

SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Case: Vierumäki

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Yrittäjyyden ala
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Janne Ritamäki

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

RITAMÄKI, JANNE

Sisäisen viestinnän kehittäminen
Case: Vierumäki

Yrittäjyyden opinnäytetyö,

51 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä käsitellään sisäisen viestinnän prosessia ja sen suunnittelua. Sisäinen viestintä on tärkeä tekijä yrityksissä ja onnistuessaan tuottaa huomattavaa lisäarvoa yrityksen liiketoiminnassa. Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda Case: Vierumäelle sisäisen viestinnän prosessi, jonka avulla sisäistä viestintää voidaan jatkossa kehittää.

Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö, Vierumäki Country Club Oy ja Vierumäki Infra Oy sekä Vierumäellä toimivat kiinteistöyhtiöt tunnetaan yhtenä Vierumäkenä. Vierumäki on mittava liikunta-alan koulutuskeskus sekä liikunta- ja hyvinvointipalvelujen tuottaja. Näiden lisäksi yrityksen liiketoiminta kattaa erilaiset kokous- ja kongressipalvelut, niitä tukevat ravintola-, kahvila- ja cateringpalvelut sekä rakennustoiminnan ja osakemyynnin. Juuri liiketoiminnan monimuotoisuus ja erilaisten ammattitehtävien kirjo asettaa haasteita sisäisen viestinnän onnistumiselle.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa lähdetään liikkeelle samasta asiasta, mistä minkä tahansa yrityksen olisi syytä lähteä kehittäessään sisäistä viestintää, eli sen määrittämisestä ja tarkoituksista. Lisäksi käsitellään sisäisen viestinnän prosessin suunnittelua, keinoja ja kanavia sekä sisäisen viestinnän asettamia haasteita.

Tutkimus suoritettiin lomaketutkimuksena, jossa yrityksen johtohenkilöt, ja osa työntekijöistä, vastasivat avoimiin kysymyksiin. Tutkimuksessa pyrittiin kvalitatiivisin menetelmin selvittämään, minkälainen olisi Vierumäen sisäisen viestinnän prosessi.

Tulosten perusteella saatiin tärkeää tietoa sisäisen viestinnän nykytilasta ja vastausten pohjalta saatiin koottua Vierumäelle oma sisäisen viestinnän prosessi. Vierumäen sisäinen viestintä on monimuotoista, mutta sitä ei koeta systemaattisena. Suurimmat kehityskohteet ovat vastuissa ja viestinnän visiossa, joka olisi määriteltävä ja tiedotettava työntekijöille.

Avainsanat: Sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän prosessi, kvalitatiivinen tutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

RITAMÄKI, JANNE

Development of internal communications
Case: Vierumäki

Bachelor's Thesis in Entrepreneurship, 51 pages, 2 appendices

Fall 2012

ABSTRACT

This thesis deals with the process of internal communication and the planning of it. In business internal communication is a vital factor and when well-managed it can increase the value of the business. The objectives of this thesis are to develop an internal communication process to a company called Vierumäki so that the company can use this thesis to develop its internal communication in the future.

Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö, Vierumäki Country Club Oy., Vierumäki Infra Oy. and Vierumäki real estate companies are known as Vierumäki. Vierumäki is a major sports training center which produces sports and wellness services but their business covers also meeting and congress services, as well as support functions such as restaurant, café and catering services, construction work and share sales. Because of the diversity of the business and range of various professional tasks internal communication is very challenging to perform successfully.

The theoretical part of this thesis starts from the point of view that any company, when developing internal communication, should start their research from the definitions and purposes of it. In addition the thesis deals with the planning, methods, channels and challenges of the process.

This study was realized with a form with open questions which was answered by the management and a part of the employees. The aim of the research was to resolve through qualitative methods what the internal communication process in Vierumäki is like.

Through the results important information of the current state of internal communication in Vierumäki was received and based on these research results a process for internal communication was made. The internal communication of Vierumäki is diverse but it is not perceived as a systematic. The biggest targets of development are the visions of responsibility and communication which should be defined and informed to the employees.

Key words: Internal communication, internal communication process, qualitative survey

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	SISÄISEN VIESTINNÄN PROSESSIT JA SUUNNITTELU	3
2.1	Sisäinen viestintä käsitteenä	3
2.2	Miksi työyhteisössä viestitään	5
2.3	Sisäisen viestinnän tarkoitus ja tehtävät	6
2.4	Sisäisen viestinnän suunnittelu	10
2.4.1	Strateginen suunnittelu	13
2.4.2	Operatiivinen suunnittelu	17
2.5	Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat	19
2.6	Sisäisen viestinnän haasteet	25
3	CASE: VIERUMÄEN SISÄISEN VIESTINNÄN PROSESSI	29
3.1	Organisaation esittely	30
3.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä	32
3.3	Tutkimuksen tulokset	34
3.4	Johtopäätökset	43
3.5	Kehitysehdotukset Vierumäelle	45
4	YHTEENVETO	47
	LÄHTEET	49

1 JOHDANTO

Sisäinen viestintä on erittäin tärkeä osa-alue yrityksen toiminnalle. Onnistuessaan se sitouttaa työntekijöitä entistä parempaan työntekoon ja edesauttaa yrityksen imagoa ja sen positiivista välittymistä esimerkiksi potentiaalisille asiakkaille. Sisäiseen viestintään ei aiempien työkokemusteni perusteella paneuduta tarpeeksi ja omiin kokemuksiini perustuen luulen, että monissa yrityksissä se on siirretty takalalle tai se ei ainakaan ole ensimmäisenä kehityskohteena, johon yritys panostaisi resursseja.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Vierumäen sisäistä viestintää. Tutkimusongelmana on miten kehittää Vierumäen sisäistä viestintää. Tutkimuksessa selvitetään myös millainen sisäisen viestinnän prosessi on tällä hetkellä ja miten viestinnän vastuut määräytyvät Vierumäellä. Lisäksi ala-ongelmia ovat resurssien määrittely ja strateginen suunnittelu.

Sen sijaan, että tehtäisiin sisäisen viestinnän kehityssuunnitelma, laadin teoriaosuuden pohjalta kyselyn, jonka tulosten perusteella tehdään Vierumäelle oma sisäisen viestinnän prosessi ja jota hyödyntäen voidaan jatkossa tehdä oma kehityssuunnitelma.

Tutkimusmenetelmäksi valitsin avoimin kysymyksin varustetun lomaketutkimuksen, jonka lähetin sähköpostilla vastaajaryhmälle. Ryhmään kuuluivat toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö ja markkinointipäällikkö, keskijohdon tasolta henkilö sekä työntekijätasolta kaksi henkilöä. Vastaajilla oli mahdollisuus päättää, vastaavatko he kyselyyn sähköpostilla vai aineistoon tutustuttuaan vastaajia haastateltaisiin kysymysten pohjalta.

Opinnäytetyön teoria pohjautuu vahvasti Elisa Juholinin ja Leif Åbergin viestinnän teoksiin. Åbergilla on paljon aineistoa juuri sisäisen viestinnän suunnittelusta ja sen prosessimaisuudesta, jota Juholinin aineisto tukee erittäin hyvin. Lisäksi

käytän aineistona muuta alan kirjallisuutta, verkkolähteitä, artikkeleita sekä opinnäytetöitä ja pro-gradu tutkielmaa sisäisestä viestinnästä.

2 SISÄISEN VIESTINNÄN PROSESSIT JA SUUNNITTELU

Sisäisen viestinnän prosessit ja suunnittelu -kappaleessa käydään lävitse sisäistä viestintää käsitteenä ja miksi organisaatioissa yleensäkin tehdään sisäistä viestintää. Seuraavaksi työssä esitetään sisäisen viestinnän tarkoituksia ja tehtäviä sekä sen koko suunnitteluprosessia. Lopuksi kerron vielä käytetyimmistä keinoista ja kanavista sekä sisäisen viestinnän tuomista haasteista organisaatioille.

2.1 Sisäinen viestintä käsitteenä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan työyhteisön tai minkä tahansa organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä, niin kuin viestintä yleensä on laaja ilmiö, joka vaikuttaa kaikkialla yhteisön toiminnassa. Kyse on toisaalta tiedon ja informaation vaihdosta ja toisaalta yhteydestä, kokemusten jakamisesta ja kulttuurista. (Juholin 1999, 13.)

Sisäisen viestinnän merkitys on kiistaton koko yrityksen menestymiselle. Sisäinen viestintä on yksi yritysjohdon tärkeimmistä tehtävistä. Miten turvataan, että koko henkilöstö on ymmärtänyt ja sisäistänyt yrityksen vision ja strategian arvoista puhumattakaan? Miten taataan uusien työntekijöiden sitouttaminen omaan organisaatioon ja miten esimiehet saadaan ymmärtämään heidän roolinsa tärkeimpänä sisäisen viestinnän osatekijänä? (Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto 2010.)

Jotta organisaatio pysyy koossa ja toimii, tarvitaan heti alkuunsa sisäistä viestintää. Se sisältää esimerkiksi ihmisten tutustumisen organisaatioon ja tehtäviinsä, keskinäisen sovitun ja vapaamuotoisen vuorovaikutuksen sekä tiedonkulusta huolehtimisen, sillä organisaatio ei pysty toimimaan ilman tiedonkulkua, vuorovaikutusta ja tiedonhallintaa. Sisäisen viestintä luo ja vahvistaa organisaatiokulttuuria ja yhteisöllisyyttä. Kun organisaation sisäinen viestintä toimii, pääsee organisaation jäsenten tieto ja osaaminen leviämään. Tästä vuorovaikutuksesta organisaatiolle muodostuu aineetonta pääomaa. (Jyväskylän yliopisto 2003.)

Sisäinen viestintä on strateginen asia, johon yritysjohdon on panostettava sekä henkisiä että taloudellisia resursseja. Sen avulla luodaan ja ylläpidetään ymmärrystä strategiasta, saadaan aikaan sitoutumista strategiaan ja arvoihin sekä saadaan koko organisaation henkilöstö toimimaan strategian ja maineen tavoittamiseksi. Näin ollen sisäisessä viestinnässä on kysymys paljon laajemmasta kokonaisuudesta, kuin vain päivittäisestä työviestinnästä. (Markkinointiviestinnän toimistojen liitto 2010.)

Tämän päivän sisäisessä viestinnässä korostuvat strategialähtöisyys, uuden viestintäteknologian hyödyntäminen, mittaaminen ja tulosten osoittaminen sekä henkilöstön sitoutumisen turvaaminen. Samalla sisäisen viestinnän suunnittelun painopiste on siirtynyt väline- ja kanava-ajattelusta enemmän prosesseihin ja viestien ymmärrettävyyteen. Toimiva sisäinen viestintä sitouttaa henkilöstöä ja se näkyy suoraan organisaatioiden asiakaskohtaamisten laadussa. (Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto 2010.)

Työyhteisön sisäinen viestintä ilmiönä ei tietenkään ole mikään uusi asia. Suomessa yhteisöviestintä virisi 1940-luvulla, mutta työyhteisöjen sisäinen viestintä alkoi saada painoarvoa vasta vuonna 1971, kun työmarkkinajärjestöt solmivat ns. informaationsopimuksen. Tämän avulla pyrittiin lisäämään työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa työtään ja työpaikkaansa koskevaan päätöksentekoon ja toisaalta kehittää yrityksen toimintaa ja työolosuhteita. Sen sijaan sisäisen viestinnän näkeminen osana työyhteisön toimintaa ja merkittävänä vaikuttajana työn sujuvuuteen, motivaatioon ja tulosten saavuttamiseen on vasta muutaman vuosikymmenen ikäinen oivallus. (Juholin 1999, 14.)

Viestintä kietoutuu työyhteisön kaikkeen toimintaan, jolloin se vaikuttaa myös organisaation jäsenten tuntemuksiin omaa organisaatiota kohtaan. Tyytyväisyys työhön ja työyhteisöön sekä koettuun viestintään eli tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen ovat toisiaan lähellä olevia käsitteitä. Tuhansissa tutkimuksissa niiden on todettu olevan riippuvaisia toisistaan, eli kun ihminen on tyytyväinen työhönsä ja työyhteisöönsä, hän on tyytyväinen myös viestintään. (Juholin 1999, 17–18.)

2.2 Miksi työyhteisössä viestitään

Viestintä on työyhteisön voimavara, jota tulee suunnitella ohjata ja valvoa kuten muitakin voimavaroja. Viestintä tukee osaltaan tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa. Mikään työyhteisö ei pysty toimimaan ilman viestintää, jolloin tärkeä edellytys tavoitteelliselle työlle työyhteisön puitteissa on toimiva viestintäjärjestelmä. Työyhteisöön kuuluvat eivät tiedä, mitkä ovat tavoitteita, miten työt jaetaan tai miten he ovat työssään menestyneet, ellei näistä viestitä. (Åberg 2008, 96.)

Työyhteisön viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, joka muodostuu käyttöön otetuista viestinnän kanavista, viestinnän järjestelyistä ja viestinnän säännöistä (Åberg 2000, 96).

Åberg (2000, 99–100) käsittelee kirjassaan viittä syytä, miksi organisaatioissa viestitään. Tärkeimpänä kohtana hän pitää perustoimintojen tukea. Sillä tarkoitetaan palveluiden tuottamista ja niiden siirtämistä asiakkaille. Jos tämä operatiivinen viestintä ei toimi, ei sitä korvaa hyväkään suhdetoiminta tai sisäinen tiedotus. Tämä viestintä on vahvasti hetkeen ja työprosesseihin sidoksissa.

Seuraavaksi tulee työyhteisön pitkäjänteinen profilointi. Viestintää tarvitaan, jotta voidaan pitkäjänteisesti rakentaa työyhteisön, sen ihmisten ja palveluiden tavoitekuva ja siten pyrkiä vaikuttamaan työyhteisön maineeseen. Tätä viestintää luonnehtii pitkäjänteisyys, joka ulottuu tulevaisuuden visioihin asti.

Kolmantena kohtana Åberg mainitsee informoinnin, jossa viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista sekä omalle väelle että ulkopuolisille. Tämän viestinnän lähtökohtana on työyhteisöä koskeva uutinen.

Neljäntenä kohtana on kiinnittäminen. Siinä viestintää tarvitaan työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi työhönsä ja työyhteisöönsä. Kyseisellä kohdalla tähdätään yhteisöllisyyden luomiseen, sosialistamiseen. Täältä löytyvät työyhteisön tapa toimia sekä työyhteisössä vallitsevat normit ja menettelytavat.

Viimeisenä kohtana Åberg sanoo olevan sosiaalisen vuorovaikutuksen. Ihmiset ovat sosiaalinen lajityyppi, niinpä viestintää tarvitaan sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen.

