



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Työyhteisöviestinnän kehittäminen hypermarketissa

Lehtinen, Ilmari

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

## Työyhteisöviestinnän kehittäminen hypermarketissa

Lehtinen, Ilmari  
Palvelujen tuottaminen ja  
johtaminen  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2014

Lehtinen, Ilmari

### Työyhteisöviestinnän kehittäminen hypermarketissa

Vuosi 2014 Sivumäärä 38

---

Opinnäytetyön toimeksiantajana oli päivittäis- ja käyttötavarakaupan hypermarket, joka on ketjunsuuri yksikkö. Hypermarketissa työskentelee noin 200 työntekijää, sekä päivittäin vaihtuva määrä vuokratyövoimaa.

Opinnäytetyö oli tutkimuksellinen työ, jonka tavoitteena oli tutkia haastatteluiden avulla toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän nykytilaa. Nykytila-analyysin avulla pyrittiin löytämään viestinnän heikkoja kohtia ja tuottaa niihin vaihtoehtoisia tapoja toimia. Toimeksiantajana toimiva hypermarket on juuri laajentunut yksikkö, jonka johto on myös vaihtunut laajennuksen myötä. Muutosten johdosta yksikössä oli selvittää viestinnän toimivuutta ja kehittämistarpeita. Tarkoituksena oli löytää viestinnän ongelmakohtia, joita parantamalla voitiin vaikuttaa yksikön viestinnän toimivuuteen ja sitä kautta vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden tyytyväisyyteen, sekä asiakastyytyväisyyteen.

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla, jotka tehtiin toimeksiantajayrityksessä työskenteleville myyntipäälliköille. Haastateltaviksi valikoituivat myyntipäälliköt heidän keskeisen viestinnällisen roolinsa takia. He toimivat organisaatiossa ylemmän johdon ja alaisten välissä, joten he ovat viestijöinä monipuolisissa ja merkittävässä roolissa. Teemahaastattelussa haastateltavan henkilön mielipiteet ja kokemukset voidaan koota autenttisesti ja haastattelun edetessä voidaan tehdä tarkentavia kysymyksiä. Haastattelun teemat muodostuivat teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Haastattelun teemat olivat seuraavat: viestinnän merkitys, viestinnän kanavat ja viestinnän toimijat.

Haastatteluiden perusteella muodostettiin viestinnän nykytila-analyysi. Analyysin perusteella voidaan todeta, että perusta hyvälle viestinnälle on jo olemassa. Haastateltavat kokivat työyhteisöviestinnän olevan kohtalaisen hyvällä tasolla, mutta haastatteluissa tuli ilmi myös selkeitä kehityskohteita. Näitä kohteita olivat yhtenäisten toimintatapojen puute, viestintäkanavien tehokkaampi hyödyntäminen, roolien ja vastuun korostaminen sekä viestintäkoulutus.

Asiasanat: viestintä, työyhteisöviestintä, johtamisviestintä, työyhteisöviestinnän toimijat, viestintäkanavat, teemahaastattelu

Lehtinen, Ilmari

**Developing Organizational Communication in a Hypermarket**

Year	2014	Pages	38
------	------	-------	----

---

The commissioner of this thesis was a local hypermarket, which is the largest unit in its chain. The hypermarket has 200 employees, and daily changing leased employees.

This thesis was a research-based project. The objective of the thesis was to investigate the current state of the commissioner company's organizational communication through interviews. The analysis of the current state compiled a list of drawbacks of the existing communication and produced alternative ways for it. The commissioner company has just expanded and they have had also changes in the management. Due to the changes, it is wise to go through the functionality and needs for development of communication. The purpose was to develop the communication's functionality and thus affect positively the workers' job satisfaction and customer satisfaction.

The research was carried out by theme interviews. The interviews were conducted with the commissioner company's sales managers. The sales managers were selected to the interviews, because of their key role in communication. They are using a wide range of communication tools because they are working between senior management and workers. The positive aspects of theme interviews are that you can get authentic opinions and experiences and use clarifying questions. Themes for the interviews were based on the theoretical framework. These themes were purpose of the communication, channels of communication and actors of the communication.

Based on the analysis of the current state of organizational communication, it can be concluded that the commissioner company has a basis for good communication. The interviewees experienced that the organizational communication is at a fairly good level, but the interviews also showed clear areas for development. These areas were the lack of uniform communication, more efficient use of communication channels, underlining roles and responsibilities from the communicational point of view, and increasing communication training.

Keywords: communication, organizational communication, actors of organizational communication, communication channels, theme interviews

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Työyhteisöviestintä .....	7
2.1	Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän määrittely .....	9
2.2	Työyhteisöviestinnän periaatteet .....	10
2.3	Työyhteisöviestinnän toimijat .....	12
2.4	Työyhteisöviestinnän kanavat.....	16
3	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat .....	22
4	Menetelmät ja toteutus.....	22
5	Tutkimustulokset.....	24
5.1	Yrityksen nykytila ja käytössä olevat kanavat .....	24
5.2	Haastattelijoiden kokemukset yrityksen viestinnästä .....	29
6	Johtopäätökset .....	36
	Lähteet .....	39
	Kuvat .....	40
	Taulkot.....	40
	Liitteet.....	41

## 1 Johdanto

Tämän työn aihealueena on työyhteisöviestintä. Työn ensisijaisena tarkoituksena on yrityksen työyhteisöviestinnän nykytila-analyysin kautta löytää viestinnällisiä ongelmakohtia, joita kehittämällä työyhteisöviestintää voidaan parantaa. Toimeksiantajana toimiva hypermarket on juuri laajentunut yksikkö, jonka johto on myös vaihtunut sen myötä. Muutosten johdosta, yksikössä on hyvä käydä läpi viestinnän toimivuutta ja kehittämistarpeita. Tarkoituksena on löytää viestinnän ongelmakohtia, joita parantamalla voidaan vaikuttaa yksikön toimivuuden parantamiseen ja sitä kautta työntekijöiden tyytyväisyyteen. Aihealueena työyhteisöviestintä on erittäin ajankohtainen ja sen hallitseminen alasta riippumatta on tärkeää.

Kohdeyrityksenä toimiva hypermarket on ketjunsuuri yksikkö noin 100 000 tuotteen valikoimalla. Hypermarket muodostuu päivittäistavarakaupan ja käyttötavarakaupan osastoista. Laajennuksen myötä hypermarketissa työskentelee noin 200 työntekijää, sekä päivittäin vaihtuva määrä vuokratyövoimaa. Tämä tekee yksikön työyhteisöviestinnästä haasteellista, mikä taas antaa hyvän toimintaympäristön tälle työlle.

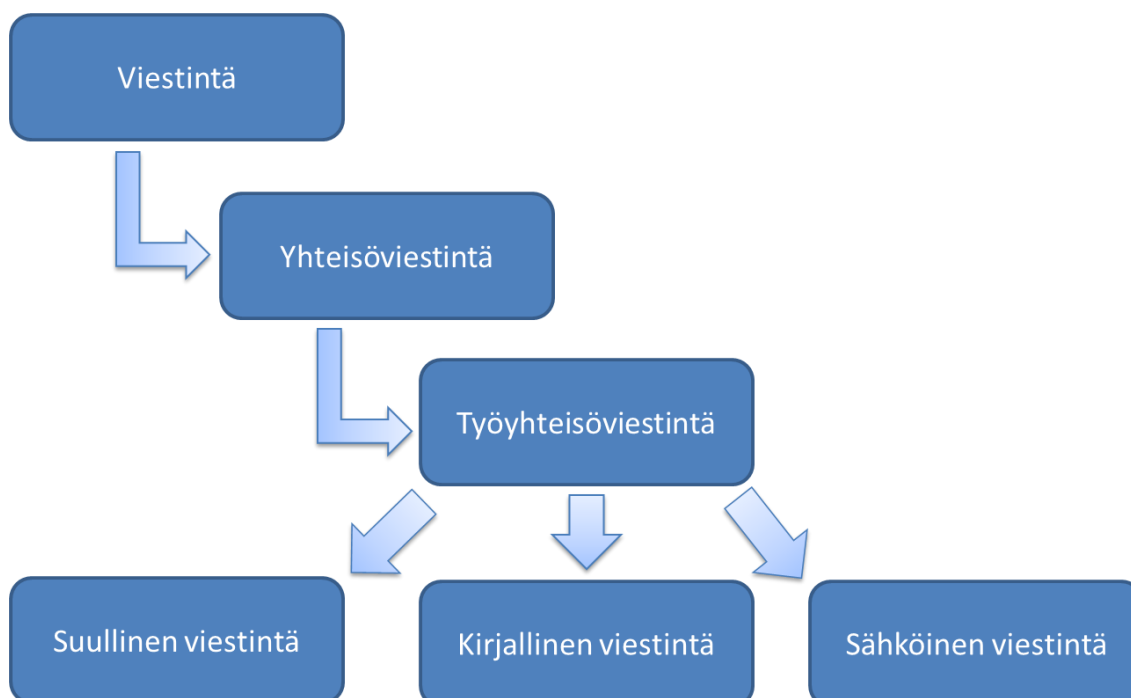
Tavoitteena on tutkia haastatteluiden avulla toimeksiantajayrityksen tapaa viestiä yksikön sisällä, ja saada vastauksia seuraaviin kysymyksiin: Minkälaisia viestinnän menetelmiä on käytössä? Onko osastojen välillä toiminnassa eroavaisuuksia? Miten viestintä toimii haastateltavien mielestä? Tarkoituksena on löytää viestinnän heikkoja kohtia ja tuottaa niihin vaihtoehtoja, jotka perustuvat vahvasti tämän päivän toimintaan.

