkökulmasta. Tutkimus pyrki myös antamaan näkemyksiä tulevaisuuden varalle radikaalin henkilöstönkasvun ja uuden strategisten muutosten varalle.

Tutkimuksen yksi oleellisimmista tuloksista käsitteli viestinnän vaikutusta johtamisessa. Tutkimuksen aikana oli hyvä huomata toimeksiantajayrityksen suhtautuminen viestintään, erityisesti sisäiseen viestintään. Viestintä koettiin tärkeäksi osaksi johtamista ja yritys pyrki vuorovaikuttavaan johtamiseen ja viestintään. Siitä tullaankin tutkimuksen tärkeimpään tulokseen. Tutkimuskohdeyritys pyrkii toteuttamaan uudenlaista johtamista ja viestintää, jossa avoimuus, läpinäkyvyys ja vuorovaikuttava ilmapiiri ovat hallitsevia tekijöitä. Yritys tiedostaa sen, että yksipuolinen tiedottaminen ei enää toimi, vaan informaation on pyrittävä olevan vapaata. Viestintä ei pidä olla vain tiedon siirtämistä esimieheltä alaiselle, vaan sen kuuluisi rakentaa yhtenäisyyttä ja synnyttää keskusteluja. Näin ollen yritys pyrkii myös itseohjautuvan henkilöstön muotoon. Kyseiset asiat ovat ratkaisevissa osissa ottaen huomioon muutoksen ja uusien asioiden ja informaation paljouden, jonka uusi liiketoimintamalli vaatii. Lisäksi uudenlainen johtamismalli pyrkii sitoutuneempaan henkilöstöön. Monipuoliset viestintäkanavat lisäten voidaan siis todeta, että yrityksen sisäisen viestinnän tila on hyvässä kunnossa muutosta silmälläpitäen.

Toimeksiantajayritys elää vaihetta, jossa kaikilla on paljon opittavaa uuteen liiketoimintamalliin liittyen. Oppimissykli on pitkä, mutta samaan aikaan taustalla on paine kasvusta ja systemaattisesta kehityksestä. Näin ollen oleellisessa osassa on avoimuus ja eteenpäin pyrkivä vuorovaikutus. Koen että työ antaa uskoa toimeksiantajalle tulevia haasteita silmälläpitäen. Erityisesti tieto viestinnän tärkeydestä jokaisessa osastossa tarkoittaa hyvää tulevaisuutta yritykselle, sillä ilman avoimuutta ja selkeitä linjauksia ei tämänlaisia muutoksia pysty suorittamaan ilman ongelmia. Työ pyrki ainakin helpottamaan tätä tietä.

Tulevaisuudessa toimeksiantajayritykseen olisi perusteltua tehdä jatkotutkimus liiketoimintamallin muutoksen onnistumisesta. Aihe käsittelisi mahdollisesti sitoutumisen ja ymmärrettävyyden onnistumisesta yrityksessä muutoksen jälkeen. Parhaan ja kattavimman tuloksen yritys saisi kyselytutkimuksen avulla, jotta tutkija saisi mahdollisimman kattavan määrän tutkimusaineistoa. Lisäksi tuolloin kyseisen toimeksiantajayrityksen henkilöstömäärä olisi kasvanut, jotta kyselytutkimus olisi mahdollista suorittaa.

## 6.2 Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin liittyy erilaisia tutkimus- ja mittaustapoja ja ne muodostuvat reliabiliteetista ja validiteetista. Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tuloksia voidaan pitää reliabeleina, jos esimerkiksi samaa henkilöä tutkittaessa eri kerroilla saadaan sama tulos. Validiteetilla eli pätevyydellä puolestaan tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä on tarkoituskin mitata. Sitä voidaan arvioida eri näkökulmista, jolloin puhutaan esimerkiksi ennustevalidiudesta, tutkimusasetelmavalidiudesta ja rakennevalidiudesta. Tutkijan on pohdittava, missä määrin virheitä voi esiintyä aineiston yksityisten havaintojen kohdalla. (Hirsjärvi ym. 2008, 226.)