Työyhteisö voi suoraan vaikuttaa neljään ensimmäiseen viestinnän muotoon. Työyhteisö voi itse päättää, miten viestinnällä tuetaan toimintaa, miten hoidetaan profilointia, miten tiedotus tapahtuu ja miten jäsenet kiinnitetään omaan työyhteisöönsä. Näistä toiminnoista Åberg käyttää nimitystä tulosviestintä, koska ne ratkaisevasti ja suoraan vaikuttavat työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseen ja tuloksen tekemiseen. Viidettä viestinnän tehtävää kutsutaan puskaradioksi, joka ei ole suoraan työyhteisön ohjattavissa, mutta se on otettava huomioon työyhteisön viestinnässä. (Åberg 2008, 96–97.)

2.3 Sisäisen viestinnän tarkoitus ja tehtävät

Viestinnän tehtävien määrittely vastaa kysymykseen miksi esimerkiksi viestintätoimisto on olemassa ja mitä tehtävää varten viestinnän ammattilaisia on palkattu tai palkataan organisaatioon. Tarkoitus ei kuitenkaan ole luetella operatiivisia tehtäviä, kuten lehtien toimittamista tai verkkoviestinnän ylläpitoa, jotka ovat välineitä tehtävien suorittamiseen. Yhteisöviestinnän tehtävän määrittely on yksinkertaisesti ”Organisaation toiminnan tukeminen”, joskin se tarvitsee konkretisointia yrityksen omista lähtökohdista ja perustuu tutkimukseen ja vahvaan kokemukseen. Ellei näin tehdä, viestintä jää tiedostamattomaksi asiaksi, jonka olemassaolo paljastuu vasta siinä vaiheessa, kun tiedonkatkot tai keskustelemattomuus alkavat haitata yhteisön toimintaa. (Juholin 1999, 107.)

Viestinnällä on monia tiedostettuja ja tiedostamattomia tehtäviä organisaatiossa. Kun viestintä nähdään tavoitteellisena toimintana, jonka tuloksia myös arvioidaan, puhutaan viestinnän strategisista tehtävistä. Juholin (2003) määrittelee viestinnälle kolme päätehtävää:

1. Oleellisen tiedon saatavuus

Työyhteisön on tarjottava työntekijöilleen erilaista tietoa, jotta he voivat toimia parhaimman kyvyn mukaan. Olennaisimmat tiedot ovat mm. perustieto organisaatiosta, työstä ja toiminnasta sekä ajankohtaista, muuttuvaa ja tilannesidonnaista tietoa sekä suunnitelmia ja näkemyksiä tulevaisuudesta. Informoinnilla tarkoitetaan tärkeiden ja oleellisten asioiden uutisointia henkilöstölle. Informointi toimii toki myös toisinpäin: palautteena ja kehitysehdotuksina työyhteisön jäseniltä esimiehille ja johdolle. Informoinnissa keskeistä on uutinen, jonka taustalla voi olla esimerkiksi suunnitelma, päätös, tapahtuma tai kehityssuunnitelma. Informointiin ei sisälly markkinointia ja vastuut on niillä, joilla tieto on eli johdolla, esimiehillä ja asiantuntijoilla tai niillä, jotka vastaavat yrityksen viestintäjärjestelmästä. (Juholin 2003.)

Viestintäjärjestelmä muodostuu viestintäkanavista, tietosisällöistä, viestinnän järjestelyistä ja säännöistä sekä niiden välisestä suhteesta. Viestintäjärjestelmä edustaa suunniteltua viestintää. Suunnitelmallisuudella pyritään siihen, että oleellinen tieto olisi samansisältöisenä vastaanottajille samanaikaisesti tai mahdollisimman samaan aikaan. Spontaani ja epävirallinen viestintä täydentävät sitä. (Juholin 2003.)

2. Työviestintä sekä organisaation tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen

Arkinen työviestintä on tiedon vaihtoa, asioiden pohdintaa työtovereiden kesken. Se on työyhteisön toiminnan edellytys, joka toteutuu esimerkiksi esimiehen ja alaisen välillä, tiimien kesken tai koko työyhteisön ja ylimmän johdon välillä. Esimiehen rooli on selvästi erilainen kuin työyhteisön muiden jäsenten roolit. Esimies tuo ja vie viestejä organisaatiossa eli hän on välittävä linkki yksikkönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. (Juholin 2003.)

Organisaation tavoitteiden ja strategian ymmärtäminen luo työlle mielekkyyttä ja motivoi tekijäänsä. Siihen tarvitaan työtovereiden, mutta myös

esimiesten ja johtajien panosta. Työyhteisön suunnitelmista ja muutoksista työntekijät haluavat tietoa nimenomaan suoraan ylimmältä johdolta, joka on myös vastuussa kyseisistä toimenpiteistä. Esimieheltä odotetaan esimerkiksi kykyä tulkita monimutkaisia asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon, valmiutta rehelliseen ja välittömään palautteeseen, halua kohdata työntekijöitä ja kuunnella heitä sekä myönteistä asennetta oman ryhmän tai osaston kehittämisideoille. (Juholin 2003.)

Johtamisviestintä nähdään usein ylhäältä-alasviestintänä jo siitäkin syystä, että ylimmällä johdolla on hallussaan tietoa, joka liittyy työyhteisön ja tulevaisuuden muutoksiin. Kommunikointi koko organisaation jokaisen jäsenen kanssa ei useinkaan ole mahdollista, jolloin tieto välittyy organisaatiotasoilta ja -ryhmiltä toisille. Toisaalta viime aikoina organisaatioiden madaltuminen ja verkosto-organisaatioiden syntyminen sekä uudenlainen johtamistyyli ovat lähentäneet johtoa ja henkilöstöä toisiinsa. Se, miten ihmiset kokevat työyhteisönsä eli millainen sisäinen yhteisökuva heille muodostuu, on pitkälti johdon viestinnän aikaansaannosta. Johtamisviestinnän tärkein tehtävä onkin organisaation vision ja strategian viestiminen, ennen kaikkea ymmärrettävästi, mutta myös siten että, työntekijät pystyvät soveltamaan niitä omaan työhönsä.

Juholin (2003) toteaaakin, että parhaimmillaan johtamisviestintä luo edellytyksiä ihmisten motivoitumiselle, sitoutumiselle ja hyvinvoinnille (Määttä 2000).

Sisäinen viestintä on siis myös hyvin vahvasti sidoksissa yhteisön tehokkuuteen. Johdolla on valittavissa useita keinoja, joilla he voivat hyödyntää työyhteisön tärkeintä resurssia eli henkilöstöä ja yksi parhaimmista on henkilöstön mukaan ottaminen organisaation kehittämiseen. Johdon säännölliset tiedotustilaisuudet ja vapaamuotoiset keskustelutilaisuudet, johdon arkipäiväinen näkyminen ja yhteiset ateriat ovat mm. tällaisia tapahtumia. Hyvä johtamisviestintä vahvistaa eniten jäsenten luottamusta organisaatiota kohtaan ja myös edistää hiljaisen tiedon hyödyntämistä ja kasvattaa or-

ganisaatiomuistia, kun ihmiset toimivat avoimessa ja rakentavassa vuorovaikutussuhteessa. (Juholin 2003.)

Suurimpana jahtamisviestinnän haasteena pidetään jatkuvaa muutosta. Juholin (2003) jaotteleekin, että muutoksen syistä ja seurauksista halutaan koko ajan tietoa ja se vaatiikin johtajilta kykyä käsitellä pelkoa ja aggressiivista, vahvaa sitoutumista ja halua keskustella ja kuunnella (Salminen 2001). Juholin (2003) myös toteaa uuden ajattelutavan johtamisviestinnässä painottavan, että puhumista ei ole ilman kuuntelemista ja juuri kuunteleminen on esimiehille työkalu, jota he käyttävät päätöksenteon välineenä (Puro 2002).

Johtamisviestintä linkittyy siten kiinteästi muutoksia koskevaan tietoon. Luottamus tulevaisuuteen rakentuu siitä tavasta, miten johtaja luo ja vahvistaa viestintäkulttuuria. Johtaminen ja viestintä siis toimivat rintarinnan. (Juholin 2003.)

3. Organisaatiokulttuuri ja yhteisöllisyys

Organisaatiokulttuuri syntyy vuorovaikutuksesta, yhdessä tekemisestä ja yhteisistä kokemuksista. Organisaation ja kulttuurin suhdetta voidaan tarkastella kahdella tavalla; joko organisaatio nähdään itsessään kulttuurina tai siten, että kulttuuri nähdään organisaation osana tai ominaisuutena. Näkemys kulttuurista organisaation osana perustuu ajatukseen, että yhtenäinen kulttuuri on organisaation menestystekijä. Tässä tapauksessa johtamisen ja viestinnän keskeisenä tehtävänä on kulttuurin ylläpitäminen ja vahvistaminen. Juholin (2003) toteaa, että kulttuuri olemuksena –näkemys lähtee siitä että monimutkaiset organisaatiot ovat joukko erilaisia ja erillisiä alakulttuureja eivätkä ylhäältä alas johdettu yhtenäinen kulttuuri, jolloin kulttuurit voivat olla myös ristiriidassa keskenään arvoiltaan ja tavoiltaan (Aula 2000).

Kulttuuriin liittyvät myös arvot, jotka ovat suhteellisen pysyviä uskomuksia ja luovat pohjan sille, mitä ja miten työyhteisössä toimitaan ja vastavasti mikä ei ole suotavaa toimintaa. Suomalaisten yritysten arvoja on ajan kuluessa tutkittu ja ydinarvot eli johdon jakautuvat seuraaviin:

1. Ihmis-, yksilö-, ja suhdekeskeiset arvot
2. Toiminta-, tehtävä-, tavoite ja tuloskeskeiset arvot
3. Muutos-, luovuus ja kehityskeskeiset arvot
4. Ympäristö- ja yhteiskuntakeskeiset arvot
5. Omistaja- ja asiakaskeskeiset arvot

2.4 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Viestintää tarvitaan kertomaan työyhteisön tapahtumista niin omalle henkilöstölle kuin ulkopuolisillekin. Sisäinen viestintä kohdistuu nimensä mukaisesti työyhteisön jäseniin. (Åberg 2000, 171.)

Viestinnän suunnittelu sisältää erilaisten ja eritasoisten asioiden määrittelyä. Karkeasti ottaen suunnittelua tapahtuu strategisella ja operatiivisella tasolla. Strateginen suunnittelu on viestinnän tarkoituksen ja tehtävien määrittelyä, viestinnän peruseriaatteiden määrittelyä. Lisäksi siihen kuuluu viestintästrategia: avaintulokset, tulostavoitteet ja tehtävät. Operatiivista suunnittelua edustavat painopistealueiden määrittely, toimenpiteiden valinta sekä jaksotus esimerkiksi seuraavalle vuodelle. Seuraava suunnittelujärjestelmä on yleinen ja sitä voidaan toteuttaa kaikilla viestinnän osa-alueilla. (Juholin 1999, 105–106.)



KUVIO 1. Viestintäsuunnittelun komponentit. (Juholin 1999, 106.)

Kuviossa tarkoitus on lähteä perusmäärittelyistä liikkeelle. Melko tavallista on, että yritykset siirtyvät suunnittelemaan suoraan toimenpiteitä ilman että perusmäärittelyjä ja tarvittavia analyysejä on tehty. Tuolloin suurena vaarana on, että toimenpiteet eivät palvele yhteisön tavoitteita. (Juholin 1999, 107.)

Kun johto suunnittelee yrityksen viestintää liiketoiminnan ohella, johtamisen ja ohjeistuksen tarve ei tule johdolle yllätyksenä. Yritys saa suurimman hyödyn viestintätoiminnostaan, kun sen viestintävastaava nimetään osaksi johtoryhmää. Silloin johtoryhmä ei mieti pelkästään sitä, minkälaisen tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen se keskittyy seuraavan vuoden aikana tai milloin tai minkä kilpailijan kanssa se liittoutuisi. Samalla yritysjohto miettii myös sitä, miten ja milloin se kertoo liikkeistään asiakkaille tai muille kohderyhmille ja ennen kaikkea omalle henkilöstölle niin, että tarina tukee yrityksen liiketoimintaa mahdollisimman tehokkaasti. Jos viestintää ei suunnitella, siitä tulee sattumanvaraista. Silloin yritys viestii vain, kun joku kysyy jotain, tai asia on juuri tapahtumassa tai jo tapahtunut. (Lohtaja, Kaihovirta-Repo 2007, 92–93.)

Perusmäärittelyssä organisaatio määrittää viestinnän tehtävät ja periaatteet. Organisaatio voi määrittää viestintänsä tehtävän tukemaan yrityksen visiota ja strategiaa sekä vuosittain määriteltäviä painopistealueita. Voidaan myös luoda ja ylläpitää avoimuutta ja vuoropuhelua ja kannustaa ihmisiä yhteisönsä ja ennen kaikkea oman työnsä kehittämiseen. Viestinnän tehtävänä voi myös olla yhteisön profilointi pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti tai yhteistyö- ja kohderyhmien informointi tärkeissä asioissa. Organisaatioilla on yleensä useita viestinnän tehtäviä ja nämäkin kyseiset tehtävät olivat yhden yrityksen nimeämiä tehtäviä. (Juholin 1999, 107–108.)

Sisäisen viestinnän periaatteita ovat avoimuus, rehellisyys, nopeus, vuorovaikutteisuus, ennakoivuus ja muiden huomioon ottaminen, mutta se ei riitä, että ne vaan luetellaan, olisi myös hyvä purkaa ne luettavaan ja ymmärrettävään muotoon. Esimerkiksi niin, että viestintä on avointa eli asiat kerrotaan kaunistelematta syineen ja seurauksineen eikä vääristelyinä, kaunisteltuina tai tarkoituksenhakuisesti. Ennakoivuus taas tarkoittaa, että henkilöstö saa tiedon omaa organisaatiotaan koskevista asioista ennen muita sidosryhmiä ja ettei kuule tietoa ainakaan ensimmäisenä mediasta. (Juholin 1999, 108–109.)

Juholin (1999, 110) jatkaa, että mitä tahansa tavoiteperiaatteita viestinnälle asetetaan, ne pitäisi käynnöllistää niin, että millaista on esimerkiksi avoin viestintä ja miten sitä toteutetaan käytännössä. Jotta periaatteista voisi tulla totta, on oltava keinot niiden seurantaan esimerkiksi tekojen kautta ja kokemuksia kuuntelemalla sekä vertailemalla niitä keskenään.

Viestintävastuiden määrittely on myös keskeistä viestinnän suunnittelussa. Viestintävastuiden määrittely myös vastaa kysymykseen, miten viestintä liittyy johtamiseen ja arkityöskentelyyn ja ketkä ovat siitä vastuussa. Viestinnän strategiseen suunnitelmaan olisi hyvä sisällyttää vastuunjakautumisen yleiset periaatteet, jonka jälkeen niistä tulisi informoida koko henkilöstöä. Aluksi vastuiden määrittely on hyvä olla vain yleisellä tasolla määritelty, jonka jälkeen niitä voidaan tarkentaa vuosittain tai projekteittain. (Juholin 1999, 112–114.)