Perinteinen ajatus työyhteisöviestinnästä sisältää käsitteitä sisäisestä tiedottamisesta tai tiedotuksesta, ja kohderyhmäksi on määritelty henkilöstö. Vaikka näin tapahtuva käsitteiden määrittäminen omaa valtavan auktoriteetin myös nykypäivän ajattelussa, nähdään nykyään viestintään kuuluvan tiedottamisen lisäksi myös keskinäisen vuorovaikutuksen ja tiedon vaihdannan. Tieto ja viestit eivät nykypäivänä ole enää organisaation täydessä kontrollissa. Organisaation kieltäytyessä kommunikoimasta, löytyvät tarvittavat tiedot yleensä muualta. Tämä johtuu siitä, että kiinteän henkilöstön lisäksi viestijöinä voivat toimia myös ulkopuoliset asiantuntijat ja kumppanit, sekä virallisesti muissa organisaatioissa toimiva henkilöstö. Tämän päivän työyhteisöviestintä on myös huomattavasti vapaamuotoisempaa. Tämä johtuu pitkälti siitä, että nykyään asiat vaativat usein pohdintaa ja keskustelua, joita itsessään pidetään vähintään yhtä tärkeänä kuin virallista viestintää. (Juholin 2009, 141.) Voidaan siis sanoa, että viestinnän merkitystä yrityksessä ei voi väheksyä nykypäivänä. Yritysten tulee ymmärtää sen kokonaisvaltainen merkitys työyhteisön tyytyväisyyteen, toimintaan ja myös asiakastyytyväisyyteen. Näin ollen yritysten tulee kehittää viestintää, ja yllä pitää hyviä viestinnän toimintamalleja. Työssä pidetään tätä mittarina hyvälle viestinnälle ja viestinnän tarpeellisuudella ja siihen verrataan kohdeyrityksen viestinnän tilaa.

## 2 Työyhteisöviestintä

Tämän työn teemana on työyhteisöviestintä, joka on osa viestintää ja tarkemmin yhteisöviestinnän osa-alue. Viestintä on aihealueena erittäin laaja käsite. Viestintää on joka puolella elämässämme, sillä kommunikaatio muiden ihmisten kanssa on itsessään viestintää. Viestintä onkin kokonaisvaltaisuutensa ja laaja-alaisuutensa takia vaikeasti määriteltävä. Drucker (2002, 207) jakaa viestinnän neljään perusosa-alueeseen; viestintä on havaitsemista, viestintä on odotuksia, se asettaa vaatimuksia sekä viestintä ja tieto ovat eri asioita ja paljolti vastakkaisia, mutta silti toisiinsa sidoksissa. Hänen mukaansa viestin tärkein kysymys on: ”Onko vastaanottajan havaitsemiskyvyn rajoissa? Pystyykö hän vastaan ottamaan viestin sanoman?” Tästä näkökulmasta katsottuna viestintä voidaan kärjittää siten, ettei viestiä ole, jos ei ole kuulijaakaan. Viestijä, eli viestin lähettäjä, ei kommunikoi, vaan hän ilmaisee. Meidän on tärkeää muistaa tämä perusideologia viestinnästä; jotta viesti voi mennä oikein perille, vastaanottajan on ymmärrettävä viestin sisältö samalla tasolla kuin viestin lähettäjä. (Juholin 2009, 20 - 21; Åberg 2006, 82; 84.)

Työyhteisöviestintä on siis yhteisöviestinnän osa-alue, ja yhteisöviestintä on taas osa viestintää. Tätä pyritään selventämään seuraavan kuvaajan 1 avulla, jossa havainnollistetaan viestinnän jakautumista aina pienempiin osa-alueisiin.



Kuva 1: Työyhteisöviestinnän määritelmä viestinnän alakäsitteenä

Yhteisöviestintä on käsite, jolla tarkoitetaan erilaisten yhteisöjen, yritysten, julkisyhteisöjen ja järjestöjen johdettua, ammattimaista viestintää, jonka tavoitteet lähtevät koko

organisaation tavoitteista. Yhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä tiedonvaihdataa, vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä, joka syntyy organisaatioiden sisällä ja niiden käydessä vuoropuhelua ympäristönsä ja sidosryhmien kanssa. Rinnalla toimivia käsitteitä ovat yritysviestintä, sekä organisaatioviestintä. Yritysviestinnällä käsitetään ainoastaan yksityissektorilla toimivia organisaatioita. Organisaatioviestintä taas on lähes synonyymi yhteisöviestinnälle, vain sillä erolla, että se sisältää virallisen viestinnän lisäksi vapaamuotoisen viestinnän, ja on näin ollen laajempi käsite. Puhuttaessa jonkin organisaation, jonkin yhteisön viestinnästä, on paras puhua yhteisöviestinnästä. Yhteisöviestintä on suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa oikean, selkeän ja vahvan yhteisökuvan rakentamiseksi sekä avoimen ja vuorovaikutteisen tiedonkulun varmistamiseksi. (Juholin 2009, 23; Åberg 2000, 54.)

Yhteisöviestintää käyttävät yhteisöt ja organisaatiot. Ennen kuin määritetään tarkemmin yhteisöviestintää, on hyvä määritellä nämä käsitteet. Juholin (2009, 21) määrittelee yhteisön ja organisaation tahona, joka tarkoittaa toiminnallista kokonaisuutta. Tällä kokonaisuudella on jokin tarkoitus ja tavoitteet ja sillä on tarvetta kertoa itsestään ja kommunikoida ympäristönsä kanssa. Yhteisöllä ja organisaatiolla on erilaisia tavoitteita, ja niiden käytössä on resursseja tavoitteiden saavuttamiseksi. Yhteisöllä ja organisaatiolla on pieniä vivahde-eroja. Organisaatio on tiukempien rajojen sisällä toimiva yhteisö, ja se on selvästi ohjatumpaa toimintaa. Toisin sanoen organisaatio on käsitteenä tarkemmin määritelty yhteisö. (Juholin 2009, 21, 395.)

Yhteisöviestinnän keskeisimmät toiminnot voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: yhteystoimintaan ja yhteydenpitoon. Näiden tavoitteena on yhteisön tunnettavaksi tekeminen yhteisölle tärkeiden ihmisten tajunnassa. Yhteisö pitää yhteyttä sekä omaan henkilöstöön että yhteisö- ja kohderyhmiinsä. Ihmisten välillä oleva vuorovaikutus luo pohjan myönteiselle ilmapiirille, mikä helpottaa yhteisön toimintaa. Vuorovaikutuksella ihmiset ja yhteisöt saadaan tutuiksi toisilleen. (Siukosaari 2002, 12, 15.)