Laadullisissa tutkimuksissa validiteetti ja reliabiliteetti ovat saaneet erilaisia tulkintoja, koska niitä ei voida käyttää kvalitatiivisessa tutkimuksessa saman lailla kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisissa tutkimuksissa ydinkohteita ovat henkilöiden, ja tapahtumien kuvaukset ja validiudella tarkoitetaan kuvauksen ja siihen liittyvien selitysten ja tulkintojen yhteensopivuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa tutkijan yksityiskohmainen selostus tutkimuksen toteuttamisvaiheista. Oleellisesta on kertoa totuudenmukaisesti aineiston tuottamisen olosuhteet, haastatteluun käytetty aika, mahdolliset häiriötekijät, virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Tulosten tulkintaan on myös syytä keskittyä, sillä on sen yhteydessä on selvittävä tulkintojen perustelut ja päätelmät. (Hirsjärvi ym. 2008, 227.)

Haastattelumallisen tutkimuksen luotettavuus sisältää monia vaiheita. Haastattelumetodin yhteydessä on otettava huomioon aikaisemmat tutkimukset, haastateltava ryhmä ja käsiteltävän aiheen käsitteistö jonka lisäksi vaikuttava osansa on myös teema-alueiden kysymysten laatu ja sen käsitteleminen. Validiteetin voi valmistautua muodostamalla tarpeeksi kysymyksiä ja perehtymällä haastateltavaan ryhmään huolellisesti ja kattavasti. On kuitenkin muistettava, että mitä suurempi haastattelujoukko, sitä suurempi virheriski haastattelijalla on. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 128-130.)



Kyseinen tutkimus pyrkii luotettavuuteen yhdistämällä ja vertailemalla käsiteltyjä aiheita teoriaan. Käytetty teoria muodostuu tarkkaan valikoidusta ja kattavasta lähdeaineistosta, joka pyrki olemaan mahdollisimman tuoretta. Tutkimuksen taustalla on kriittisesti valittu teoria ja työ perustuukin teoriaan jonka yhteydessä on käytetty omia päätelmiä ja haastattelutuloksia.

Haastatteluihin on valmistauduttu teoriaan perustuen ja teema-alueet perustuvat lähdeaineistosta kasattuihin kysymyksiin ja tukisanoihin. Oleellisessa osassa tutkimusta on ollut kaksiosainen haastattelu, jossa ensimmäinen on kysymysten toimivuuden ja yleiskuvan havainnollistamista. Näin ollen tutkimus sai hyvää pohjaa tarkentaviin kysymyksiin ja kattavampaa aineistoa seuraavalle kierrokselle. Toinen haastattelukierros käsittelee käsiteltyjä aiheita tarkemmin ensimmäisen kierroksen kysymyksiin ja erityisesti vastauksiin perustuen. Toinen kierros antaa mahdollisuuden kehittää tutkimuksen validiutta unohtuneita kysymyksiä tai käsittelemättömiä aiheita silmälläpitäen joita mahdollisesti esiintyy ensimmäisen kierroksen tulosten analysoinnin yhteydessä.

Haastateltavien määrään vaikuttaa aiheeseen perustuva organisaatioalueiden määrä sekä saatavuus. Tässä yhteydessä kyseeseen tulevat niin myynnin, markkinoinnin ja tuotannon osastot, joista jokaisesta haastatellaan yhtä johtohenkilöä. Tällä tavoin työ saa jokaiselta alueelta näkökulmaa joka vaikuttaa luotettavuuteen positiivisesti. Haastateltavien määrä antaa myös mahdollisuuden kattavaan analyysiin joka suuremmalla määrin ei olisi mahdollista toteuttaa.

Haastateltaville ei annettu mahdollisuutta tutustua kysymyksiin ennalta, jotta harkittuja yhteisiä linjanvetoja ei esiintyisi ja jotta työ olisi mahdollisimman luotettava. Haastateltaville annettiin kuitenkin ymmärtää uudesta haastattelukierroksesta joka kehittää toisen kierroksen vastausten laatua, sillä näin haastateltava tuntee olonsa turvallisemmaksi ja rentoutuneemmaksi. Laatua pyrittiin lisäksi parantamaan valitsemalla tietoisesti yksityishaastattelu, jotta ryhmän paine ei vaikuttaisi vastauksiin.

Haastatteluista ei ilmennyt negatiivista ilmapiiriä ja suurimmat kehitysehdotukset suuntautuvat haastattelijan varmuuteen ja tässä tapauksessa ensimmäiseen kierrokseen. Syynä tähän ovat jännitys ja uuden tilanteen tuoma epävarmuus. Validius saatiin asianmukaiseen kuntoon kehittymällä toiselle kierrokselle ja näin ollen saaden tarvittavan irti. Tämän lisäksi suurimmat ongelmat olivat yhteisten sopivien aikataulujen kanssa joka vaikuttaa työn aikatauluun.