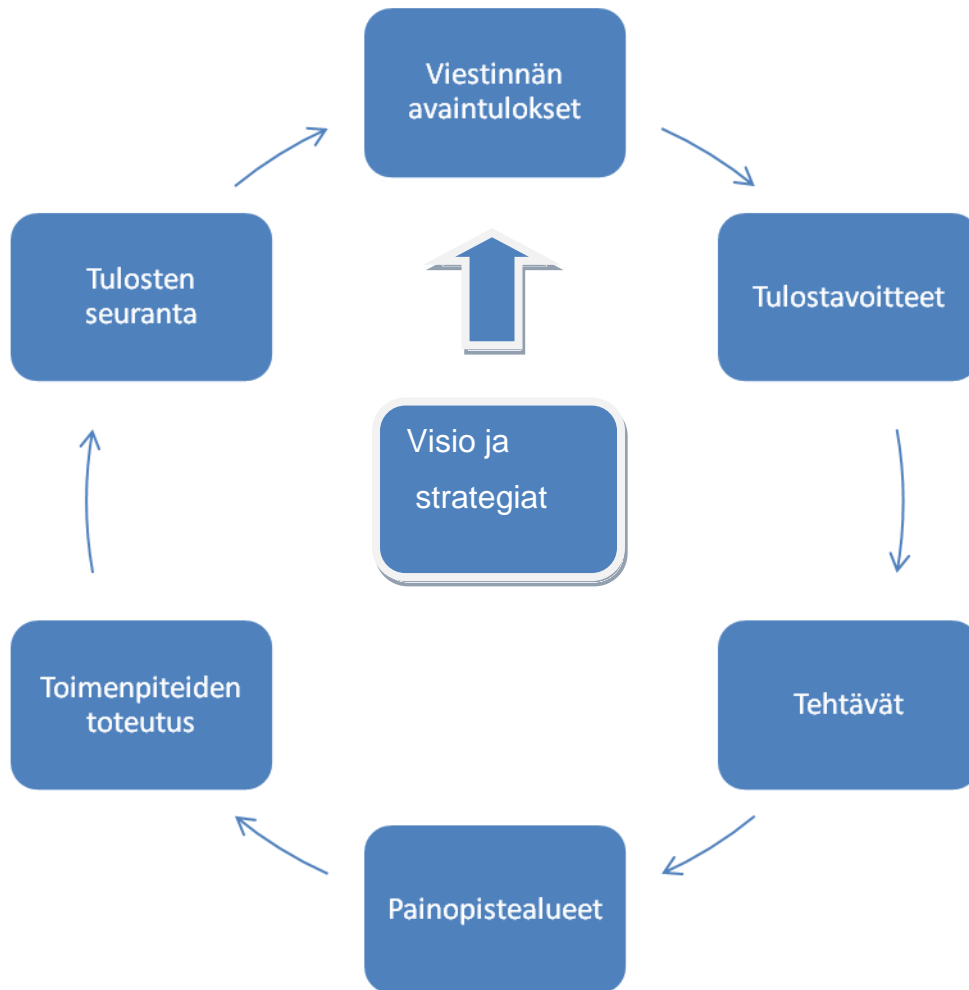
2.4.1 Strateginen suunnittelu

Viestintästrategian tarkoitus on lausua julki, millä tavoin ja millaisia tuloksia saavuttaen viestintä tukee koko yhteisön toimintaa ja asetettuihin tavoitteisiin pääsemistä. Strategisen suunnittelun voi jakaa karkeasti kolmeen: Viestinnän avaintuloksiin (tavoitteisiin), tulostavoitteisiin (mittarit), joiden avulla edellisten toteutumisista seurataan, ja tehtäviin eli konkreettisiin tekoihin, joita tarvitaan tavoitteisiin pääsemiseksi. (Juholin 1999, 114.)

Åberg (1997, 51) taas toteaa strategisen suunnittelun lähtökohtana olevan työyhteisön strategiset avainalueet, ylivoimaisen osaamisen alueet. Kun visio antaa suunnan, tulee myös pohtia, mitä nykyisiä vahvoja alueita ja uusia osaamisen alueita tulee vahvistaa.

Åberg (2000, 227) myös mainitsee kirjassaan Viestinnän johtaminen, että yhteisöviestinnän strategisessa suunnittelussa on kyse niiden viestinnän peruslinjojen määrittelystä, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan työyhteisön strategisia tavoitteita perustuen siten työyhteisön kokonaisstrategiaan.

Strateginen viestintä muodostaa jatkuvan prosessin, joka lähtee avaintulosten, tulostavoitteiden, ja tehtävien määrittelystä. Prosessimainen eteneminen mahdollistaa sen, että viestinnässäkin tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan. Tehtävistä valitaan muutama painopistealue, joihin kuuluvia toimenpiteitä aletaan toteuttaa. Saatavia tuloksia arvioidaan avaintuloksiin, minkä seurauksena seuraavan jakson tehtäviä ja painopistealueita voidaan tarkentaa. Prosessissa kuljetaan myötävään, strategisesta operatiiviseen suuntaan. (Juholin 1999, 114–115.)



KUVIO 2. Yhteisön viestinnän suunnitteluprosessi. (Juholin 1999, 115)

Juholin (1999, 115) toteaa, että suunnittelu vaatii tietoa viestinnän nykytilasta, jolloin voidaan ennen kaikkea syventyä niille alueille, joilla tavoitteisiin on eniten matkaa tai jotka muuten ovat ajankohtaisia. Jos esimerkiksi tiedetään, että tavoitteita ei tunneta eikä niihin sitouduta, sisäisen viestinnän tehtävänä on parantaa tilannetta. Jos taas työviestinnässä ilmenee jatkuvasti pullonkauloja, niihin etsitään ratkaisut.

Viestintästrategia rakennetaan mieluiten useammaksi vuodeksi, mikä luo toiminnalle pitkäjänteisyyttä ja jolloin tavoitteet tulevat yhteisöstä itsestään, eikä niitä tarvitse erikseen keksiä. Sisäisen viestinnän avaintuloksina määritellään mm:

- tiedonkulun toimivuus
- kanavien toimivuus
- vuorovaikutus, mielipiteen ilmaisu
- sitoutuminen ja motivaatio
- esimies-alaisviestinnän toimivuus
- muutosviestinnän toimivuus
- yhteisökuva
- arvot

Tiedonkulun toimivuus voitaisiin esimerkiksi miettiä niin, että onko henkilöstö tietoinen yhteisön tavoitteista ja onko jatkuvasti tietoinen koko yhteisön ja oman yksikkönsä tilanteesta. Muutosviestinnän toimivuudessa voitaisiin ajatella kysymystä, onko henkilö tietoinen ja ymmärtänyt muutoksen syyt ja seuraukset. Motivaation ja sitoutumisen kohdalla taas kysymyksenä voisi olla, osallistuvatko työntekijät oman työnsä ja työyhteisönsä kehittämiseen. (Juholin 1999, 116–117.)

Tulostavoitteiden tulee olla konkreettisia ja niitä tulee arvioida erilaisten mittareiden avulla. Niitä mittareita ovat:

- tietovajeet
- kanavavajeet
- mielipiteiden kuuntelu ja vapaus niiden ilmaisemiseen
- esimiesviestinnän eri ulottuvuuksien toimivuus
- muutoksen ymmärtävien osuus
- poissaolot ja niissä tapahtuneet muutokset
- sisäisen yrityskuvan vastaavuus yhteisön määrittelemään tavoitemielikuvaan verrattuna

Viestinnän mittaaminen on kuitenkin monille viestinnän tekijöille akilleen kantapää. Voiko viestintää mitata ja mitä pitäisi mitata ja miten, ovat kysymyksiä, jotka ovat yleistyneet 2000-luvulla, kun viestinnältä on alettu vaatia samanlaista tulosvastuuta kuin kaikelta muultakin toiminnalta. Sekä suomalaiset että kansainväliset tutkimukset kertovat vuodesta toiseen, että vain puolet organisaatioista mittaa joi-tain viestinnän osa-alueita, tyypillisimmillään tiedonkulkua. (Juholin 2012.)

Mittaaminen kuuluu organisaation johtamisjärjestelmiin, ja siksi niitä vaaditaan myös viestinnältä. Viestinnän mittareita saatetaan ottaa käyttöön varsin kevyin perustein ja toteuttaa rutiininomaisesti. Niitä tulisi kuitenkin arvioida kriittisesti ja kysyä, tuottavatko ne juuri meidän organisaatiollemme oleellista tietoa ja lisäarvoa. Vertailutieto on arvokasta, mutta jos se ei ole oleellista, sillä ei ole merkitystä. Mittaaminen vie resursseja, eikä niitä kannata tuhjata turhan tiedon hankintaan. (Juholin 2012.)

Johdon ja viestinnäntekijöiden tulisi yhteistyössä määritellä, mitä sellaista viestinnän avulla voidaan saavuttaa, mikä auttaa organisaatiota pääsemään tavoitteisiinsa. Tämän pohjalta määritellään mittarit, seuranta- ja luotauskeinot. Kun on mitattu, käsitellään tulokset ja pohditaan yhdessä mitä pitää parantaa, miten ja milloin. Kun jotain konkreettista on saatu aikaan, voidaan suunnitella seuraavaa mittausta. (Juholin 2012.)

Luotaus, seuranta ja mittaaminen edellyttävät, että ollaan tietoisia liiketoiminnan tavoitteista ja että viestinnän strategiset tavoitteet on määritelty. Kaikki lähtee lopulta siitä, että organisaatiolla on visio ja strategia. Ilman sitä mittaaminen ja mittarit jäävät irrallisiksi eivätkä välttämättä palvele mitään päämäärää. (Juholin 2012.)

Tehtävät taas ovat niitä konkreettisia tekoja, joita tarvitaan, että tulostavoitteet saavutetaan ja avaintuloksiin päästään. Tehtäviä ovat mm. intranetin perustaminen tai sen kehittäminen, talousviestinnän viiveen lyhentäminen esim. intranetin avulla, johdon kierros kentällä, esimiesten viestintävalmennus, osastopalaverikäytännön elvyttäminen, palkitsemiskäytäntö, perehdyttämisohjelmat ja muut-

workshopit. Tehtävien toteutumista seurataan tasolla kyllä tai ei, eli onko asia toteutettu vai ei. Painopistealueet määritellään tehtävien joukosta, ja ne ovatkin suurempia kokonaisuuksia, joihin päätetään keskittyä. Sisäisen viestinnän painopistealueita ovat mm. tekniikka ja välineet, taidot tai tutkimus. (Juholin 1999, 118.)

Viestinnän suunnittelussa on myös huomioitava olemassa olevat voimavarat ja etenkin niiden riittävyys suhteessa viestinnän tavoitteisiin. Viestinnän resurssit koostuvatkin laadullisesta osaamisesta eli professionaalisuudesta, määrällisestä osaamisesta eri tasoilla eli ammattilaisten ja avustajien määrästä, viestinnän valmiuksista eri henkilöillä, tekniikasta, rahasta ja tiedosta. Resurssianalyysi eli voimavarojen suuntaamisen suunnitelma jaksotetaan ajallisesti ja sen tulisi noudattaa samaa suunnittelujännettä kuin yhteisössä muutenkin noudatetaan. Huomioitavaa on, että resurssoitaville kohteille pitää löytyä perustelut viestintästrategiasta. (Juholin 1999, 118–119.)

Edellä esitetyt strategisen suunnittelun komponentit määritellään kerran perusteellisesti ja tarkennetaan sen jälkeen esimerkiksi vuosittain. (Juholin 1999, 117–118).

2.4.2 Operatiivinen suunnittelu

Operatiivinen suunnittelu on lyhyen tähtäyksen noin vuoden päähän ulottuvaa suunnittelua sidotuin voimavaroin (Ruuska 1999).

Åberg (2000, 242) mainitsee operatiivisen suunnittelun tähtäimen olevan vuoden päässä ja operatiivisten viestintäsuunnitelmien olevan esimerkiksi yhteisöviestinnän eri osa-alueiden talousarvio ja vuosi- tai kampanjasuunnitelmat.

Juholin (1999, 120) kertoo operatiivisen viestinnän suunnittelun perustuvan viestintästrategialle, eikä siihen tule asioita, joihin ei löydy perusteita strategiasta. Vankka strateginen pohja luo tukevamman selustan toimenpiteiden suunnittelulle kuin pelkän inspiraation tai joidenkin tahojen painostuksesta tehdyt päätökset.

Nykytilan arviointi on osana operatiivista suunnittelua, jonka mahdollistaa jatkuva tulosten seuranta. Sitä kautta organisaatio varmistuu, että ollaan tekemässä oikeita asioita. Arviointi voi perustua esimerkiksi tutkimuksiin tai tarpeet voivat tulla myös ympäristöstä, mutta niiden pitää kohdistua yhteisön tärkeimmille viestinnän alueille, kuten esimerkiksi tiedonkulun toimivuuteen. Nykytilaa voidaan arvioida myös viestinnän lajien, esimerkiksi muutosviestinnän toimivuutena.

(Juholin 1999, 121.)

Juholin (1999, 122–123) jatkaa, että toiminnan ja viestinnän tavoitteet olisi niveltävä toisiinsa, joka taas auttaa kiteyttämään sen, mikä viestinnässä on oleellisinta, kun organisaation toiminnan tavoitteet on määritelty. Samalla se kertoo, mikä on oleellisinta viestinnässä, kun tavoitteet pysyvät samana, mutta toisaalta se myös kertoo sen, mitä ei voida tehdä, kun resurssit eivät riitä.

Operatiivisessa suunnittelussa toimenpiteiden valinta pitäisi (Long & Newbold 1997) mukaan jakaa kolmeen ryhmään. Mitä pitää, mitä pitäisi ja mitä haluaisimme tehdä.

Long ja Newbold (1997) jaottelee seuraavia esimerkkejä kyseisistä toimenpiteistä.

Esimerkkejä, mitä pitää tehdä, ovat muun muassa seuraavat asiat:

- tulostietojen välittäminen jokaiselle organisaatiossa 24 tunnin sisällä
- välittää tiedot organisaatiossa tapahtuvista muutoksista saman päivän aikana jokaiselle
- viestintävalmennus esimiehille

Esimerkkejä, mitä pitäisi tehdä, ovat muun muassa:

- seuraavan kolmen kuukauden aikana varmistaa, että jokainen organisaatiossa työskentelevä tietää keskeisiltä osin yhtiön vision ja strategian.
- viestiä eri yksiköiden liiketoimintasuunnitelmat kuukauden sisällä niin, että ne ovat kaikkien yksiköiden tiedossa

Esimerkkejä, mitä halutaan tehdä, jos...