Tiedotustoiminnan, tiedottamisen ja tiedotuksen tavoitteena on sekä tietoisuuden voimistaminen yhteisön sisällä että tiedon välittäminen yhteisön toiminnasta sille tärkeille ihmisille. Näin ollen tiedottaminen koostuu niin sisäisestä kuin ulkoisesta tiedottamisesta. Tiedottamisen on pääsääntöisesti mielletty käsittävän johdon viestinnän henkilöstölle tai ympäröivälle yhteiskunnalla. Etenkin puhuttaessa sisäisestä viestinnästä, on sen käsitetty perinteisesti olevan viestimistä johdolta henkilöstölle. Jotta viestintä toimisi tehokkaasti, tulisi se mieltään molempiin suuntiin toimivana työkaluna. (Siukosaari 2002, 12, 15.)



## 2.1 Työyhteisön ja työyhteisöviestinnän määrittely

Työyhteisön määritelmät ovat hyvin lähellä edellä käytyjä yhteisön ja organisaation määritelmiä. Juholinin (2009, 21) näkemys on, että työyhteisössä ihmiset eivät vietä vain aikaansa, vaan työyhteisöillä on tavoitteiden, strategioiden ja resurssien lisäksi vastuita sidosryhmille ja ympäröivälle yhteiskunnalle. Työyhteisössä toimivat henkilöt antavat omat resurssinsa ja osaamisensa organisaation käyttöön, josta vastapalveluksena he saavat palkan ja ammatillisen sekä sosiaalisen tarpeiden täyttymistä. Suikosaari (2002, 12) taas määrittelee työyhteisön löyhemmin yhteiseksi, joissa kaikissa on sovittu yhteisistä tavoitteista ja keinoista, joilla niihin päästään. Tämä kuvastaa yhteisöjen määritelmien samankaltaisuutta. Kolmas määritelmä löytyy Åbergilta (2000, 54), joka määrittelee työyhteisön olevan ihmisryhmittymä, joka pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin tavoitteisiinsa käytössä olevia voimavaroja, eli resursseja säätelemällä. Tämä tapahtuu työn ja vallan jakamisen sekä viestinnän rakentamisen kautta. Työyhteisön toimintaan vaikuttaa jäsenten vuorovaikutuksen kautta muotoutunut kulttuuriperimä, jonka perustana voidaan katsoa olevan yhteiset käsitykset asiantilasta. (Åberg 2000, 54.) Käytän työssäni työyhteisötermiä sen vuoksi, että tällöin lukija ymmärtää heti kyseessä olevan työhön liittyvä yhteisö.

Juholinin (2009, 393) mukaan työyhteisöviestintä tapahtuu foorumeilla, joista tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila tai -ympäristö. Näissä foorumeissa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti ja kollegiaalisesti. Työyhteisöviestinnän tarkoituksena on hänen mukaansa työskentelyn edellytysten luominen, joka koostuu työilosta ja työyhteisön ylläpidosta, vahvistamisesta sekä kehittämisestä ja jäsenten yksilöllisestä yhteisestä oppimisesta. Tämä oppiminen tapahtuu taas dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. Työyhteisön jäsenet muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta tietoisesti ja tiedostamattaan, ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöönsä. Määritelmä on kokonaisvaltainen ja laaja, ja ehkä hankalasti sisäistettävissä. Sen etuna on se, että se sisältää kaikki tärkeimmät työyhteisöviestinnän osa-alueet. (Juholinin 2009, 393.)

Työyhteisöviestintä on perinteisesti jaettu sisäiseen viestintään ja ulkoiseen viestintään. Tämä perinteinen jako on myös huomattavissa tutkimusongelmassa, sillä vaikutuksia tutkiessa esimerkiksi tyytyväisyys on jaettavissa väkisinkin työtyytyväisyyteen ja asiakastyytyväisyyteen. Juholinin (2009, 23) mukaan viestinnän kehitys on kuitenkin madaltanut sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja-aitoja. Nykyään voidaankin katsoa, että kyse on enemmän näkökulmasta, painotuksesta tai intressistä, kuin itsenäisistä viestinnän lajista.

Työyhteisöviestinnän kokonaisuuden jäsentämistä helpottaa kuitenkin työyhteisöviestinnän jakaminen näihin perinteisiin sisäisen ja ulkoisen viestinnän osa-alueisiin (Suikosaaren 2002, 6

- 7). Vaikka sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja-aitojen voidaankin nähdä madaltuneen, on silti hyvä ymmärtää, millainen raja-alue näiden välillä on.

Työyhteisön sisäisellä viestinnällä käsitetään pääosin henkilöstöviestintää. Se on työyhteisöviestinnän tärkein osaamisalue ja tavoitteellinen toiminto. Henkilöstöviestinnän merkitys kasvaa jatkuvasti, vaikka sen merkitys on ymmärretty hyvin myöhäisessä vaiheessa 1990-luvulla. Sisäistä viestintää lähellä on myös sisäisen markkinoinnin käsite. Sisäisen markkinoinnin avulla henkilöstölle tehdään tutuksi yhteisö ja sen visio, arvot, tavoitteet, yhteiskulttuuri, toiminta ja tuotteet. Perehdyttäminen on myös tärkeässä roolissa uusien työntekijöiden mukaan saamisessa. Sisäistä viestintää voidaan myös kutsua sisäiseksi tiedotukseksi, jota tarvitaan pitämään henkilöstö ajan tasalla työyhteisössä ajankohtaisista asioista. Sisäinen tiedotus informoi nykyhetkestä, muutoksista ja lähitulevaisuudesta sekä pienistäkin, henkilöstölle läheisistä asioista. Sisäisen tiedottamisen tärkein tehtävä on saada ihmiset ymmärtämään, miksi työyhteisössä ollaan ja tekemään työtä työyhteisön ja toisten ihmisten hyväksi. Sisäisen viestinnän avulla voidaan välittää työntekijöille selkeitä yhteisiä tavoitteita. Parhaassa tapauksessa sen avulla saadaan työntekijät tekemään työtä enemmän ja paremmin sekä muuttamaan mielikuviaan ja mielipiteitään. (Siukosaari 2002, 79.)

Ulkoisella viestinnällä käsitetään taas sitä viestintää, millä työyhteisö tiedottaa asioistaan ulospäin, sekä pitää yhteyttä ympäröiviin sidosryhmiin. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän lisäksi yhteisöviestintään voidaan katsoa kuuluvan yhteisötoiminta, jolla yhteisö pitää yhteyttä henkilöstöön, ja tiedotus, jolla välitetään sanomia talon sisälle. (Siukosaari 2002, 65 - 67, 131.)

## 2.2 Työyhteisöviestinnän periaatteet

Viestinnän roolia ei voida vähätellä, kun puhutaan johtamisesta ja jatkuvasta muutoksesta työelämässä. Viestinnän roolin voidaan katsoa olevan organisaation eteenpäinvieminen ja sen kehittämiselle täytyy löytyä resursseja. Kuitenkaan pelkkä julkilausuma tästä aiheesta ei riitä, vaan ilmiö on purettava osiin ja perusteltava yksityiskohtaisesti. (Juholin 2009, 154.) Tämän vuoksi on perusteltua käydä läpi työyhteisöviestintää ohjaavat viestinnän perusmäärittelyt ja viestintästrategiat.

Åbergin (2006, 96 - 97) mukaan työyhteisöissä viestintään löytyy viisi syytä. Ensinnäkin yrityksen toimintaa tuetaan viestinnällä, mikä näkyy palveluiden ja tuotteiden tuotteistamisessa ja niiden siirtämisessä asiakkaille. Toiseksi viestintää tarvitaan pitkäjänteisen yhteisö-, johtaja tai palveluprofiilin luomiseen. Työyhteisöviestinnän kolmantena tehtävänä voidaan pitää työyhteisön tapahtumien informointia. Viestintää tarvitaan myös työntekijöiden perehdyttämiseen työhön ja työyhteisöön, ja viestinnän

viimeisimpänä tehtävänä on ihmisten välisen vuorovaikutuksen toteuttaminen ja sitä kautta sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen. Työyhteisöviestinnän tavoitteena tulisi olla aina tehokas sisäinen tiedonkulku. Tämä tavoite voidaan saavuttaa, jos ymmärretään, että esitetty tieto ei ole itsessään toimija, joka päättää mihin, tai kenelle se itseään vie, vaan ihminen on se toimija, joka jalostaa ja liikuttaa tietoa vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa. Tätä toimintaa tuetaan teknologialla, joka helpottaa ja nopeuttaa oikein käytettynä tiedon kulkua. Koska nykymaailmassa kärsitään tiedon ylitarjonnasta, juuri tuon teknologian kehittymisen takia, olennaista ei ole saavuttaa mahdollisimman suurta määrää tietoa, vaan poimia muun tiedon joukosta olennainen tieto ja ymmärtää sen merkitys. (Juholin 2009, 153; Åberg 2002, 95.)