Haastattelujen nauhoitus on luotettava tapa saada haastatteluaineisto talteen, mutta suurimmat ongelmat syntyvät tiedonsiirron ja litteroinnin yhteydessä (Hirsjärvi & Hurme 2001 130). Tähän ongelmaan ja virhealttiuteen tutkimus pyrki reagoimaan tarkalla sanasta sanaan litteroinnilla, jonka tutkimuksen haastattelumäärä mahdollisti toteuttaa.

Työn teoria, viitekehys ja haastattelukysymykset perustuvat valittuihin lähdeaineistoihin, jonka johdosta työ on luotettava. Tutkimustulokset on analysoitu, raportoitu ja verrattu teoriaan avoimesti ja objektiivisesti.

## LÄHTEET

- Cornelissen, J. 2008. Corporate communication. London: SAGE
- Heiskanen, M. & Lehtikainen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino
- Hirsjärvi, S & Remes, P & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro
- Juholin, E. 2009, Communicare! Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2009, Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOYpro
- Juholin, E. 1999, Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juuti, P & Virtanen, P. 2009, Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava
- JYU. 2003. Viestintä työyhteisössä. Jyväskylän Yliopiston artikkeli.
- Kortejärvi-Nurmi, S & Kuronen, M & Ollikainen, M 2008, Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2006, Yritysviestinnän ABC. Helsinki: ABC Edita.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007, Tehoa työelämän viestintään, Helsinki: WSOYpro.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOYpro
- Salminen J. 2001. Johtamisviestintä. Jyväskylä: Gummerus.
- Säteri, R. & Hosiokoski T. Tiedottaja, 2008. Sisäisen viestinnän ABC. <[www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen\\_viestinnan\\_ABC\\_2008.pdf](http://www.tiedottaja.fi/wp-content/uploads/2010/02/Sisaisen_viestinnan_ABC_2008.pdf)>. (Luettu 22.10.2010)
- Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi
- Tuomi, L & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajalle. Helsinki: WSOYpro
- Valpola, A. 2004, Organisaatiot yhteen. Helsinki: WSOY
- Jyväskylän yliopisto. 2010. Viitattu 22.10.2010. <http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/>
- BaseN. 2011. Viitattu 30.11.2011. <http://www.basen.net>
- Åberg, L. 2006, Johtamisviestintää! Helsinki: Inforviestintä.

## LIITTEET

Kaksi haastattelurunkoa (2)

Teemahaastattelulomake

### Ensimmäinen haastattelukerta

#### Teema-alue 1. Viestintä yleisesti

Tukikysymykset:

Miten hoidettu?

Viestintäkanavat?

Missä onnistuttu & missä kehitettävää?

Mistä ja miten asioista tulisi viestiä?

#### Teema-alue 2. Yksiköiden sisäinen viestintä

Tukikysymykset:

Tyytyväisyys tiedonkulkuun?

Työilmapiiri?

#### Teema-alue 3. Yksiköiden välinen viestintä

Tukikysymykset:

Parhaat viestintä keinot?

Useimmin yhteistyössä oleva yksikkö?

Vähiten?

Tiedonkukun toimivuus?

#### Teema-alue 4. Kasvu ja muutos

Tukikysymykset:

Ennen ja jälkeen?

## Toinen haastattelukerta

### Muutosviestintä

Kehitys on elinehto?

Uusien asioiden omaksuminen ja vanhoista luopuminen?

### Strategia

Viestinnän strategia

Miten henkilöstölle kerrotaan strategisista asioista tai muutoksista

Miten henkilöstö on mukana strategisessa päätöksenteossa

Perehdytys

### Sitoutuminen

Miten sitoutumista edesautetaan

Muutosvastarinta

Tiedon saatavuus ja viestintätyytyväisyys

Viestinnän suunnittelu ja sen esiintyminen

Informaation ymmärrettävyys

Roolimuutokset

Puskaradio

### Edellytykset

Onko yritys tottunut muutoksiin

Muutoksen suunnitelmallisuus

### Johtamisviestintä

Yksipuolista tiedottamista vai informaation vapaata liikkumista?

Hyvän esimiehen ominaisuudet

Kuinka koette johtamisviestinnän

Vuorovaikutus

Viestinnän haasteet

Yhteishenki ja synergia

### Viestintäkanavat

Kirjalliset kanavat