- raportoida kuukausittain eri yksiköiden saavutuksista muille yksiköille

- välittää 30 minuutissa koko organisaatiota koskevat viestit kaikkien yksiköiden sivuille

Long ja Newbold (1997) toteavat, että esimerkeissä korostuu viestinnän tiheys, joka indikoi viestinnän keskeistä periaatetta eli avoimuutta. Tutkimusten mukaan avoimuuden kriteeri on nopeus, joka koetaan niin, että jälkikäteen informoitu asia otetaan vastaan salaamisena, kun taas sama asia muutama tunti aikaisemmin kuuluttuna koetaan avoimena viestintäkulttuurina. Huomiota pitäisikin kiinnittää viestinnässä ennen kaikkea nopeuteen, mutta aikajänteen lyhentäminen saattaa lisätä resursseja sekä osaamiseen että tekniikkaan (Juholin, 1999).

Edellä mainitut toimenpiteet edustavat toimintatapojen lisäksi myös tietosisältöjä. Viestintä voidaankin vuosisuunnittelun yhteydessä jakaa perusasioihin ja erillishankkeisiin. Perusasiat koskevat organisaation arkitoimintaa, tavoitteita, suunnitelmia ja tuloksia, kun taas erillishankkeet koskevat esimerkiksi yrityksen supistumista tai muuta muutosta. Perusviestinnän suunnittelu luo puitteet viestinnän perustasolle, eli siis sille, mitä tehdään aina ja joka tapauksessa ja sen pitää perustua aiemmin määritellyille viestinnän tehtäville, periaatteille ja avaintuloksille. Erillishankkeilla tähdätään enemmän jonkin tietyn viestinnän osa-alueen kehittämiseen, esimerkiksi perehdyttämiseen tai koulutukseen. Erillishankkeilla tavoitellaan havaittavia muutoksia tärkeiksi koetuilla alueilla. Ne voivat koskea vastaanottajien tietoja, taitoja, asenteita tai käyttäytymistä. Hankkeita ei yleensä saada läpi ilman lisäpanostuksia, ja niihin liittyykin aina myös resurssien kartoitus ja suuntaus. Tästä syystä suunnittelun tulisi käydä samaan tahtiin koko yhteisön suunnittelun kanssa. (Juholin 1999, 124–127.)

2.5 Sisäisen viestinnän keinot ja kanavat

Sisäiselle viestinnälle on useita eri viestintäkanavia, joiden joukosta pitäisi valita se, joka sopii parhaiten omaan organisaatioon ja välitettävään viestiin. Kanavat voidaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin, joiden välityksellä viestintää voidaan toteuttaa sekä suoraan että välitettynä. (Tiedottaja 2008.)

Åberg (2000, 173) on kirjassaan viestinnän johtaminen samaa mieltä. Hän toteaa, ”sisäisen tiedotuksen muodot ja kanavat voidaan luokitella neljään ryhmään sen mukaan, ovatko ne lähi- vai kaukokanavia, suoraa keskinäisviestintää vai välitettyä pienjoukko- ja verkkoviestintää”. Lähikanavat palvelevat yksilöllisesti työyhteisön jäsentä tai palvelevat työyksikköä kun taas kaukokanavat välittävät sanomia koko työyhteisölle. Keskinäisviestintä taas perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen, esimerkiksi esimies-alaisviestintään. Pienjoukkoviestinnässä käytetään joukkoviestintäteknikoita, mutta sanoma rajoitetaan välittymään rajatumalle kohdejoukolle, kuin joukkoviestinnässä. Verkkoviestinnässä käytetään sähköisen viestinnän sovelluksia, kuten intranetiä. Näitä kahta ulottuvuutta käyttäen saadaan käytännöllinen kaavio kuvaamaan yrityksen sisäisen viestinnän kanavia. Kaaviossa on esillä perusviestinnän välineet eikä esimerkiksi nykyaikaista sosiaalista mediaa.

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Ahaa-aukiot Työtoverit ja työystävät	Tiedotustilaisuus Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Erilaiset lehtiset Verkkoviestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotus- ja henkilölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Tietokannat verkossa Videouutiset Sisäinen radio Puhelinuutiset Verkkoviestintä Ammattiyhdistyksen pienjoukko- viestintä Joukkoviestimet

KUVIO 3. Sisäisen tiedotuksen kanavat. Åberg (2000, 174.)

Suoraan keskinäisviestintään perustuvia lähikanavia edustavat lähin esimies, muut esimiehet, erilaiset kokoukset kuten esimerkiksi osastokokous, neuvottelut, työtoverit ja työystävät, viestintä niin sanotuilla ahaa-aukioilla sekä ylimmän johdon suora yhteydenpito. Esimies-alainen-verkko on kuitenkin kaiken sisäisen viestin-

nän perusverkko. Kaukokanavat välittävät sanomia koko työyhteisön piirissä. Kohderyhmä on siten laajempi kuin työyksikkö tai yksittäinen työyhteisön jäsen. Kaukokanavat ovat pääasiassa pienjoukko- ja verkkoviestimiä. Henkilökohtaiseen ja ennen kaikkea välittömään vuorovaikutukseen perustuvat vain tiedotustilaisuudet sekä eri yhteistyöelimet. (Åberg 2000, 174–176.)

Kun mietitään kanavavalintoja, on tärkeä tiedostaa, onko esimerkiksi kaikilla työntekijöillä mahdollisuus tietokoneen ja internetin käyttöön omassa työssään. Muualla kuin toimistossa työskentelevien kohdalla täytyy miettiä omat kanavansa ihmisten tavoittamiseksi. Laajassa organisaatiossa on tärkeää löytää henkilöstöstä kohderyhmiä. Organisaatiossa voi olla eri kohderyhmiä esimerkiksi ammatillisen osaamisen mukaan, mikä pitää huomioida viestinnässä. Perinteisten kanavien ohella luovuuden käyttö on sallittua myös sisäisessä viestinnässä. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, joka tarkoittaa, että motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät takaavat yrityksen menestyksen. Hyvin ja luovasti toteutettu sisäinen viestintä onkin erittäin hyvä markkinointikeino yritykselle, sillä henkilöstö on suuri äänitorvi läheisilleen. Siksi sisäistä viestintää hoidetaan usein myös markkinointitiimin kanssa. (Tiedottaja 2008.)

Juholin (1999, 139) jaottelee yhteisöviestinnän kanavat kolmeen pääryhmään: Henkilökohtaista vuorovaikutusta tukevaan kasvokkaisviestintään, painettuun ja sähköiseen.

Yhteisön sisällä yhteisissä tilaisuuksissa, yksikkö- tai yksilötasolla harjoitettu kasvokkaisviestintä on arvostetuin sisäisen viestinnän muoto, mutta samalla sillä alueella on myös suurimmat puutteet. Määrämuotoiset kokoukset ovat yleisin tämän viestinnän muoto. YT-tilaisuudet ovat tyyppillisiä tilaisuuksia, joissa kootaan henkilöstö yhteen, mutta suuria kokouksia ei nykyisin pidetä toimivana, koska valmisteluun ja pitämiseen kuluu sekä osallistujien että valmistelijoiden aikaa. Se on sinällään harmillista, koska silloin saadaan viesti samanaikaisesti ja samansisältöisesti koko kuulijakunnalle, jolloin sanoman perillemeno voidaan todeta välittömästi. Samalla saadaan myös aikaiseksi keskustelua sekä ajatustenvaihtoa. Osallistuvalla keskustelulla kyseisissä tilaisuuksissa saadaan saman tien korjattua vää-

rinyimmäryksiä, joita voisi ilmetä muunlaisen viestinnän välityksellä. (Juholin 1999, 141–142.)

Osasto- tai tiimikokoukset ja neuvottelut ovat pienryhmissä pidettäviä kokouksia, joiden vahvuuksia ovat tuttuus ja yhteinen viitekehys. Asioita käsitellään epämuodollisesti ja luottamuksellisesti, mikä luo puitteet vapaalle mielipiteiden ilmaisulle. Kuitenkin, jos ihmiset eivät koe saavansa kokouksista oikeanlaista ja halua maansa tietoa, kiinnostus palavereita kohtaan alkaa hiipua. Säännölliset palaverit kuuluvat yhteisön perusviestintään ja niille voidaan sopia tehtävät, esimerkiksi, mitä vähintään pitäisi käsitellä. On hyvä, että sisäisiin palavereihin luotaisiin yhteiset tavoitteet ja pelisäännöt, joita voisi olla vaikkapa jokaisen valmistautuminen ennakkoon, koska on kaikkien ajanhukka tulla kokouksiin valmistautumatta. (Juholin 1999, 142–144.)

Perehdyttämistilaisuudet ovat myös sisäisen viestinnän kanavia, joihin pitäisi asettaa tavoitteet tai ainakin minimitaso. Uusi tulokas on erittäin tärkeä voimavara yritykselle jo markkinoinnin kannalta, koska koko lähipiiri on kiinnostunut millaisessa työyhteisössä hän työskentelee. Perehdyttäminen on myös prosessi, joka tarkoittaa, että yhteisöjen muutokset aiheuttavat perehdyttämistarpeita.

Työtoverit ja verkostot ovat tärkeä viestintäkanava, jonka arvoa on toisinaan kyseenalaistettu. Joissakin organisaatioissa koetaan saatavan enemmän tietoa kuin itse asiassa halutaan, jonka syy on todennäköisesti se, että kyseistä tietoa ei arvosteta riittävästi. (Juholin 1999, 144–145.)

Verkostoituminen on menetelmä, jolla lisätään työyhteisöjen tiedon ja osaamisen kasautumista vuorovaikutuksen keinoin. Henkilökohtaisia verkostoja pidetään ikään kuin organisaation aluskasvillisuutena, jolle ei mahda mitään. Henkilöstön välisten verkostojen tunnistaminen helpottaa viestinnän kokonaissuunnittelua, joka tarkoittaa, että sisäisille verkostoille voisi antaa omia selkeitä tehtäviä, jotka saattaisivat viedä osan paineista esimerkiksi esimiesviestinnältä. Silloin esimies ei olisikaan tiedon ainoa hallussapitäjä, joissain tapauksissa negatiivisen tiedon panttaaja, vaan hän jakaisi vastuunsa tiimin kesken. (Juholin 1999, 145–147.)

Viralliset ja epäviralliset tapahtumat ovat tilaisuuksia joiden tarkoituksena voi olla esimerkiksi yhteishengen luominen, motivointi tai sitouttaminen. Näiden tapahtumien ideana on saada ihmiset arkirutiineista ottamaan etäisyyttä omiin asioihinsa ja tutustua toinen toisiinsa. Tilaisuuksien järjestäminen on suuri panostus, joten niiltä myös odotetaan tuloksia pitkällä tähtäimellä. (Juholin 1999, 147–148.)

Kirjallinen viestintä kattaa sisäiset tiedotteet, kirjeen, erilaiset lehtiset ja ilmoitustaulun. Tiedotteen vahvuuksia ovat nopeus ja edullisuus ja sen tehtävänä on usein täydentää kasvokkaisviestintää ja toimia esimerkiksi kokouksessa annetun tiedon virallistajana. Tiedote on tehokas, kunhan se laaditaan oikein, mutta saattaa aiheuttaa vain hämminkiä, jos kiire painaa päälle ja selkeyteen ei ehditä puuttua. Tiedotteessa tärkeimmät osat ovat otsikko ja ingressi, jotta saadaan haluttu tieto lukijan tietoisuuteen. (Juholin 1999, 148–151.)

Henkilöstö- ja tiedotuslehtiä on pidetty jo hetken teknistyvään tietoyhteiskuntaa sopimattomana, mutta myös todetaan, että neljästä kuuteen kertaan vuodessa ilmestyvä henkilöstölehti toimii parhaiten päivittäistä tietovirtaa syventävänä ja täydentävänä mediana. Ilmoitustaulu poistuu sitä myöten organisaatioista, kun intranetiä ottaan käyttöön. Yhä monissa yhteisöissä on ilmoitustauluja, mutta niiden tarkoitus on muuttunut ja ne sisältävätkin ns. ”kiva tietää” –aineistoa, jonka löytää helposti tarpeen tullen. Sähköinen ilmoitustaulu mielletään paljon parempana, josta selviää heti mm. päivän uutiset tai päivän otsikot. (Juholin 1999, 150–151.)

Sähköinen ja tietokonepohjainen viestintä käsittää intranetin, verkkoon kirjoittamisen ja sähköpostin. Intranet on organisaation tietoverkko, joka on muuttanut työyhteisöjen tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Verkon ansiosta sama tieto on samanaikaisesti kaikilla, riippumatta työyhteisön hierarkiasta tai maantieteellisestä sijainnista. Sen ylivoimaisena etuna on nopea tiedonhaku sekä viestien välittyminen monille. (Juholin 1999, 152–155.)

Juholin (2008, 77) toteaa intranetin yleistyneen nopeasti, mutta vielä se ei ole sellainen yhteisöllinen foorumi kuin odotettiin. Suhtautuminen siihen vaihtelee hy-

vinkin voimakkaasti päivittäisestä käynnistä turhauttavaan kokemukseen. Intranet antaa monia mahdollisuuksia yhteisöviestinnän kannalta tärkeään vuorovaikutteeseen kommunikaatioon, joka myös tarkoittaa sitä, että kynnys sähköiseen mielipiteiden vaihtoon on matalampi kuin tavallisessa keskustelussa, joka koetaan usein vaativana. Verkkojen käytön lisääntyminen korostaa viestinnän rakenteen suunnittelua niin, että verkkoviestinnän parhaimmat puolet hyödynnetään niihin tehtäviin, joihin kyseinen media soveltuu parhaiten. Intranetilla on kaksi tärkeää tehtävää: tiedon välittäminen ja vastaanottaminen sekä vuorovaikutus, jolloin sen suunnittelussa tehdään yhteisön omista lähtökohdista monenlaisia määrittelyjä ja rajoituksia. Intranetista ei missään tapauksessa saisi tulla tietojen kaatopaikkaa, josta oleellisen tiedon löytäminen on todella haastavaa. Tähän auttavat erilaiset tietokannat ja hakemistot ohjeistuksille ja perustiedoille sekä dokumenttipohjille. (Juholin 1999, 152–155.)

Sähköposti on tehokas informointikanava ja mainio keskustelukanava silloin, kun se on kaikkien ulottuvilla ja kaikki myös osaavat käyttää sitä. Monissa paikoissa kuitenkin sähköpostin käyttö ylittää sietokyvyn, jolla tarkoitetaan ”varmuuden vuoksi” -mentaliteettiä, joissa ongelmana ovat jakelulistat, joiden kautta viestit menevät myös niille, kenelle viestien ei kuulu menevän. Siksi yrityksissä suositaan sähköpostin käytölle sääntöjä, jotta tällaisilta tilanteilta vältyttäisiin. (Juholin 1999, 152–155.)

”Sähköpostin käytön räjähdysmäinen kasvu roskaposteineen on vienyt pohjaa alkuperäiseltä idealta”, toteaa (Juholin 2008, 77) kirjassaan viestinnän vallankumous.