Juholinin (2009, 154) mukaan jokaisella yrityksellä tulisi olla määriteltynä viestinnän periaatteet. Viestinnän periaatteet voivat olla joko julkilausuttuja tai hiljaista tietoa. Määritellyt viestinnän periaatteet loisivat hänen mukaansa pohjan sovituille pelisäännöille, joiden avulla pyritään poistamaan turhia huhuja, jotka voivat vaikuttaa työyhteisön harmoniaan negatiivisesti. Yleisimpinä viestinnän periaatteina toimivat avoimuus, luotettavuus, tosiaikaisuus ja nopeus. Myös vuorovaikutteisuus ja ymmärrettävyys ovat tunnettuja periaatteita. Niillä pyritään luomaan mahdollisuus keskusteluun ja sitä kautta lisäämään ymmärrystä. Periaatteiden ohessa olisi tärkeää, että henkilöstö ja yhteistyökumppanit saisivat tietää yhteisönsä asioista kattavasti lyhyellä viiveellä. (Juholin 2009, 154.)

Periaatteiden määrittäminen on vasta ensimmäinen askel onnistuneeseen viestintään. Vaikka periaatteiden katsotaan olevan jo itsessään velvoittavia, pitää niistä pystyä sopimaan käytännön tasolla, jotta ihmiset soveltavat niitä arkielämässä. Tämän vuoksi ovat periaatteet avattava käytännön toimiksi. Tätä prosessia voidaan lähestyä vastaamalla kysymyksiin, mitä avoin viestintä käytännössä tarkoittaa ja merkitseekö se ajoitusta, vai tiedon laatua, vai peräti kumpaakin. Viestinnän periaatteet konkretisoituvat sovittaessa, mistä asioista voidaan keskustella, ja mistä asioista tulee informoida. Näitä määrittelyjä kannattaa tehdä eri tasoilla, niin koko organisaatiossa, kuin omassa tiimissä organisaation sisällä. Myös viestinnän järjestelyillä voidaan tehostaa konkretisoimista. Tällöin puitteiden tulisi olla sellaiset, että työntekijät tuntevat olonsa turvalliseksi, joka taas luo pohjan avoimelle keskustelulle. (Juholin 2009, 155 - 156.)

Tiivistäen voidaan sanoa, että viestintää tarvitaan tukemaan toimintaa, työyhteisön profiloitumiseen, informointiin, kiinnittämiseen ja vuorovaikuttamiseen (Åberg 2002, 96).

### 2.3 Työyhteisöviestinnän toimijat

Jokaisen voidaan katsoa toimivan viestijänä. Tämä on hyvä sisäistä, kun puhutaan viestinnän toimijoista. Juholinin (2009, 156) mukaan työyhteisön jäseniä voidaan tarkastella useista näkökulmista riippuen muun muassa tilanteesta tai informaation sisällöstä. Työyhteisön jäsenet voivat toimia tietyssä tilanteessa pelkästään viestin vastaanottajina, kun taas toisaalla, he toimivat tiedon tuottajina, välittäjinä ja vaihtajina kollegoiden, asiakkaiden sekä sidosryhmien kanssa. Kun kyseessä on asioita, jotka tulee olla esillä samaan aikaan saman sisältöisinä koko organisaatiossa, on tällaisissa tilanteissa vastuu viestin toimittamisesta johtohenkilökunnalla. Työyhteisön jäsenet ovat kuitenkin aktiivisia ja itseohjautuvia, ja toimivat itse tiedon tuottajina. Kun verkostot ovat tarpeeksi tehokkaita, nostavat ne esiin kysymyksiä, joihin virallinen viestintä harvoin pystyy. Tämän lisäksi työyhteisön jäsenet hakevat tietoa ympäriltään, tietokannoista sekä verkostoista. (Juholin 2009, 156.)

Yleisesti työyhteisön viestinnän toimijoina pidetään työyhteisön jäseniä, mutta satunnaisesti, tilanteesta riippuen viestinnän toimijoihin voidaan katsoa kuuluvan myös yhteistyökumppanit, kuten alihankkijat, konsultit, tutkijat ja erilaiset edustajat. Viestinnän toimijat voidaan rajata esimerkiksi sen mukaan, mihin määrään tietoa kumppaneilla on pääsy. Yhteistyöryhmiä voidaan lähestyä myös jakamalla ne sisäisiin ja ulkoisiin yhteistyöryhmiin. Päätöksen teko on kuitenkin hyvä pitää oman valvonnan sisällä, jotta vältetään tiedonvaihdon ja yhteistyön turhalta hankaloitumiselta. (Juholin 2009, 157.)

Työyhteisöviestinnän päätoiminta tapahtuu Juholinin (2009, 157) mukaan esimiesten ja työntekijöiden välillä. Johto ja johtoryhmä ovat erityisen tärkeässä asemassa kun puhutaan viestinnän strategiasta, eli siitä, miten asiat saadaan koko yhteisön tietoon ja keskusteluun ja kuinka näitä toimia tulee ylläpitää. Toimivaa viestintää johdettaessa tai suunniteltaessa, tulee ymmärtää, että henkilöstön tarpeet ja odotukset vaihtelevat erilaisten tekijöiden mukaan. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi; yksilötekijät, organisaatiotekijät, maantieteelliset tai kulttuuriset tekijät sekä tilannetekijät. Yksilötekijöitä voivat olla muun muassa koulutus, ikä ja työssäoloaika, kun taas organisaatiotekijöihin vaikuttaa yksikkö, toimiala, tuote, palvelu tai asiakkuus. (Juholin 2009, 157.)

Shockley-Zalabak (2009, 216) jakaa johtamisviestinnän kahteen osa-alueeseen, siihen miten johdetaan ja mitä johdetaan. Esimiesviestintä vaikuttaa kaikilla tasoilla organisaation toimintaan. Esimiehen tehtävä on auttaa yksilöitä, ryhmiä ja koko organisaatiota saavuttamaan asetettuja tavoitteita ja ylläpitämään tukitoimintoja tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehet toteuttavat työtehtäviä, jotka ovat suunniteltu johtamista varten, ja joissa arvioidaan muiden työntekijöiden työtä. Esimiehiltä odotetaan johtajuutta, joka vaikuttaa suoraan työyhteisön menestymiseen ja työtyytyväisyyteen. Johtaminen on siis

esimiehen tärkein työkalu. Ilman viestintää ei olisi johtamista. Johtamisviestintä on tiedon vastaanottamista, tuottamista ja jakamista. Siihen kuuluu toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaaminen sekä organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen. Johtajuus ei tule työtehtävän mukana, vaan se pitää ansaita omalla toiminnalla. Viestinnän suhde esimiehen ja työntekijän välillä pitäisi vaikuttaa innovaatioihin, päätöksentekoon, työtyytyväisyyteen, sekä työilmapiiriin. Johtamisviestintä vaikuttaa suuresti yksilön luottamukseen organisaatiossa, kuin koko organisaation luottamukseen. Tehokas johtamisviestintä voi viedä organisaation nykyisestä tulevaan tilaan. Sen avulla voidaan muodostaa potentiaalisia mahdollisuuksia, saada työntekijät sitoutumaan muutokseen, sekä juurruttaa organisaation strategia ja kulttuuri osaksi työntekijöiden toimintaa. Tällöin voidaan hyödyntää paremmin yhteisön energiaa ja resursseja. (Shokley-Zabalak 2009, 216 - 217; Åberg 2006, 204.)

Juholin (2009, 157) katsoo johtajien viestinnän koostuvan kolmesta osatekijästä: informoinnista, keskusteluista, sekä kuuntelemisesta. Johtamisviestintä tapahtuu aina jonkun organisaation puitteissa ja sen lähtökohtina ovat yksilötasolla määritettyjen visioiden, strategioiden, suunnitelmien, tuloskehityksien, odotuksien ja muutostarpeiden esiin tuominen koko organisaation tietoisuuteen. Organisaation sisällä tapahtuvaa johtamisviestintää ohjaavat organisaation ulkopuolella tapahtuvat toimialaa ja toimintaympäristötasoa koskettavat tapahtumat, muutokset, muutospaineet ja näkymät. Johtamisviestinnässä toimijoina ovat organisaation johto ja heidän tehtävänä on muodosta työyhteisölle toimivat viestinnän mekanismit. Toimivan johtamisviestinnän merkitystä ei ole syytä väheksyä, sillä johdon harjoittamalla viestinnällä on suora vaikutus ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen, luovuuteen ja mielikuviin omasta työyhteisöstä. Johto voi omalla esimerkillään ja toiminnallaan vaikuttaa työkuulttuuriin, ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen, sekä yleiseen tunnelmaan. Johtamisviestinnän yhtenä tärkeänä osa-alueena voidaankin pitää yhteishengen luomista, kulttuurin rakentamista ja vahvistamista. Vaikka nykyään työyhteisöviestinnässä korostetaan vuorovaikutusta ja viestin kulkua molempiin suuntiin: johdolta työntekijöille, sekä työntekijöiltä johdolle, on pohjimmainen vastuu viestinnässä kuitenkin aina johdolla. Tämän vuoksi voidaankin hyvin sanoa, että johto luo yhteisöviestinnän kulttuurin yritykseen tai organisaatioon. (Juholin 2009, 157.)

Onnistuneella johtamisviestinnällä voidaan siis katsoa olevan valtava merkitys yrityksen toimivuuden kannalta. Tämä näkyy muun muassa siinä, että viestintätyytyväisyydellä on suora vaikutus työtyytyväisyyteen ja työmotivaatioon. Viestintään tyytyväiset ovat myös tyytyväisempiä työoloihin ja ovat motivoituneempia. Tärkeimpänä tekijänä tässä toimii, millaisena oma esimies koetaan yleisesti taustaa antavien tietojen välittäjänä. Työntekijöillä on taipumus varsinkin omaa työtä tai yksikkö koskevissa asioissa kääntyä lähes aina

lähiesimiehen puoleen. Tällöin positiivinen kokemus esimiehen kanssa viestimestä on avainasemassa. (Åberg 2006, 110.)

Nykypäivänä vastuuta ei voi sysätä vain esimiehelle, vaan myös alaisilta vaaditaan aktiivisuutta ja oma-aloitteisuutta. Åbergin (2006 95, 110) mukaan työntekijöissä piilee valtava potentiaali, joka tulisi hyödyntää jokaisessa työyhteisössä. Tämä näkyy muun muassa siinä, että viestinnän tutkimusalueilla painopiste on siirtynyt lähettäjakeskeisistä malleista vuorovaikutteiseen ja vastaanottajan huomioivaan tarkasteluun. Niissä alaista ei nähdä passiivisena viestien vastaanottajana, vaan hänen tulee olla aloitteellinen, ja hänellä on sekä oikeus saada tietoa että myös velvollisuus hankkia tietoa. Viestinnän nähdään siis enenevässä määrin olevan interaktiivista toimintaa johdon ja työntekijöiden välillä. (Åberg 2006, 95, 110.)

Työntekijöiden välillä on myös paljon viestintää, joka ei kosketa ollenkaan johtotasoa. Suurin osa viestinnästä tapahtuu nimittäin työyhteisössä vaakasuoraan työtoverilta toiselle. Tämän lisäksi työtovereiden kesken virittyy usein niin sanottu puskaradio. Vaikka puskaradio mielletään usein negatiiviseksi ilmentymäksi, on se kuitenkin mainettaan parempi, nopea ja luotettava tiedon lähde, jossa viestit on ymmärrettävässä muodossa. (Åberg 2006, 95, 110.)

Åbergin (2006, 96, 105) mukaan johtamisviestintään kuuluu oleellisesti osa-alue, jota ei voida suoraan ohjata johtamisviestinnällä. Tätä viestinnän osa-aluetta voidaan hänen mukaansa kutsua sosiaalisesti kanssakäymiseksi ja sitä työyhteisö ei voi suoraan hallita. Sosiaaliselle vuorovaikutukselle on tyypillistä se, että ihmiset harjoittavat sitä omilla ehdoilla niin työyhteisössä että sen ulkopuolella. Sosiaalinen vuorovaikutus voidaan jakaa kolmeen eri luokkaan. Ensimmäinen luokka koostuu henkilökohtaisesta lähiverkostamme, eli niistä henkilöistä, jotka tunnemme hyvin henkilökohtaisella tasolla. Toinen verkosto on niin sanottu puskaradio, johon kuuluvat henkilöt, joita emme tunne hyvin, mutta tapaamme säännöllisesti. Tällaisia henkilöitä ovat esimerkiksi työ- ja opiskelutoverit. Kolmannen verkoston muodostaa satunnaisverkosto, johon kuuluvat henkilöt, joita tapaamme satunnaisesti tietyissä tilanteissa, esimerkiksi junassa tai kutsuilla. Näistä verkostoista tärkein on läheisverkko, johon voidaan katsoa kuuluvaksi perhe, sukulaiset ja lähiystävät. Tässä verkossa voi olla myös esimerkiksi harrastekaverit ja kollegat toisista työyhteisöistä. Verkoston voidaan katsoa yleensä koostuvan noin 25 hengestä. (Åberg 2006, 96, 105 - 106.)

Lähiverkot voivat toimia kolmella tavalla. Verkko voi olla passiivinen, jolloin puhutaan avainmuista kuin työasioista. Se voi olla reaktiivinen, jolloin työyhteisön palveluksessa oleva vastaa, jos häneltä kysytään työhön liittyvistä asioista. Tai sitten verkko on aktiivinen, jolloin työyhteisön palveluksessa oleva kertoo työasioista oma-aloitteisesti. Toimivat lähiverkot sitten millä tavalla tahansa, ovat ne olemassa, halusi työyhteisön johto sitä tai ei. Tämän

vuoksi, vaikka lähiverkkoja ei voi suoraan ohjata, tulee johdon ottaa ne huomioon. Lähiverkkojen huomioon ottaminen vaatii johdon avoimuutta ja jokaisen esimiehen merkitys viestijänä korostuu. Vaikka henkilökohtainen viestintä on tärkeää, ei riitä pelkästään se, että lisätään henkilökohtaisten viestinnän valmiuksia, vaan johdon täytyy ymmärtää lähiverkko osana työyhteisön viestintäjärjestelmää. Viestintäjärjestelmän tehokas toiminta edellyttää, että lähiverkot kytketään viestinnän yleiseen suunnitteluun ja toteutukseen. (Åberg 2006, 107.)

Lähiverkkojen huomioon ottaminen vaatii johdolta työpanosta ja taitoa, mihin joudutaan käyttämään resursseja. Siitä huolimatta lähiverkkoa ei tule nähdä ainoastaan negatiivisena, vaan se on myös täynnä mahdollisuuksia, jota työyhteisöllä ei ole varaa jättää käyttämättä. Lähiverkkoja voidaan yrittää saada aktiivisiksi, esimerkiksi silloin, kun markkinoille tuodaan uusi tuote. Kun työyhteisössä tapahtuu jotain, minkä oletetaan kiinnostavan ympäristöä, on siitä syytä tiedottaa henkilöstölle mahdollisimman pian. Viestinnässä on otettava huomioon, että uuden tulokkaan lähiverkot ovat aktiivisimmillaan. Tällöin on tärkeää viestiä hänelle selkeästi, millaiset yhteisön arvot ovat, mitä lähitavoitteita työyhteisöllä on ja miten työyhteisössä ylipäätensä on tavattu olla. (Åberg 2006, 107.)