2.6 Sisäisen viestinnän haasteet

Useissa firmoissa tunnutaan edelleen uskovan, että tieto lentää kuin itsestään työpisteestä toiseen. Samalla sisäiseen viestintään ei panosteta, kun taas ulkoisen viestinnän linjauksia mietitään kuukausikaupalla. Jokainen lienee kuullut työpaikallaan tokaisun, että ”en minä tätä ainakaan tiennyt”. Yleinen ajattelumalli on, että kyllähän kaikki intraa lukevat, kun pitäisi järjestää muutosta koskeva tiedo-

tuspalaveri. Työpaikalla toiminta sekoittuu entisestään, kun yrityksessä kuohuu, mutta julkisuuteen pusketaan yrityskuvaa kiillottavia tiedotteita. Lopulta tuloksena pahimmassa tapauksessa on, että työntekijät kyllästyvät yrityksessä olevaan sekamelskaan ja ovi alkaa käydä. (Ilmoniemi 2008.)

Ilmoniemi (2008) listaa Talouselämän artikkelissa seitsemän sisäisen viestinnän sudenkuoppaa. Ensimmäisenä on, tiedottaja tiedottaa, mutta pomo seuraa vierestä. Pahin virhe on se, että yrityksen johto ei ota vastuuta viestinnästä. Menestyäkseen yritysmaailmassa johdon on sitouduttava viestintään, jota myös Ilmoniemi korostaa. Viestintäihmisten tärkein tehtävä on konsultoida esimiehiään ja tarjota keinoja, miten nämä voivat tehostaa tiedonkulkua. Viestintä on tehokas johtamisen työkalu, mutta tiedottaja ei voi korvata esimiestä. Esimiehen tehtävä on tehdä alaisilleen yrityksen tavoitteet. ”Työntekijät ovat yrityksen paras käyntikortti, ja työntekijät lähtevät yleensä siitä syystä, että johtaminen on huonoa. Johdon tulisi miettiä kuinka saamme pidettyä hyvät työntekijät töissä”, Ilmoniemi sanoo.

Hämäläinen (2011) toteaa myös saman asian pro gradu- työssään, työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet organisaation muutoksessa. Tutkimuksessaan hän selvitti, että ensimmäinen kehittämistä vaativa asia organisaatiossa olisi vastuiden selvittäminen. Hän mainitsee, että vastuunjako on tehtävä asianomaisten henkilöiden tai yksiköiden kanssa yhdessä, jotta vastuun jaosta voitaisiin olla yksimielisiä sekä tietoisia. Kun vastuuhenkilöt ja samalla tarvittavat yhteyshenkilöt on sovittu, on tämä tieto saatava kaikkien sitä tarvitsevien tietoisuuteen.

Juholin (1999, 114) toteaa, että ”vastuiden määrittelyn ei tarvitse olla kovin yksityiskohtainen, riittää että siinä määritellään yleiset linjat ja, että niitä tarkastetaan vuosittain”. Juholin jatkaa samassa, että ”oleellista on tunnistaa vastuiden rajapinnat, eli missä kunkin henkilön tai henkilöstöryhmän vastuu alkaa ja loppuu”.

Ilmoniemi (2008) kertoo seuraavan haasteen olevan sen, että viestinnällä sammutetaan tulipaloja. Hän korostaa, että viestinnän merkitys korostuu kriisitilanteissa, mutta pohja sisäiselle viestinnälle on luotava kuitenkin silloin, kun yrityksellä menee hyvin. Se tarkoittaa esimerkiksi yrityksen tuloksen läpikäymistä ja peilaa-

mista tiimin työskentelyyn ja tavoitteisiin. Tällä Ilmoniemi tarkoittaa ennakoivaa viestintää, jolla säästetään resursseja ja kanavoidaan energia työntekoon. Silloin viestintä on epäonnistunutta, kun sillä yritään vain minimoida vahinkoja eli reagoidaan, kun on jo liian myöhäistä. Silloinkin, kun annetaan potkuja, johdon tulisi puhua työntekijän kieltä eikä piiloutua turvallisen yritysargonin taakse. Esimerkiksi, kun yritysjohto viestii leikkausten yhteydessä, että kyllä meidän brändi ja visio tämän kestävät, niin samalla työntekijä haluaisi kuulla, miten käy hänen työpaikalleen.

Kolmantena haasteena Ilmoniemi mainitsee olevan huhun, joka korvaa tiedon. Hän mainitsee, että ”yritysmaailmassa tieto ei lisää tuskaa, vaan katkaisee huhuilta siivet”. Jos viestintä epäonnistuu, alkavat huhut korvaamaan puuttellisen tiedon. Puskaradio aloittaa toimintaansa erittäin herkästi silloin, kun yritys on esimerkiksi lomauttamassa työntekijöitään tai tekemässä suuria organisaatiomuutoksia. Tällöin huhut pilaavat ilmapiirin ja halvaannuttavat tehokkuuden, jolloin puhutaan huhukustannuksesta. Ilmoniemi havainnollistaa, että ”jos 2500 euroa ansaitseva henkilö käyttää 20 minuuttia työpäivässään huhujen vatvomiseen, tietää se yli kahdensadantuhannen euron menetystä vuodessa kahdensadan henkilön organisaatiossa”. Tällaisissa tilanteissa johdon on myös erittäin hankala saada oikeita viestejä lävitse. (Ilmoniemi 2008.)

Tiedotuskanavan väärä valinta luo seuraavan haasteen sisäiselle viestinnälle. Välineistä ei yleensä ole pulaa, mutta jos intranetistä on tullut tiedon kirpputori ja sähköpostiakaan ei kunnolla osata käyttää, viestintä on pielessä. Sähköpostin käyttöön liittyvää koulutusta Ilmoniemi suosittelee jokaiselle esimiehelle. Vaikeat viestit tulisi aina viestiä kasvokkain, jolloin olisi mahdollisuus kysymysten esittämiseen ja jolloin väärinymmärryksiltä vältyttäisiin. Viestinnän onnistumisen ehto on, että viesti kulkee tasapuolisesti kaikille työntekijöille yhtä aikaa. Kahvipöytäkeskusteluilla on suuri merkitys, joihin esimiehetkin voivat ottaa osaa. (Ilmoniemi 2008.)

Ilmoniemi (2008) toteaa seuraavan haasteen olevan sen, että johto sanelee muutoksen ylhäältä päin. Työntekijät tulisi aina osallistuttaa muutokseen, tarkoittaen,

että työntekijöiden tulisi olla tietoisia muutoksesta jo hyvissä ajoin, eikä niin, että he esimerkiksi saisivat tietää työtehtävien muutoksesta edellisenä iltana. Pienet signaalit kehitysprosessista valmentavat työntekijöitä tulevaan. Esimies voi teettää esimerkiksi kyselyn tiimilleen, jossa he saavat kertoa mielipiteensä muutoksesta. Muutosprosesseissa keskijohdon on oltava täysin tietoisia muutoksista, koska he välittävät viestejä ylimmän johdon ja työntekijöiden välillä. Olisi myös yrityksen edun mukaista, että johto löytäisi ne kaikkein vastaanottavaisimmat työntekijät, sillä jos heidät saadaan innostumaan, toimivat he myös muutoksen puolestapuhujina.

Viimeisenä haasteena Ilmoniemi mainitsee olevan turhan toiminnan ilman suunnittelua. Sisäinen viestintä pitää aikatauluttaa siinä missä muukin liiketoiminta ja laatia strategia, mitä kerrotaan, koska, milloin, millä välineellä ja kenelle. Jos ensin tehdään suuri päätös ja vasta sen jälkeen aletaan pohtia viestinnän keinoja, ollaan taas myöhässä. Jotta viestintä ei jää erilliseksi osaksi liiketoimintaa, olisi hyvä asettaa myös sille tavoitteita ja mittareita ja näin arvioida sen onnistumista. Ilmoniemi painottaa, että ”viestintäihmisen ei koskaan tulisi joutua perustelemaan yrityksen johdolle olemassaoloaan, koska johdon tulee olla sitoutunut viestintään”. ”Hyvällä suunnittelulla vältämme kaikki sisäisen viestinnän sudenkuopat”, Ilmoniemi lopettaa. (Ilmoniemi 2008.)

3 CASE: VIERUMÄEN SISÄISEN VIESTINNÄN PROSESSI

Tässä luvussa esitellään aluksi Vierumäen organisaatio. Sen jälkeen esitellään opinnäytetyöni tutkimuksen tavoite sekä siinä käytetty tutkimusmenetelmä. Tutkimus tehtiin Vierumäen henkilökunnalle ja vastaajina olivat osa ylintä johtoa eli toimitusjohtaja, henkilöstöpäällikkö ja markkinointipäällikkö, keskijohdon tasolta henkilö sekä työntekijätasolta kaksi henkilöä. Kysely esitettiin kyseisille henkilöille, koska siten saatiin paras näkemys siitä, millainen Vierumäen sisäisen viestinnän prosessi jo on ja millainen sen tulisi olla. Lopuksi esitän vielä johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia Vierumäelle sisäisen viestinnän prosessia parantaakseni.

3.1 Organisaation esittely

Vierumäellä toimii kaksi emoyhtiötä, Suomen Urheiluopiston Kannatusosakeyhtiö (jäljempänä SUK) ja Vierumäki Country Club Oy (jäljempänä VCC).



KUVIO 4. Juridinen rakenne. Suomen Urheiluopisto (2009).

Suomen Urheiluopisto on opetusministeriön alainen valtakunnallinen liikunnan valmennus- ja koulutuskeskus, jota ylläpitää SUK. Suomen Urheiluopisto kehittää, tuottaa ja markkinoi liikuntaan ja vapaa-aikaan liittyviä sekä kansallisesti että kansainvälisesti korkeatasoisia valmennus-, koulutus- ja liikuntapalveluja. Ydin-toimintaa ovat liikunta-alan koulutus, terveysliikunta ja urheilu. (Vierumäki 2010.)

SUK on vapaan sivistystyön oppilaitos, joka järjestää myös ammatillista perus- ja lisäkoulutusta sekä koulutustoimintaa tukevaa maksullista palvelutoimintaa. Vapaan sivistystyön toimintana SUK järjestää mm. monipuolisia ja laadukkaita va-

paa-ajan liikuntakursseja kaikenikäisille sekä leirejä ja turnauksia yhteistyössä urheiluseurojen kanssa. Ammatillisena peruskoulutuksena Vierumäellä järjestetään liikunnanohjauksen perustutkintoon johtavaa koulutusta. (Vierumäki 2010.)

Vakituisia työntekijöitä SUK:ssa on n. 120 sekä yli 400 luennoitsijaa ja tuntiopettajaa. Yrityksen liikevaihto vuonna 2010 oli 16 000 000,00 milj. euroa. Tytäryhtiöitä SUK:lla on kaksi, jotka ovat Kiinteistö Oy Jytinä, joka on oppilajasuntola ja Kiinteistö Oy Leipuri, joka käsittää henkilökunnan asuntoja. SUK:n toimitusjohtajana toimii Heikki Hietanen ja hallituksen puheenjohtajana Kalervo Kummola. SUK:n suurin omistaja on Jääkiekkosäätiö 52,52 %:lla. (Vierumäki 2010.)

Vierumäki Country Club Oy on myös liikunta- ja hyvinvointipalvelujen tuottaja, mutta sen lisäksi yhtiö kehittää, tuottaa, toteuttaa sekä markkinoi kokous- ja kongressipalveluja sekä niitä tukevia ravintola-, kahvila- ja catering- palveluja sekä rakennustoimintaa ja osakemyyntiä. VCC tarjoaa yksityisille asiakkailleen liikunta- ja hyvinvointipalveluja sekä järjestää yrityksille kokous- ja liikuntapäiviä sekä virkistyspaketteja. Vierumäen liikunta- ja terveystieteiden tarjontaan kuuluu terveys- ja hyvinvointipalvelut, asiantuntijaluennot, kuntotestaus- ja kartoitus sekä urheilijoiden tukipalvelut. (Vierumäki 2010.)

Vakituisia työntekijöitä VCC:ssä on n. 160 ja niiden lisäksi yli 200 kausityöntekijää. VCC:n liikevaihto vuonna 2010 oli 24 900 000,00 milj. euroa. Tytäryhtiöitä VCC:llä on 10, joita ovat kaksi golf-yhtiötä sekä kahdeksan kiinteistöyhtiötä. Toimitusjohtajana VCC:ssä toimii niin ikään Heikki Hietanen ja hallituksen puheenjohtajana Kalervo Kummola. Myös VCC:n suurin omistaja on Jääkiekkosäätiö 47,3 %:lla. (Vierumäki 2010.)

Organisaation rakenne on juridisesti edellä mainitunlainen, mutta konsernin pyrkimyksenä on toimia ulospäin yhtenä ”Vierumäkenä”, jota nimitystä myös jäljempänä käytetään. Asiakkaalle Vierumäen tulisikin näyttäytyä yhtenä kokonaisuutena.

Suomen Urheiluopiston toiminta käynnistyi vuonna 1927 moninaisten vaiheiden jälkeen. Urheiluopisto- aatteen henkinen isä oli Lauri ”Tahko” Pihkala, joka kuului 1900-luvun ajan suomalaisen liikuntakulttuurin merkittävimpiin vaikuttajiin. Suomen Urheiluopisto on kokenut niin raskaat sotavuodet kuin valoisamman kasvujankin. Sota-aikana opisto oli puolustusministeriön käytössä sotasairaalana. Sotavuosien jälkeen 1960- ja 70- luvuilla alkoi jälleenrakennusvaihe, jonka tuloksena alueelle syntyi paljon uusia toimintoja uimahallista jäähalliin ja urheiluhalliin. Tästä lähtien rakentaminen onkin jatkunut hyvin vilkkaana tähän päivään saakka synnyttäen erittäin laajan kompleksin erilaisia palveluita, joita tänä päivänä käyttää yli 400 000 asiakasta vuosittain. (Vierumäki 2010.)

Vierumäen visiona on olla ainutlaatuinen ihmisten ja yhteisöjen hyvinvointipalvelujen, terveystuotteen ja liikunnallisten vapaa-aikapalvelujen tuottaja sekä monipuolinen liikunta-alan koulutuksen ja urheilun kehittäjä Euroopassa. Strategian keskeisiä kohtia Vierumäellä ovat asiakaslähtöisyys, kannattavuus ja kasvu, jotka myös ohjaavat Vierumäen toimintaa. (Vierumäki 2010.)

Vierumäen toiminta perustuu vastuuntuntoisuuteen, innovatiivisuuteen, yhteistyöhakuisuuteen, osaamiseen ja asiakkaasta välittämiseen, jotka ovat Vierumäen arvoja ja, jotka näyttelevät suurta roolia yrityksen toiminnoissa. Vierumäellä noudatetaan ympäristöohjelmaa ja kaikki ravintolat ovat Joutsenmerkittyjä. Suomen Urheiluopisto on myös ensimmäisiä ympäristösertifioituja urheilukeskuksia. (Vierumäki 2010.)

Alkuvuodesta Vierumäellä käynnistettiin yt-neuvottelut, joiden tavoitteena on uudelleen organisoimalla tehostaa toimintoja ja lisätä kannattavuutta.