Onnistuneen johtamisviestinnän lisäksi on kaikkien edunmukaista, että uusi työntekijä oppii nopeasti työyhteisön pelisäännöt ja toimimaan niiden mukaisesti. Tämä tapahtuu kiinnittämällä uusi työntekijä osaksi työyhteisöä. Työntekijä saadaan kiinnittymään osaksi yhteisöä, perehdyttämällä työntekijä työhön. Työhön perehdyttäminen voi olla joko yleisempää koko työyhteisöön perehdyttämistä tai varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Vaikka työhön perehdyttäminen koskettaa pääsääntöisesti uusia työntekijöitä, koskettaa se myös satunnaisesti vanhojakin työntekijöitä. Työhön perehdyttämistä tarvitaan nimittäin myös silloin, kuin esimerkiksi työtehtävien muuttuminen tai niiden kierto tuo kiinnittämisen piiriin myös vanhoja työntekijöitä. Vaikka perehdytyksessä vastuu on aina esimiehen, tarvitaan myös muiden työyhteisön jäsenien osallistumista esimiehen tukijoukkoina. (Åberg 2006, 104 - 105. )

Työyhteisöön perehdyttämisessä on kyse yleisten pelisääntöjen viestimisestä henkilöstölle. Tähän kuuluvat organisaation viralliset normit, tiedot itse työyhteisöstä, henkilöstöpolitiikka, henkilöstön kehittämisen muodot, henkilöstöpalvelut, turvallisuus, henkilöstön oikeudet ja velvollisuudet. Jos työhön tulija on ulkopaikkakuntalainen, tulisi perehdytyksessä olla myös paikkakuntaa koskevaa perehdytystä. Työyhteisöön perehdyttäminen on monitasoinen tapahtuma, joka alkaa jo työpaikkailmoituksesta. Tätä seuraa työhönottohaastattelu, perehdyttämiskoulutus, perehdyttäjät ja ensimmäiset työkokemukset. Perehdytys jatkuu tästä vielä esimerkiksi tervetuloa taloon oppaan muodossa, henkilöstölehden kautta tai verkossa olevien perehdyttävien aineistojen muodossa. (Åberg 2006, 104 - 105. )

Työtehtäviin perehdyttäminen on aina yksityiskohtaisempaa kuin työyhteisöön perehdyttäminen. Se ei myöskään kohdistu vain uusiin työntekijöihin, vain myös työ- tai urakierrossa oleviin henkilöihin. On myös mahdollista, että koko työyhteisön toimintatavat muuttuvat, esimerkiksi fuusioiden kohdalla. Työhön perehdyttämisestä vastaavat työnopastajat, kouluttajat, lähin esimies sekä uusiin tehtäviin liittyvä verkkoaineisto, kirjallinen aineisto ja muu tukiaineisto. Työnopastaja ja kouluttaja ovat käsiteltävän aiheen asiantuntijoita. Kun koko työyhteisön toimintatavat muuttuvat, on haasteena luoda muutoshalu työyhteisöön. (Åberg 2006, 104 - 105.)

Tärkeintä perehdytyksessä on henkilökohtainen neuvonta. Perehdyttämistä ei tule pitää pakollisena pahana, vaan perehdyttäjän asenne on ensisijaisen tärkeässä asemassa. Tämän lisäksi perehdyttäjiksi täytyy valita henkilö, joka tuntee todella hyvin organisaation tavat, ja joka osaa tuoda ne oikein esiin. On muistettava, että työntekijän kiinnittämisessä on aina kyse yksilön liikkumavapauden rajoittamisesta. Tämä rajoittaminen tapahtuu uuden työyhteisön normien kautta. Väärin esille tuotuna ne nostavat muutosvastarintaa, jolloin normien sisäistäminen vaikeutuu. (Åberg 2006, 104.)

#### 2.4 Työyhteisöviestinnän kanavat

Työyhteisöviestinnän kanavat ovat lähihistoriassa kokeneet valtavan mullistuksen ja näyttävät siltä, että kehitys jatkuu myös vauhdikkaana tulevaisuudessa. Kymmenen vuoden sisällä on siirrytty paperitiedotteista sähköpostiin, ja tästä edelleen Internetin toiseen vaiheeseen, Web 2.0:aan. Kaiken perustana on tässä muuttuvassa ympäristössä reaaliaikainen tiedon jakaminen ja hallinta. (Ojala & Pöysti 2012, 20.) Työyhteisöviestinnän voi jaotella monin eri tavoin. Åberg (2000, 112) jakaa viestinnän suoraan yhteydenpitoon, eli suulliseen viestintään, ja välitettyyn viestintään, toisin sanoen kirjalliseen ja sähköiseen viestintään. Suullinen viestintä on samaistettavissa suoran viestinnän olomuotoon. Suoralle viestinnälle on määrittävää se, että henkilöt viestivät suoraan keskenään samassa fyysisessä tilassa. (Åberg 2000, 112.) Juholin (2009, 171 - 172) luokittelee viestintää taas sen mukaan, missä viestintä tapahtuu. Viestintää tapahtuu hänen mukaansa erilaisilla foorumeilla, jotka voivat olla virallisia, puoli virallisia, tai vapaamuotoisia. Näiden ajatusmallien kautta voidaan tulla johtopäätökseen, että viestintä voi olla suoraa yhteyden pitoa tai välitettyä viestintää, joista molemmat tapahtuvat erilaisilla foorumeilla. (Juholin 2009, 171- 172.)



Seuraavassa on esitetty Juholinin (2009, 171 - 172, 176) luokittelemat viestinnän foorumit:

### **Työtila**

Työyhteisön tärkeimpänä foorumina voidaan pitää työtilaa itsessään. Työtilassa tapahtuva viestintä täyttää viestinnän kaikki olomuodot virallisesta vapaamuotoiseen. Työtila mielletään usein fyysiseksi tilaksi, mutta se voi olla myös osittain virtuaalinen. Hyvänä esimerkkinä virtuaalisesta työtilasta toimii internet. Työtila on työyhteisön sisäinen verkko, johon ulkopuolisilla ei ole asiaa. Työtilassa tapahtuvasta viestinnästä ei ole selkeästi eroteltavissa vapaamuotoisten, puolivirallisten ja virallisten foorumien rajoja, vaan samoja asioita voidaan käsitellä rinnakkain ja peräkkäin eri foorumeilla. Tämä johtuu pitkälti siitä, että työtila on kaiken työyhteisön sydän, jossa tapahtuu keskeinen työ, ja jossa vaihdetaan tietoa ja kokemuksia sekä kehitetään uutta ja opitaan yhdessä.

### **Viralliset foorumit**

Virallisia foorumeita ovat muun muassa säännölliset viikko-, kuukausi-, kvartaalipalaverit, vuosittaiset tulosjulkistamistilaisuudet ja johdon ajankohtaisinfot. Näissä viestintämuodoissa sisällöt ovat jaettavissa osa-alueisiin sen mukaan ovatko asiat menneitä, nykyisiä vai tulevia asioita. Virallisilla foorumeiden tärkeyttä työyhteisölle voidaan perustella sillä, että niissä jaettava tieto on virallista ja kaikilla samaa.

### **Palaverit ja kokoukset**

Vaikka kokouksia ja palavereja pidetäänkin virallisina foorumeina, ovat palaverit kokouksia vapaamuotoisempia tapahtumia. Palaverit ovat sitä vapaamuotoisempia, mitä enemmän ne ovat tarkoitettu pelkästään ideointiin. Työpalavereissa on vähemmän tilaa ideoinneille, kun taas ideointipalavereille on tyypillistä, että ne ovat vapaamuotoisia, luovuuteen kannustavia ja ennalta arvaamattomien ajatusten virittäjiä. Kaikille kokouksille ja palavereille yhteistä on kuitenkin se, että niissä ollaan samassa paikassa samaan aikaan.

### **Vapaamuotoiset foorumit**

Vapaamuotoiset foorumit ovat sellaiset kokoontumiset, joilta puuttuu virallinen asialista, vaikka niihin voidaankin määritellä jonkinlainen teema, ja joku, joka johdattaa keskustelua. Vapaamuotoiset foorumit ovat yleensä hyvin spontaaneja tilaisuuksia, joiden tilana voi toimia käytävät, tai muuta sellaiset avoimet tilat, joihin ihmisillä on tapana pysähtyä juttelemaan kollegojen kanssa. Näiden foorumien vahvuutena ovat yhteiset mielenkiinnon alueet ja valmius jakaa tietoa sekä osaamista ja kokemuksia muiden kanssa.