3.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen on Vierumäen sisäisen viestinnän prosessi ja kehittää sitä. Sisäisen viestinnän prosessia selvittäessäni käytin teoria-pohjana Juholinin kirjaa Sisäinen viestintä. Teemoja, joista kysymykset johdettiin

ja, joita sisäisen viestinnän prosessia selvittääkseni käytin, olivat sisäisen viestinnän perusmäärittelyt, viestintävastuiden määrittely, sisäisen viestinnän resurssit sekä viestinnän strateginen suunnittelu.

Sisäisen viestinnän perusmäärittelyissä tavoitteena oli selvittää vastaajilta, miksi heidän mielestä Vierumäellä viestitään eli mikä tarkoitus sisäisellä viestinnällä on. Lisäksi halusin tietää hieman sisäisen viestinnän nykytilasta ja siitä, minkälaisia periaatteita Vierumäen sisäinen viestintä vastaajien mielestä sisältää tai olisi hyvä sisältää tulevaisuudessa.

Viestintävastuiden määrittelyssä tavoitteena oli saada selville, miten viestintävastuut tulisi määrittellä Vierumäellä, eli keiden tulisi olla vastuussa Vierumäen sisäisestä viestinnästä. Lisäksi halusin selvittää, mitä mieltä vastaajat olivat siitä, olisiko Vierumäellä tarvetta viestinnän asiantuntijoiden palveluihin, koska viestintävastaavaa ei Vierumäellä työskentele.

Kolmantena teemana kyselyssä oli resurssit, joissa pyrin selvittämään, minkälaista osaamista Vierumäen sisäinen viestintä vaatii, ja onko yhtiössä tarpeeksi laadullista osaamista sitä aluetta hoitamaan. Lisäksi pyrin selvittämään, riittääkö Vierumäen henkilökuntaa siihen, että sisäisen viestinnän haasteista suoriudutaan. Lisäksi resurssikysymyksissä oli tavoitteena selvittää, tukeeko Vierumäen teknologia viestintää ja jos ei, niin millaisin keinoin sitä olisi hyvä kehittää.

Viimeisenä teemana käsittelin strategista suunnittelua, jossa halusin selvittää, onko vastaajilla tiedossa Vierumäen sisäisen viestinnän visio. Lisäksi pyrin selvittämään, mitkä olisivat sisäisen viestinnän tulostavoitteita ja minkälaisia tehtäviä Vierumäellä tarvitaan, jotta tulostavoitteisiin päästäisiin.

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena eli laadullisena kyselynä kyselylomakkeella. Kysely lähetettiin sähköpostilla vastaajille, jolloin he pääsivät tutustumaan kyselyyn, ja heille annettiin mahdollisuus valita vastaavatko he siihen sähköpostin välityksellä vai haastattelun kautta. Kaikki kyselyyn osallistujat vastasivat kyselyyn sähköpostin välityksellä.

3.3 Tutkimuksen tulokset

Kyselystä saadut vastaukset esitellään teemoittain, jolloin samankaltaisuudet pystytään helposti havainnoimaan ja eriävät vastaukset huomioimaan. Kyselyn tarkoituksena oli selvittää Vierumäen sisäisen viestinnän prosessi. Vastauksista voidaan päätellä onko se kaikille vastaajille selvä ja kuinka vastaukset eroavat toisistaan. Näin ollen voidaan kehitysehdotuksilla saada sitä kaikkien tietoisuuteen samanlaisena prosessina.

Sisäisen viestinnän perusmäärittelyt

Kyselyn ensimmäinen teema käsitteli Vierumäen sisäisen viestinnän perusmäärittelyjä. Tutkimuskysymysten avulla tarkoitus oli selvittää Vierumäen sisäisen viestinnän nykytilaa, sen tarkoitusta ja sitä, minkälaisia periaatteita sen olisi hyvä sisältää ja miksi. Eli tutkimus aloitettiin niistä asioista, mistä minkä tahansa yrityksen tulisi lähteä liikkeelle tehdäkseen onnistunutta sisäistä viestintää.

Kyselyn perusteella vastaajat kokevat Vierumäen sisäisen viestinnän tämän hetken tilan hieman eri tavoin. Yleisesti viestinnän koetaan parantuneen viime aikoina. Yt-tiedottamiseen, jota tehdään henkilökunnan tiedotustilaisuuksissa, sekä toimitusjohtajan tiedotteilla henkilöstölle sähköpostin välityksellä, ollaan tyytyväisiä.

Tällä hetkellä johto viestiikin säännöllisesti sähköpostilla henkilöstöjakelun kautta ajankohtaisista asioista, kuten nyt käynnissä olevien yt-neuvottelujen etenemisestä. Verkkoviestintään ollaan myös pääasiallisesti tyytyväisiä ja se koetaan selkeytyneen ja tehostuneen heti sen jälkeen, kun yhden työntekijän toimenkuva kohdistettiin kokonaan verkkoviestintään. Osastojen välinen viestintä toimii lähinnä sähköpostin välityksellä, jota pidetäänkin pääasiallisen sisäisen viestinnän välineenä. Lisäksi joissakin työryhmissä käytetään dropboxia, jossa käydään myös viestintää. Lobby menuut ovat myös sisäisen viestinnän väline, mutta monelle vieras sellainen varsinkin niille, jotka eivät työssään käytä tietokonetta päivittäin. Henkilöstön

edustajien kanssa käydään säännöllisiä tapaamisia, joiden yhteydessä hoidetaan lainmukainen tiedottaminen.

Strategiatason sisäistä viestintää tehdään Vierumäen henkilöstöpäivillä, ja se mielletään hyväksi tavaksi tuoda strategia ja arvot lähelle työntekijää. Näin myös sitoutetaan henkilökuntaa toimimaan Vierumäen eteen ja tekemään töitä Vierumäen hengessä. Työkavereiden väliset keskustelut ovat myös hyvin yleinen tapa Vierumäellä viestiä sisäisesti. Sisäinen viestintä koetaan tärkeäksi Vierumäen arvojen omaksumiselle ja samalla brändin rakentamiselle. Kerran viikossa pidettävää tilannekatsausta, Ressua, pidetään hyvänä ratkaisuna, mutta silti ajatellaan, että palaverin muistio ei tavoita kaikkia ja, että se voisi sisältää vieläkin enemmän tietoa kuin nyt. Viikkopalaveria ja muistiota ei mielletä pitämään henkilökuntaa riittävästi ajan tasalla.

Esimies-alaiskeskusteluja pidetään myös hyvänä tapana viestiä sisäisesti Vierumäellä. Esiin nousi kuitenkin myös seikka, että ajoittain sisäiseen viestintään liittyvä tiedon kulku on sattuman tai ”kuulopuheen” varassa, ja jos ”sattuu olemaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan” voi viestintä olla erittäin tehokastakin.

Sisäisen viestinnän käyttämistä ei koeta systemaattisena. Vierumäellä koetaan myös olevan paljon hiljaista tietoa, mutta sitä ei viestitä monesti siitä syystä, että asian luullaan jo olevan muidenkin tiedossa. Lisäksi Vierumäellä kuullaan puhuttavan, että viesti ei kulje, tai tiedonkulku on hidasta ja joskus päätökset eivät tavoita kaikkia, joita kyseinen päätös koskee. Näiden seikkojen ajatellaan johtuvan siitä, että työryhmät eivät välttämättä huomaa tai ymmärrä, kuinka suurta joukkoa jokin asia koskettaa tai sitten viestintään ei panosteta. Toisinaan Vierumäellä tehdään myös turhaa työtä, kun viestitään liian myöhään.

Suurimpana puutteena Vierumäellä nähdään olevan viestintästrategian- ja suunnitelman puuttumisen sekä viestintää koordinoivan henkilön vakanssin puuttuminen. Samalla kyselyssä esiin nousseet ”yhteiset pelisäännöt” sisäisen viestinnän toteuttamiseen tulisi laatia, eli mistä viestitään, kenelle ja missä vaiheessa. Sisäinen viestintä koetaan myös olevan melko vaihtelevaa, koska viestinnän prosesseja,

organisointia ja vastuita ei ole määritelty tai sitten niiden olemassa olosta ei tiedetä. Osittain edellä mainittujen puutteiden takia tietoa myös löytyy sirpaleina hyvin monesta paikasta, riippuen siitä, mitä tietoa kaipaa tai mihin ryhmään milloinkin kuuluu. Lisäksi haluttaisiin, että viestintästrategiaan liittyen tulisi laatia perusohjeistus kriisiviestintään, asiakastilaisuuksien järjestämiseen sekä Vierumäen esittelyyn, ja että päivitettyt versiot alueen esittelystä olisivat helposti saatavilla esimerkiksi Intranetissä. Intra koetaan myös kanavana, johon olisi saatava kaikki ne asiat, jotka koskevat viestintää. Intran käyttö mielletään kuitenkin vähäisenä ja sen käyttöön vaadittaisiin systemaattista koulutusta.

Koska pääasiallisena sisäisen viestinnän välineenä käytetään sähköpostia, saattaa ongelmana olla myös liiallinen viestintä, jolloin tärkeäkin tieto hukkuu viestitulvaan. Kaikkea ei tarvitse tiedottaa kaikille, vaan niille, joita asia koskee. Haasteena koetaan myös eritoten alueellinen hajanaisuus. Luonnollisia kohtaamisia ei synny, vaikka työtehtävät saattaisivat koskettaa läheisestikin toisiaan.

Vierumäen sisäisen viestinnän periaatteita kysyttäessä esiin nousee selkeästi neljä asiaa, jotka ovat avoimuus, rehellisyys, nopeus ja vuorovaikutteisuus. Avoimuus koetaan tärkeänä sellaisten asioiden suhteen, jotka on jo päätetty ja ovat jo varmoina toteutumaan. Avoimuudella haetaan myös sellaisten asioiden sisäistä viestintää, jotka koskevat koko henkilöstöä, jotta vältettäisiin epätietoisuuden ilmapiiriä. Tarkkaavaisuutta viestintään halutaan kuitenkin keskeneräisiin, ”vireillä” oleviin asioihin, jotta välttyttäisiin useilta erilaisilta versioilta ja tulkinnoilta. Toisena kohtana esiin nousseella rehellisyydellä halutaan viestinnän olevan totuudenmukaista, asioiden kertomista ilman vääristelyä. Nopeus sisäisen viestinnän periaatteena tarkoittaisi nopeaa ja virheetöntä tiedonkulkua henkilöstölle (ennen kaikkea tärkeistä henkilöstöä koskevistä asioista) ja ennen suurta yleisöä, kuten mediaa ja asiakkaita.

Avoimuus, rehellisyys ja nopeus koetaan myös ilmapiirin luomisen kannalta tärkeinä. Näiden periaatteiden avulla saadaan päätöksistä nopeasti tieto eteenpäin päätöstä koskeville organisaation tahoille. Nopeus ei kuitenkaan saisi ohittaa luotettavuutta, vaan asioiden pitää olla oikeita, ei arvailuja eikä huhuja.

Vuorovaikutteisuus koetaan hieman erilaisin näkökulmin. Yhtenä näkökulmana on, että jokainen Vierumäkeläinen olisi viestinnän osalta vastuussa omasta vastualueestaan ja oman tiedon saannista. Toisaalta asiaa lähestytään myös niin, että vuorovaikutteinen sisäinen viestintä ei olisi vain tiedon välittämistä, vaan myös merkitysten luomista, keskustelemista ja keskustelevan ilmapiirin kehittämistä. Samalla lisättäisiin kohtaamisen mahdollisuuksia ja vuorovaikutteista ilmapiiriä. Vuorovaikutus vaatii kaikkien vastuuta tiedonkulusta (Juholin 1999, 109).

Lisäksi esiin nousseita periaatteita olivat selkeys ja ymmärrettävyys, johdonmukaisuus, suunnitelmallisuus, säännöllisyys ja tehokkuus. Selkeässä ja ymmärrettävässä viestinnässä painopiste on siinä, että vastaanottaja varmasti ymmärtää viestin sisällön. Suunnitelmallisuudella tarkoitetaan jo edellä mainittuja asioita, eli sisäisen viestinnän strategian- ja suunnitelman toteuttamista, jonka mukaisesti sisäistä viestintää tehdään. Säännöllisyydellä halutaan, että sisäisesti viestitään myös silloin, kun ei ole mitään suurempia uutisia, jolloin myös välttyttäisiin myös siltä, että minkään tiedon kulkemista ei pidettäisi itsestään selvänä. Samalla viitataan kuitenkin tehokkuuteen, että viestinnän määrän lisääminen ei kuitenkaan takaa parempaa viestintää. Tulisi siis viestiä oleellisista asioista ja varastoidaan muu olennainen tieto kaikkien käsille helposti saataviin tietopankkeihin. Samalla kohdistettaisiin viestiä niille, keitä se koskee.

Kolmannessa kohdassa perusmäärittelyissä paneuduttiin Vierumäen sisäisen viestinnän tarkoitukseen eli miksi Vierumäellä viestitään. Esiin nousi paljon erilaisia asioita, päällimmäisenä kuitenkin strateginen viestintä ja sen ymmärtäminen käytännössä. Samaa asiaa tuki myös toinen vastaus, jossa kerrottiin sisäisen viestinnän tarkoituksen olevan Vierumäen strategian, vision, mission ja arvojen mukainen toiminta. Tarkoituksena oli myös tiedottaa henkilöstöä erilaisista tapahtumista ja yritystä sekä myös henkilöstöä koskevista asioista. Eli koko organisaatiotason viestintää, jolla pyritään tavoittamaan kaikki.

Seuraavana seikkana nousi esiin valmistautuminen muuttuviin tilanteisiin eli muutosviestintään, joka koetaan varsin ajankohtaisena asiana tänä päivänä Vierumäellä käytävien yt- neuvotteluiden takia.

Lisäksi mainitaan seuraavia asioita viestinnän tarkoituksiksi, kuten perehdyttää henkilöstöä, opastaa ja ohjeistaa, eri toimipisteiden esittelyä, edistää yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta, ratkaista ja ehkäistä konfliktitilanteita ja samalla vahvistaa keskinäistä luottamusta, joka nousi esiin useammassa vastauksessa. Vastauksista nousee esiin myös se, että sisäisen viestinnän tarkoitus pitäisi olla Vierumäellä myös brändin luomista ja etenkin sen vahvistamista. Palautteen anto ja keskusteluun sekä vuorovaikutukseen kannustaminen mainitaan vielä vastauksissa.

Lisäksi sisäisen viestinnän tarkoitusta kysyttäessä kerrottiin, että aikaisemmin, kun yrityksen toiminta oli vielä pientä, tärkeän tiedon välitys toimi palavereiden kautta, mutta toiminnan kasvaessa tarvitaan uusia viestinnän muotoja tiedon välitykseen.

Viestintävastuiden määrittely

Viestintävastuita kysyttäessä pyrittiin selvittämään, miten sisäisen viestinnän vastuut tulisi määritellä ja keiden tulisi niistä olla vastuussa. Samalla selvitettiin olisiko Vierumäellä tarvetta asiantuntijoiden palveluihin sisäisen viestinnän osalta.

Vastauksista käy ilmi, että koko viestinnästä, eli myös sisäisestä viestinnästä vastaa toimitusjohtaja. Asiakkuustoimista ja markkinoinnista vastaavan johtajan on tarkoitus yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa jatkossa vastata viestinnästä. Henkilöstöviestinnästä vastaa henkilöstöjohtaja ja turvallisuusviestinnästä turvallisuusryhmän puheenjohtaja. Tämän lisäksi jokainen johtaja on omilta vastuualueiltaan vastuussa oman alueensa viestinnästä.

Vastauksista nousee esille kuitenkin myös seikka, että Vierumäelle olisi hyvä perustaa sisäisen viestinnän ryhmä määrittelemään vastuut. Lisäksi pitäisi määritellä projektikohtaisesti, kuka on vastuussa viestinnästä. Sisäisen viestinnän suunnittelu ja koordinointi olisi hyvä olla nimetyn henkilön vastuulla

Samalla todetaan, että sisäinen viestintä on Vierumäen johdon yksi tärkeimmistä tehtävistä, joten johtoryhmässä tulee olla sisäisestä viestinnästä vastaava henkilö.

Lisäksi johtoryhmän tulisi määritellä viestinnän raamit ja toimintatapa. Kaikissa organisaation osissa tulisi olla vastuutettu henkilö viestin eteenpäin huolehtimisesta, jolloin viestintä koettaisiin systemaattisena. Alemmalle johdolle pitäisikin tarvita sisäisen viestinnän merkitystä.

Ulkopuolista asiantuntemusta ei pidetä jokapäiväisen sisäisen viestinnän kannalta tarpeellisenä. Se kuitenkin koetaan tarpeellisenä kokonaissuunnitelmien, kuten viestintäsuunnitelman- ja strategian laadinnassa. Lisäksi mainitaan, että ”johdolla ja esimiesportaalla on sisäisessä viestinnässä keskeinen rooli, minkä vuoksi esimiesten viestintävalmiuksia olisi hyvä parantaa esimerkiksi koulutuksen avulla”.

Resurssit

Kyselyn osiossa resurssit pyrittiin selvittämään voimavarojen suuntaamista. Ensimmäisessä kohdassa kysyttiin, minkälaista osaamista sisäinen viestintä vaatii ja löytyykö tarpeeksi laadukasta osaamista oman henkilöstön sisältä.

Kyselyssä otetaan hieman erilailta kantaa siihen, onko Vierumäellä tarpeeksi laadukasta osaamista hoitamaan sisäistä viestintää. Vastauksissa todetaan, että erityistä viestintäosaamista ei tarvita, kunhan tehtäisiin hyvä viestintäsuunnitelma, jossa määritellään, miten sisäinen viestintä hoidetaan ja mistä asioista tiedotetaan milloinkin ja missä organisaatioissa. Samalla kyseisten toimenpiteiden avulla parannettaisiin koko henkilöstön viestintävalmiuksia. Eriäviäkin mielipiteitä löytyi, sillä lisäksi todetaan, että tarpeeksi laadukasta osaamista ei Vierumäeltä löydy, vaan tarvittaisiin koulutusta eri tasoilla. Henkilöstölle olisi hyvä järjestää viestintäkoulutuksia laadun parantamiseksi riippuen työtehtävistä ja viestinnän rooleista. Esimerkkinä mainitaan esimiehille suunnattu eri osastojen välinen viestiminen.

Lisäksi kuitenkin uskotaan, että osaamista on, kun vain tahdotaan. Huolellisuutta halutaan tietojen rekisteröimiseen ja siihen, että tieto löytyy oikeille henkilöille ja oikeisiin paikkoihin, mutta muuten jokainen työntekijä pystyy hoitamaan sisäistä viestintää, kunhan tuntee koko alueen ja eri osastot.

Toisessa kohdassa pyrittiin täydentämään edellistä, eli kysyttiin määrällistä osamista, siis onko Vierumäellä tarpeeksi henkilöitä, jotta tehtävistä suoriudutaan. Vastauksissa toistui oikeastaan samat vastaukset, kuin edellisessä kysymyksessä, tarkoittaen, että hyvän viestintäsunnitelman avulla suoriudutaan tämän hetkiselällä henkilöstöllä. Eritoten painotetaan, että ”viestintästrategian laadinta toisi viestintään ennakoitavuutta ja prosesseihin tehokkuutta, mikä puolestaan parantaisi mahdollisuuksia suoriutua viestinnästä pitkälti nykyisen henkilöstön voimin”. Lisäksi mainitaan kouluttamisen merkitys, mikä parantaisi nykyisen henkilöstön viestinnän valmiuksia. Yhdessä vastauksessa myös viitataan henkilökunnan resursseihin tarkoittaen, että ammattitaitoa hoitamaan sisäistä viestintää on, mutta sitä ei välttämättä nähdä riittävän tärkeäksi aiheeksi, kun asioita priorisoidaan. Määrää tärkeämmäksi ajatellaan kuitenkin olevan tarkka suunnittelu, eli sisäisen ja ulkoisen viestinnän koordinointi vastuuhenkilölle, joka toimisi tiiviissä yhteistyössä johdon ja esimerkiksi markkinoinnin kanssa.

Kolmannessa kohdassa selvitettiin tukeeko Vierumäen teknologia onnistunutta sisäistä viestintää sekä kysyttiin kehitysehdotuksia siihen. Vastauksista käy ilmi, että välineitä ja teknologiaa löytyy, kuten intranet ja sähköposti, mutta myös kehitettävää on. Intranetistä kerrotaan, että sen pitäisi kuulua automaattisesti jokaisen päivittäiseen työskentelyyn ja ei riitä, että se on vain olemassa, vaan se on otettava myös käyttöön. Intran käyttöön mainittiin myös kehitysehdotuksia, mm. sen lanseeraaminen, joka voitaisiin suorittaa niin, että kaikki sisäiseen viestintään liittyvä materiaali siirrettäisiin sinne, jonka jälkeen asiasta viestittäisiin selkeästi ja henkilöstö opastettaisiin intran käyttöön. Lisäksi yhtenä vaihtoehtona kehittämiseen oli niin kutsuttu virtuaalinen kohtauspaikka, jota voitaisiin kutsua henkilöstön ”toriksi”, jossa tietoa välitettäisiin nopeallakin syklillä. Tosin jo edellä mainittujen alueellisten haasteiden ja organisaation monimuotoisuuden takia ei tiedetä, onko kaikilla edes mahdollisuutta käyttää tietokonetta ja intraa päivittäin.

Sähköpostin katsotaan olevan keskeinen, ellei jopa keskeisin viestinnän väline, minkä katsotaan kuitenkin etäännyttävän viestinnän osapuolet toisistaan. Yksi näkökulma on, että se vyöryttää vastuun viestin vastaanottajalle ja kun viesti on lähetetty, on vastuu pois lähettäjän harteilta. Tämän ei sanota lisäävän ainakaan

vuorovaikutteisuutta. Kehitysehdotukseksi sähköpostin kehittämiseen ehdotettiin niin kutsuttuja reaaliaikaisia ”pikaviestejä”, joiden uskotaan yleistyvän työyhteisöviestinnässä. Pikaviestien sanotaan olevan viestintää henkilökohtaisen kohtaamisen ja sähköpostin välimaastossa.

Lisäksi Ressua viestintäkanavana kehutaan menneen hiukan parempaan suuntaan, mutta sen ilmettä haluttaisiin hiukan enemmän sisäistä viestintää ja sen tavoitteita tukevaksi ja Vierumäen ilmeen mukaiseksi. Lisäksi henkilöstöä tulisi ohjeistaa lukemaan siellä olevia talouslukuja, eikä vain riitä sellainen vanhanaikainen asenne, että ”nyt on viestitty, kun tieto on sinne kirjoitettu”.

Muita kehitysehdotuksia teknologian tukemiseen olisi erilaiset kampanjat muun muassa ympäristöjärjestelmään ja graafisen ohjeistuksen hyödyntämiseen.

Strateginen suunnittelu

Strategisen suunnittelun ensimmäisessä kohdassa selvitettiin vastaajien käsitystä Vierumäen sisäisen viestinnän visiosta. Vastauksissa on nähtävissä paljon samankaltaisuutta, mutta yhtä selkeää visiota sieltä ei nouse esiin. Vierumäen sisäisen viestinnän visioita sanotaan olevan seuraavat: ”Vierumäen sisäisen viestinnän ansiosta henkilöstö ja asiakkaat ovat tyytyväisiä, he saavat tietoa ajoissa ja heille merkittävistä asioista, niin että se on helppo ymmärtää. Lisäksi viestintä on avointa”, ”Vierumäen sisäinen viestintä tukee ja vahvistaa strategian, vision, mission ja arvojen mukaista toimintaa. Sisäinen viestintä on avointa, johdonmukaista, tehokasta ja vuorovaikutteista, ja se parantaa Vierumäen henkilöstön motivaatiota, yhteisöllisyyttä ja sitoutuneisuutta”, ”Jaa kaikki tarpeellinen tieto eteenpäin oikeille ihmisille ja paikoille”. Muutamaan vastaukseen oli myös kirjoitettu, että visiota ei ole kuultu eikä sitä tiedetä.

Seuraavassa kohdassa tavoitteena oli selvittää vastaajien mielipidettä sisäisen viestinnän tulostavoitteisiin. Tulostavoitteita oli purettu seuraaviin muotoihin: ”Hyvä palaute asiakkailta oikea-aikaisen palvelun toimivuudesta”, ”Sisäisen organisaation tyytyväisyys oikea-aikaisesta tiedon saannista”, ”Viesti lähtee aina ensin

oikeasta osoitteesta rehellisesti”, ”Henkilöstö on tyytyväistä ja yhteenkuuluvuuden tunne lisääntyy”, ”Sisäisen viestinnän ansiosta henkilöstö kokee pystyvänsä paremmin vaikuttamaan Vierumäen asioihin”, ”Vähentää epätietoisuuden tunnetta”, ”Parantaa henkilöstön luottamusta ja työmotivaatiota viestinnän keinoin”, ”Siirtyä tiedottamisen strategiasta vuorovaikutteisen viestinnän strategiaan”, ”Informaation kulku ei saa katketa”. Lisäksi yhdessä vastauksessa oli otettu kantaa hieman erilaisella näkökulmalla, joka oli, että ”Keskeisenä tavoitteena tulee olla jokaisen työntekijän henkilökohtainen asenne ja vastuu viestinnän osana”. Yhdessä kyselylomakkeessa ei otettu kantaa tulostavoitteisiin.

Viimeisessä kohdassa haluttiin vastaajien kertoa tehtäviä, joilla edellä mainitut tulostavoitteet saavutettaisiin. Vastaukset olivatkin selkeitä toimenpiteitä, mitä seuraavaksi pitäisi lähteä Vierumäellä tekemään.

Pääpaino oli viestinnäsuunnitelman- ja strategian toteutuksessa, sen jatkuvassa kehittämisessä ja siihen liittyen sovitusta ohjeista kiinnipitämisessä. Sen lisäksi, suunnitelmaan ja strategiaan liittyen, pitäisi päättää, mistä asioista Vierumäellä tiedotetaan ja missä viestintäkanavissa.

Vastuiden määrittelyt ja niihin liittyvien prosessien kuvaukset olivat myös keskeisiä vastauksia tehtävien määrittämiseen. Lisäksi mainittiin, että vastuussa olevien ihmisten tulisi tavata tietyin välein ja tarkistaa, toimiiko viestintä ja päättää tarpeen vaatiessa muutoksista. Samaan asiaan liittyen haluttiin myös selvittää sisäisen viestinnän nykytilaa ja seurata määriteltyjen tavoitteiden toteutumista.

Organisaation ulkopuolisen osaamisen käyttöönotto koulutuksen ja opastuksen kannalta mainittiin tehtäväksi, jotta pystyttäisiin viestimään viestintästrategian mukaisesti. Yhdessä vastauksessa myös mainittiin, että jokainen työntekijä voisi ottaa omaksi tehtäväkseen olla huolellisempi ja vastuuntuntoisempi koskien viestintää, vaikka asia ei omaa alaa koskisikaan. Jatkaen, että tiedon silti voi ja se pitääkin kertoa eteenpäin.

3.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen tulokset antavat kuvaa siitä, minkälaisia Vierumäen viestintäsuunnittelun komponentit ovat, josta sisäisen viestinnän prosessi rakentuu. Vaikka tutkimusryhmä olikin varsin pieni, niin olennaiset kysymykset saatiin esitettyä niille henkilöille, jotka tietävät ja vastaavat sisäisestä viestinnästä ja jotka ovat päättävissä asemassa, kun sisäistä viestintää päivitetään ja terävöitetään. Ainoastaan ensimmäiseen kysymykseen, jossa kysyttiin mielipidettä Vierumäen sisäisen viestinnän tilaan, olisi ollut hyvä saada vastauksia laajemmin, varsinkin työntekijätasolta, jotta yleistyksiä olisi voinut tehdä enemmän. Kyselyyn vastasi kuitenkin myös muutama työntekijä, joilta saatiin myös omaa näkemystä sisäiseen viestintään ja varsinkin sen nykytilaan.

Perusmäärittelyteeman vastauksissa esiteltiin monia viestinnän tapoja. Niistä voidaan päätellä, että Vierumäen sisäinen viestintä on monimuotoista. Viestintä toimii pääasiallisesti sähköpostin välityksellä, mutta sitä tehdään myös henkilökunnan tiedotustilaisuuksissa, henkilöstöpäivillä, dropboxin välityksellä ja lobby menujen kautta. Lisäksi on vuorovaikutteinen johtamiskeskustelu, roolikeskustelu, joka toteutetaan tietokoneella. Intranetin käyttö kuitenkin mielletään vähäisenä. Sähköpostia pidetään pääasiallisena viestinnän välineenä. Lukuisista viestinnän välineistä huolimatta johtopäätökseksi voidaan todeta, että sisäinen viestintä ei ole systemaattista. Lisäksi Vierumäellä tiedonkulku on hidasta, joskus sattumanvaraista ja päätökset eivät aina tavoita kaikkia henkilöitä, joita asia koskee.

Perusmäärittelyteeman seuraavassa kohdassa haluttiin tietää, minkälaisia periaatteita sisäisen viestinnän olisi hyvä sisältää Vierumäellä ja vastauksista oli havaittavissa neljä pääperiaatetta; Avoimuus, rehellisyys nopeus ja vuorovaikutteisuus. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että kyseiset periaatteet tukevat ilmapiirin luomista, nopeaa ja virheetöntä tiedonkulkua, asioiden totuudenmukaista kertomista ja keskustelemaan ilmapiirin kehittämistä.