### **Puoliviralliset foorumit**

Virallisten ja vapaamuotoisten foorumien välille jää puoliviralliset foorumit, jossa asiaa ja viihdettä voidaan yhdistää. Suomalaisessa kulttuurissa tällaista foorumia edustaa kahvittelu, jolla ei tarkoiteta pelkästään kahvin juontia, vaan ideana on, että tullaan sovittuna aikana, sovittuun paikkaan. Tämä yhteinen hetki on paitsi tiedon ja kuulumisten vaihdantaa, myös tuntemusten ja huolenaiheiden jakamista ilman asialistaa. Kahvittelua voidaan hyödyntää myös virallisemman tiedon jakamiseen, jolloin kahvittelu hetkestä on muodostettu osa virallista työpäivän ohjelmaa. Kahvittelun negatiivisena ilmenemisenä voidaan pitää sitä, että sen yhteydessä saatetaan nostaa esiin epävarmuuden, pelon, huolestumisen tai ärsytyksen tunteita, jos niissä kuullaan huhuja tai spekulatioita asioista, joista ei ole varmempaa tietoa. Kahvittelun lisäksi tähän välimaaston foorumeihin voidaan sijoittaa tilaisuuksia, joissa käsitellään kaikkia, niin virallisia, puolivirallisia, kuin vapaamuotoisia asioita. Tällaisia foorumeita voivat olla esimerkiksi; virkistyspäivät, kick-offit, leirit, suunnittelupäivät ja seminaarit. Näiden tapahtumien tarvetta voidaan perustella sillä, että työyhteisöt tarvitsevat kevennystä työrutiineihin, mikä taas osaltansa lisää työn sujuvuutta ja luovuutta. Näissä tilaisuuksissa yhtenä tavoitteena on myös ihmisten tutustuminen toisiinsa. Vaikka tilaisuudet ovat usein vapaamuotoisia, voidaan niihin ujuttaa myös virallista ohjelmaa, jolloin saadaan yhdistettyä asia viihteeseen.

Sähköinen ja kirjallinen viestintä, joilla tarkoitetaan välitettyä viestiä, ovat yksi tapa luokitella työyhteisöviestintää. Välitetyllä viestinnällä on paikkansa esimerkiksi silloin kuin esimiehen ja alaisen väliltä puuttuu suora vuorovaikutus. Tämän päivän työyhteisöissä esimiehien viestintä on enenevässä määrin välitettyä. Nykyaikainen toimivat esimerkiksi sähköposti, kännykkä ja tekstiviestit. Kirjalliset viestintäkanavat voidaan selkeästi määritellä painetuksi viestinnäksi, joita ovat esimerkiksi erilaiset tiedotteet, ilmoitukset, ilmoitustaulut ja lehdet. (Åberg 1997,104, 112, 115.)

Ilmoitustaulun merkitys on vähentynyt verkkoviestinnän kasvun myötä ja ne ovat monissa paikoissa muuttuneet sähköisiksi, jatkuvasti päivittyviksi uutisosastoiksi. Työyhteisöissä, joissa kaikilla ei ole realistista mahdollisuutta käyttää verkkoa, on ilmoitustauluilla vielä vahva merkitys. Ilmoitustaulun rakennetta suunniteltaessa on tärkeää, ettei siitä tule sekava kokoelma lippuja ja lappuja. Toimiva rakenne voidaan tehdä esimerkiksi jakamalla taulu pysyviin ja muuttuviin tiedotteisiin tai otsikoituihin osuuksiin. Ilmoitustaulun etuna on se, että viesti tavoittaa kohteensa aina samassa muodossa. (Juholin 2009, 178; Åberg 2006, 108.)

Tiedote on viestinnän perustyökalu. Tiedotteen vahvuutena on se, että se on nopea viestinnän muoto, ja se tavoittaa kohteensa odotetulla tavalla. Perusvaatimuksena tiedotteelle on se, että se on mahdollisimman informatiivinen, niin että asiat ovat kerrottu mahdollisimman selkeästi ja ymmärrettävästi. Ilmaisultaan sen tulee olla neutraali ja sen avulla välitetään

vain sellaista tietoa, jonka tiedetään varmasti olevan totta. Tiedotteen tarkoituksena on sisältää vain perusinformaatiota, ja sen sisältämää tietoa voidaan täydentää muilla foorumeilla. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että tiedote voi olla kokouksessa tai palaverissa annettujen tietojen ”virallistaja”. (Juholin 2009, 178; Åberg 2006, 108.)

Henkilöstölehden nykyinen rooli on toissijainen, lähinnä muita foorumeita täydentävä. Henkilöstölehti ei ole ajankohtaista keskustelua vaativaa viestimistä varten sen harvahan ilmestymisen vuoksi, vaan se on enemmänkin aikakausilehtimäinen. Tämän ominaisuuden vuoksi henkilöstölehden voidaan nähdä kilpailevan muiden kotiin tulevien lehtien kanssa. Jotta lehti ei jää lukematta, tulee sen ulkoasuun ja luettavuuteen kiinnittää entistä enemmän huomiota. Henkilöstölehden roolina on toimia tapahtumien taustoittajana ja organisaatiossa olevien henkilöiden, tapahtumien sekä ilmiöiden esiintuojana. Näiden lisäksi henkilöstölehti toimii myös päivittäisen tietovirran syventävänä ja täydentävänä kanavana. (Juholin 2009, 179; Åberg 2006, 108.)

Sähköiseen viestintään liittyy kiinteästi viestintäteknologia. Ojala & Pöysti (2012, 18) määrittävät viestintäteknologian tarkoittavan niitä teknologioita ja viestinnän teknisiä muotoja, joilla organisaation jäsenet kommunikoivat keskenään. Näihin voidaan katsoa kuuluvan muun muassa internet, sähköposti, erilaiset pikaviestimet, blogit ja mobiiliviestintäverkot. Sähköinen viestintä on tullut osaksi työyhteisöjen viestimistä, vastaamaan nykypäivän tarvetta sellaisesta yhteisöllisyydestä, jossa ihmisillä on mahdollisuus kommunikoida keskenään ilman että ihmiset ovat fyysisesti läsnä ja vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Internetin yhteisöpalvelut, josta käytetään myös nimitystä Web 2.0 ja sosiaalinen media, sisältävät palveluja, jotka mahdollistavat yhteisöllisyyden toteutumisen ja yhteisen tiedon käytön sekä yhteisen töiden luomisen ja ylläpitämisen monen henkilön toimesta sijainnista riippumatta. (Ojala & Pöysti 2012, 18.) Varsinkin kansainvälisissä yrityksissä on jo siirrytty esimerkiksi verkkokokousten aikaan, sillä ne mahdollistavat tehokkaan toiminnan eri olinpaikassa olevien henkilöiden kesken. Virtuaalokokouksien voidaan myös nähdä omalla tavallaan edesauttavan toiminta- ja viestintäkulttuuria, sillä niissä korostuu keskusteleminen ja kaikki mukaan ottava yhteisö. Vaikka virtuaalokokoukset ovat edelleen marginaalinen tapa järjestää kokouksia, luultavimmin teknologian kehittyessä sen suosio tulee kasvamaan. (Juholin 2009, 172; Ojala & Pöysti, 2012, 18.)

Intranet on yksi sähköisen viestinnän muodoista ja se muodostuu organisaation sisäisestä verkosta, johon ulkopuolisilla ei ole käyttöoikeutta. Onnistunut Intranet luo tehokkaan viestintäkanavan, jolla voidaan esimerkiksi sähköpostin käyttöä vähentää tuntuvasti. Parhaassa tapauksessa Intranetin käyttämisestä voidaan luoda päivittäinen rutiini ja ratkaisu ajantasaisen tiedon päivittämiseen. Intranetin vaarana on sen paisuminen valtavaksi epämääräiseksi informaatiojättiläiseksi, josta tiedon löytäminen on liian raskasta ja

turhauttaa sen käyttäjät. Intranetin yhtenä suurena ongelmana voi olla myös sen hidas päivittymien. Intranetin käytössä on myös muistettava sen rajallisuus sellaisten työntekijöiden kohdalla, jotka liikkuvat paljon kentällä. (Juholin 2009, 176.)