Perusmäärittelyjen viimeisessä kohdassa kysyttiin Vierumäen sisäisen viestinnän tarkoitusta ja esille nousi paljon erilaisia syitä, miksi Vierumäellä viestitään. Vas-

tausten perusteella voidaan tarkoituksen todeta olevan toiminnan kannalta tärkeän tiedon välitys ja strategian, vision, mission ja arvojen mukainen toiminta, jotka olivat mainittu myös kyselylomakkeissa.

Seuraavassa teemassa eli viestintävastuiden määrittelyssä vastauksista käy ilmi, että vastuita ei ole määriteltä tai ainakaan niistä ei olla selvillä. Vastausten perusteella ulkopuolista asiantuntemusta ei Vierumäen jokapäiväisen sisäisen viestinnän tekemiseen tarvita. Ainoastaan viestintäsuunnitelman laatimisessa ja esimiesten kouluttamisessa voitaisiin ulkopuolista asiantuntemusta käyttää.

Resurssit- teemassa vastaajilta haettiin vastauksia voimavarojen suuntaamisen suunnitelmaan, eli minkälaista laadullista osaamista Vierumäellä tarvitaan ja onko sellaista jo yrityksessä, onko tarpeeksi henkilöstöä suorittamaan viestinnän tehtävistä ja tukeeko teknologia sisäistä viestintää.

Vastauksista voidaan päätellä, että vastaajat ovat eri mieltä siitä, onko Vierumäellä tarpeeksi laadukasta osaamista hoitamaan sisäistä viestintää. Toisaalta vastauksista voidaan havaita, että erityistä viestintäosaamista ei tarvita, kunhan vain selkeä suunnitelma on laadittu, mikä puolestaan parantaa koko henkilöstön viestintävalmiuksia. Toisaalta taas vastauksissa on kerrottu henkilöstön ja esimiesten tarvitsevan eritasoisia viestinnän koulutuksia viestinnän laadun parantamiseksi.

Määrälliseen osaamiseen voidaan johtopäätökseksi todeta, että vastaajat kokevat tämän hetkisen henkilöstön riittävän, kunhan vain laaditaan hyvä viestintäsuunnitelma, jota myös noudatetaan.

Teknologiaa Vierumäeltä vastauksien mukaan löytyy, mutta sen pitäisi olla erityisen kehittämisen kohteena. Intran kehittäminen, pikaviestien käyttöön otto ja Res-suun tutustuttaminen ja siellä erityisesti talouslukuihin perehdyttäminen mainitaan henkilöstön omina kehitysehdotuksina.

Strategisessa suunnittelussa haettiin vastauksia kolmeen kysymykseen. Vierumäen sisäisen viestinnän visioon, tulostavoitteisiin ja tehtäviin, joilla tavoitteisiin päästään.

Vastauksissa esiteltiin monia erilaisia sisäisen viestinnän visioita. Niistä voidaan päätellä, että yhtä selkeää visiota ei ole määritelty tai se ei ole vastaajien tiedossa. Vastaajien mielestä tulostavoitteita on monia ja ne konkretisoituvat henkilöstön tyytyväisyyteen informaation kulkuun ja oikea-aikaisen tiedon saantiin. Nämä asiat vaikuttavat myös muihin vastauksiin, esimerkiksi epätietoisuuden vähenemiseen, luottamuksen ja työmotivaation paranemiseen. Tehtävät, joita Vierumäellä tarvittaisiin, jotta tulostavoitteisiin päästäisiin, olivat vastausten perusteella viestintäsuunnitelman toteutus, siihen liittyvien vastuiden määrittelyt ja sen toimivuuden mittaus.

3.5 Kehitysehdotukset Vierumäelle

Vierumäki on tällä hetkellä muutostilanteessa. Yt-neuvottelut ja organisaatiossa tapahtuvat muutokset aiheuttavat omat haasteensa myös sisäiselle viestinnälle. Jotta näistä haasteista selvitään, olisi erittäin tärkeä, että sisäisen viestinnän prosessi olisi selkeä ja toimiva.

Vierumäellä, sisäisen viestinnän prosessissa, tulisi huomiota kiinnittää sisäisen viestinnän tehtäviin. Vastauksissa lueteltiin paljon erilaisia Vierumäen sisäisen viestinnän tehtäviä, mutta kehitysehdotuksena esittäisin panostamista esimerkiksi neljään selkeään viestinnän tehtävään, joita johtopäätöksissä mainitut periaatteet tukevat ja joista Vierumäellä olisi hyvä lähteä edistämään viestinnän prosessia.

Koska Vierumäen sisäinen viestintä on jo monimuotoista, uusia viestinnän välineitä ei tarvita, mutta kehitysehdotuksena panostamista sosiaalisen mediaan olisi syytä harkita. Vaikka Vierumäellä on esimerkiksi Facebook- sivut, ei niitä ainaakaan vastausten perusteella mielletä sisäisen viestinnän välineeksi. Koska Face-

book on tänä päivänä hyvin yleinen viestinnän väline, voitaisiin se Vierumäelläkin lanseerata sellaiseksi, jolloin myös henkilöstö sitä seuraisi.

Vierumäen sisäisen viestinnän vastuut ovat epäselvät, minkä takia ehdottaisinkin niiden uudelleen määrittämistä esimerkiksi johtoryhmässä tai perustamalla oma sisäisen viestinnän työryhmä. Esimerkiksi vastuut viestinnän toimivuudesta, intranet- hankkeen kehittämisestä ja ylläpitämisestä sekä auditoinnista olisi hyvä määrittellä.

Viestinnän laadun parantamiseksi Vierumäellä voitaisiin järjestää vastuuhenkilöille koulutuksia esimerkiksi viestintäsuunnitelman laadintaan. Koska Vierumäellä on jopa oma viestintäyksikkö Mediapaja, jossa opetetaan viestintää, kannattaisi sen tuomia mahdollisuuksia käyttää paremmin hyödyksi, jolloin ulkopuolista apua ei edes tarvittaisi. Lisäksi vastuita miettiessä olisi hyvä selvittää tämän viestintäyksikön tuomat mahdollisuudet esimerkiksi intranetin ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Koska selkeitä tavoitearvoja, mitä Vierumäellä sisäiseltä viestinnältä halutaan, ei tunneta, jolloin niihin ei myöskään voida sitoutua, voisi Vierumäen yksi sisäisen viestinnän tehtävä olla tämän tilanteen parantaminen. Esimerkiksi yksi tulostavoite Vierumäellä voisi olla, että henkilöstö tietää organisaation tavoitteet ja on tietoinen koko yhtiön ja oman yksikkönsä tilanteesta. Tavoitetta voitaisiin seurata erilaisilla kysymyksillä, esimerkiksi niin, että onko henkilöstö saanut vain jotain tietoa vai juuri haluamaansa tietoa, jonka perusteella nähdään erilaisia tietovajeita. (Juholin 1999, 114). Tietovajeita voitaisiin erilaisin tehtävin Vierumäellä minimoida, mm. intranetin kehittämisellä ja johtajien erilaisilla kierroksilla ja esimerkiksi kyselytunneilla. Sen jälkeen, kun tehtäviä on tarpeeksi monta, olisi Vierumäellä hyvä valita muutama painopistealue, mihin kuuluvia toimenpiteitä, esimerkiksi intranetin kehittäminen, aletaan toteuttaa.

4 YHTEENVETO

Sisäinen viestintä on parhaimmillaan vuorovaikutteista keskustelua, jossa ei vain siirretä vastuuta henkilöltä toiselle, vaan keskustelemalla varmistetaan viestien ymmärrettävyys ja selkeys kuulijalle. Haasteen vuorovaikutteiselle viestinnälle työyhteisöissä luo kuitenkin kiire, minkä takia pitäisi löytää oikeat viestinnän välineet, jotta oikeat henkilöt tavoitetaan oikeaan aikaan.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana oli Vierumäen organisaation sisäisen viestinnän kehittäminen. Tarkoituksena oli sisäisen viestinnän teorian avulla kuvata viestinnän prosessi, joka edesauttaisi Vierumäen sisäistä viestintää ja jota he jatkossa voisivat kehittää.

Työn tavoite onnistui siinä mielessä hyvin, että Vierumäen sisäisen viestinnän nykytilasta saatiin paljon tietoa. Lisäksi saatiin selvitettyä ongelmakohtia ja niihin konkreettisia kehitysehdotuksia. Viestintä koettiin monimuotoisena, mutta suurimmat kehittämistarpeet olivat systemaattisen viestinnän tekemisessä ja vastuiden määrittelyssä.

Tutkimuslomakkeessa esitettyihin avoimiin kysymyksiin vastattiin kiitettävästi, mutta uskoisin, että haastattelujen myötä olisi saatu vieläkin yksityiskohtaisempaa tietoa Vierumäen sisäisestä viestinnästä ja sen kehittämisestä, kuin avoimilla kysymyksillä. Samalla olisi saatu minimoitua epätietoisuutta, koska muutamaan kysymykseen ei osa vastaajista osannut vastata. Jatkotutkimusta ajatellen haastattelut olisi hyvä keino syventää tästä tutkimuksesta saatuja tietoja ja näin kehittää viestintää tulevaisuudessa.

Lisäksi, pohjautuen artikkeliin, ”Strategisen viestinnän osaamisesta huutava pula”, olisi hyvä tutkia Vierumäen tilannetta kyseisellä osa-alueella. Juholin ja Tuomi kirjoittavat, että juuri tämä osaamisalue, joka liittyy organisaation johtamiseen ja strategian toteutumiseen, on jäänyt väliinputoajan asemaan eikä kukaan oikein tunnista sitä omakseen. Useat tutkimukset vahvistavat, että organisaatioiden strategia on vain harvojen tiedossa ja ymmärryksessä ja strategialla, jota ei ymmärretä,

ei tee mitään. (Tuomi, Juholin 2012.)

Strategia on organisaation koossa pitävä arjen toimintamalli, joka toteutuu, kun sitä rakennetaan yhdessä, viestitään, ja siitä keskustellaan. Koska johtamis- ja strategisen viestinnän ongelmat johtavat ongelmiin itse toiminnassa, olisi Vierumäeläkin jatkotutkimusta ajatellen myös hyvä paikka tutkia strategisen viestinnän osaamista. (Tuomi, Juholin 2012.)

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aula, P. 2000. Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen? Juva: WSOY.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY

Lohtaja, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Juva: WS Bookwell Oy

Long, M. & Newbold, T. 1997. Developing a plan. Hjabook of internal communication. Hampshire: Gover Publishing Ltd.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki: Inforviestintä

Puro, J.-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY

Ruuska. 1999. Projekti hallintaan. Jyväskylä. Suomen atk-kustannus

Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari

Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää. Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

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

Elektroniset lähteet:

Hämäläinen, S. 2011. Työyhteisön sisäisen viestinnän haasteet organisaation muutoksessa. Pro gradu-työ: Jyväskylän yliopisto. Viestintätieteiden laitos. Yhteisöviestintä. Saatavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/27084>

Ilmoniemi, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä. [viitattu 6.3.2012]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773>

Juholin, E. 2012. Mittaaminen kuuluu viestintäammattilaisen työhön. [viitattu 6.4.2012]. Saatavissa: <http://www.biblo.fi/blogi/mittaaminen-kuuluu-viestintaammattilaisen-tyohon/>

Juholin, E. 2003. Viestintä työyhteisössä. Jyväskylän yliopisto. [viitattu 27.2.2012]. Saatavissa: http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/viestinta_tyoyhteisossa.html

Jyväskylän yliopisto. 2003. Organisaatioiden viestintä. Jyväskylän yliopisto. [viitattu 23.2.2012]. Saatavissa: http://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/yviperust/artikkelit/1_polku1.html

Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto. 2010. Sisäinen viestintä. Markkinointiviestinnän Toimistojen Liitto. [viitattu 14.2.2012]. Saatavissa: <http://www.mtl.fi/sisainen-viestinta>

Tuomi, Lauri & Juholin, Elisa. 2012. Strategisen viestinnän osaamisesta huutava pula. [viitattu 8.4.2012]. Saatavissa: <http://www.biblo.fi/blogi/strategisen-viestinnan-osaamisesta-huutava-pula/>

Vierumäki 2010 [Verkkajulkaisu]. Vierumäen Internet-sivut. [Viitattu 13.3.2012]
Saatavissa: <http://www.vierumaki.fi/>

Viestintätoimisto Deski. 2008. Sisäisen viestinnän abc. Tiedottaja. [viitattu
1.3.2012]. Saatavissa: [http://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)

LIITTEET

HAASTATTELUPOHJA: VIERUMÄEN SISÄISEN VIESTINNÄN PROSESSI

Tällä kyselyllä on tarkoitus selvittää Vierumäen sisäisen viestinnän tilaa ja pyrkiä tekemään Vierumäelle sisäisen viestinnän prosessi, jonka avulla voidaan myöhemmin lähteä tekemään sisäisen viestinnän suunnitelmaa.

Kysely voidaan suorittaa joko temahaastatteluna tai sähköpostin välityksellä.

PERUSMÄÄRITTELYT:

- 1. Millaista Vierumäen sisäinen viestintä mielestäsi on? Hyvät asiat, puutteet yms.**
- 2. Minkälaisia periaatteita Vierumäen sisäisen viestinnän olisi hyvä sisältää? (Esim. Avoimuus, rehellisyys, nopeus, vuorovaikutteisuus jne.)
Ja miten purkaisit ne luettavaan muotoon?**
- 3. Miksi Vierumäellä viestitään eli mikä on Vierumäen sisäisen viestinnän tarkoitus?**

VIESTINTÄVASTUIDEN MÄÄRITTELY:

- 1. Miten viestinnän vastuut tulisi määritellä Vierumäellä eli keiden tulisi olla vastuussa Vierumäen sisäisestä viestinnästä? Olisiko mielestäsi Vierumäellä tarvetta asiantuntijoiden palveluihi**

RESURSSIT: (Voimavarojen suuntaamisen suunnitelma):

- 1. Minkälaista osaamista Vierumäen sisäinen viestintä mielestäsi vaatii? Onko Vierumäen henkilöstöllä tarpeeksi laadullista osaamista hoitamaan onnistunutta sisäistä viestintää?**
- 2. Onko Vierumäen määrällinen osaaminen riittävää suoriutumaan sisäisen viestinnän haasteista? Eli onko vierumäellä tarpeeksi henkilöitä (ammattilaisia, avustajia), jotta sisäisestä viestinnästä suoriudutaan?**
- 3. Tukeeko Vierumäen teknologia onnistunutta sisäistä viestintää? ja jos ei niin miten sitä pitäisi kehittää?**

Strateginen suunnittelu:

- 1. Mikä on Vierumäen sisäisen viestinnän visio?**
- 2. Mitkä olisivat mielestäsi Vierumäen sisäisen viestinnän tulostavoitteita, joita olisi hyvä lähteä tavoittelemaan?**
- 3. Minkälaisia tehtäviä mielestäsi Vierumäellä tarvitaan, jotta tulostavoitteet saavutettaisiin ja avaintuloksiin päästäisiin?**

Kiitos vastauksistasi!