Sähköposti on ollut ensimmäinen digitaalisen viestinnän mullistaja työpaikalla ja tulonsa jälkeen se on yhä edelleen pitänyt pintansa käytetyimpänä digitaalisena viestimenä. Pääsääntöisesti sähköpostia voidaan käyttää johdon viestintäkanavana, sisäiseen informointiin sekä muuhun työyhteisön yhteydenpitoon. Sähköpostit voidaan jakaa kolmeen luokkaan sen mukaan millaista tietoa ne pitävät sisällään. Ilmoitustaulutyypiset viestit pitävät sisällään ilmoitusluontaisia viestejä. Postinkantajaviestit välittävät toimenpiteitä varten tarvittavaa tietoa, yleensä liitetiedoston muodossa. Kolmas tyyppi on dialogityypiset keskusteluviestit, jossa sähköposteja käytetään vastavuoroisen keskustelun apuna. Sähköpostin suurimpana etuna on se, että se on monikäyttöinen viestinnän työkalu. Lisäksi se mahdollistaa irtautumisen ajan ja paikan rajoista. Muut sähköpostin edut ilmenevät pitkälti sen teknisten ominaisuuksien muodossa. Näitä teknisiä vahvuuksia ovat nopeus, vaivaton vastaaminen ja jakelulistojen käyttö. Viesteihin on myös vaivatonta liittää dokumentteja, sekä linkkejä, eikä pidä myöskään unohtaa sen dokumentoitavuutta. Sähköpostin vahvuutena voidaan pitää myös sitä, että sen avulla yksi ihminen voi vaivattomasti viestittää monille samanaikaisesti, minkä vuoksi sähköpostilla on mahdollisuus saavuttaa hyvä kustannus/ hyötysuhde. (Juholin 2009, 176; Åberg 2006, 116.)

Sähköpostin käyttö viestintävälineenä ei kuitenkaan ole aivan ongelmaton. Suurimman ongelman aiheuttaa sähköpostin räjähdysmäinen kasvu, joka on vienyt pohjaa sen alkuperäiseltä idealta. Kun ihmiset eivät pysty lukemaan kymmeniä tai pahimmassa tapauksessa satoja viestejä, viestinnän teho laskee ja tiedon saatavuus kärsii. Sähköpostiin kohdistuu myös epärealistisia odotuksia, kun sitä käytetään ryhmätyökaluna keskustelussa tai ongelmien ratkomisessa. Sähköpostin liikakäytön ongelmia voidaan vähentää muutamalla käytännön seikalla. Vaikka sähköposti on vaivatonta, ei se välttämättä ole tehokkainta, minkä vuoksi tuleekin miettiä, milloin on ylipäänsä syytä käyttää sähköpostia. Sähköposti sopii parhaiten tarkan ja melko yksiselitteisen viestin välittämiseen. Sähköpostia käyttäessä on syytä muistaa vuorovaikutteisuus, mikä voi esimerkiksi tarkoittaa vastausviestin lähettämistä. Sähköpostin otsikolla on suuri merkitys siinä, että vastaanottaja tietää, mitä viesti koskettaa ja selkeä teksti helpottaa viestin lukemista. Viestiä lähettäessä on hyvä käyttää aikaa viestin tarkastamiseen, eli siihen sisältääkö viesti kaiken olennaisen, ja syytä on myös tarkistaa meneekö viesti oikeille henkilöille. On myös syytä muistaa arkistoida viestit, joihin tarvitsee palata myöhemmin uudestaan. (Juolin 2009, 176 - 178; Åberg 2006, 117 - 118.)

Sähköisen viestinnän edut tulevat parhaiten esille silloin, kun henkilöstö on hajallaan, ja kun esimies itse on liikkeellä. Tällaisissa tilanteissa kasvokkain tapahtuva kommunikointi on estynyttä tai ainakin hankalaa, jolloin sähköinen viestintä toimii ainoana tai helpoimpana tapana muodostaa viestintäyhteys henkilöstön välille. Sähköinen viestintä sopii hyvin tilanteisiin, jossa välitetään eksaktia tietoa. Sen etuina voidaan pitää myös sitä, että se vähentää palaverionnin tarvetta, koska sitä voi käyttää vaivattomasti muiden töiden välissä. Sähköisen viestinnän ansiosta vaikuttaminen työyhteisössä on helpottunut, koska sen kautta on helpompi lähestyä eri tahoja, joita muuten ei välttämättä vaivattaisi. (Åberg 2006, 116.)

Kuten jo sähköpostin käytön yhteydessä todettiin, myös muiden sähköisen viestinnän kanavien suurimpana ongelmana voidaan pitää massajakelun ongelmaa, jolla tarkoitetaan liiallista viestien lähettämistä. Kun lähetetään paljon viestiä, saattavat tärkeät sisällöt jäädä turhan viestittelyn alle. Massajakelun ongelmana voidaan pitää myös virhelähetysten kasvavaa määrää. Kun viestien lähettäminen on helppoa ja sitä tehdään paljon, saattaa yhä useammin tietoa mennä väärin käsiin. Vaikka verkko toimii reaaliajassa, ei verkossa viestijä kuitenkaan ole sitä. Tästä aiheutuu ongelmia, koska ei voida olettaa, että vastaukset saadaan välittömästi. On myös hyvä muistaa, että viestin lähettäjän ja vastaanottajan käsitys viestin luottamuksellisuudesta saattaa vaihdella. Myös sävyjen kuvaaminen on vaikeaa, jolloin viestit voidaan herkästi ymmärtää väärin. Kaikki viestintä on monitulkintaista, mutta sähköisessä viestinnässä tämä vielä korostuu, kun sanoman on tultava toimeen omillaan. Väärinkäytöksiä voi syntyä esimerkiksi väärän otsikoinnin tai huolimattoman sisällön takia. (Åberg 2006, 115 - 116.)

Sähköisen viestinnän yhtenä haasteena voidaan pitää myös sitä, että riippuvuus siitä kasvaa koko ajan. Vaikka sähköinen viestintä onki helpottanut viestimistä, ei se ole vähentänyt muun viestinnän tarvetta, vaan pikemmin lisännyt viestintään käytettävää kokonaisaika. Esimerkiksi sähköpostin käyttö katkoo päivä- ja työrytmiä, jolloin siitä voidaan katsoa aiheutuvan haittaa itse työnteolle. Sähköisen viestinnän haittana voidaan katsoa olevan myös se, että päätäntää saatetaan pakoilla sen taakse. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että esimiestasolla sähköisen viestinnän ei uskota soveltuvan isojen tehtävien delegointiin tai tiimin ja alaisten motivoitiin. Jos ajatellaan Åbergin (2006, 115) tavoin, että hyvin toimivan viestinnän perustana on luottamus, niin sähköisen viestinnän yhtenä haasteena voidaan pitää myös sitä, miten luottamus voi syntyä, jos henkilöt eivät kohtaa oikeasti. (Åberg 2006, 115 - 117.)

### 3 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa toimeksiantajayrityksen viestinnän ongelmakohtia nykytila-analyysin kautta ja antaa vaihtoehtoja niiden kehittämiseksi. Tarkoituksena on tuottaa erilaisia vaihtoehtoja, joita kohdeyritys voi käyttää viestintää kehittäessään ja näyttää ongelmakohtia yksikön sisäisestä viestinnästä sen sijaan, että tavoitteena olisi suorien toimintatapojen tuottaminen kohdeyritykselle.

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää, joka suoritetaan teemahaastatteluin eri osastojen myyntipäälliköille. Myyntipäälliköt valikoituivat haastateltaviksi heidän keskeisen viestinnällisen roolin takia. He toimivat ylemmän johdon ja alaisten välissä, joten he ovat viestijöinä monipuolisessa roolissa. Teemahaastattelulla halutaan etsiä vastauksia siihen, miten ja millä viestinnän välineillä eri tiimit viestivät tiimien sisällä ja muiden tiimien kesken. Teemahaastattelulla halutaan vastauksia myös siihen, miten tiimien vetäjät kokevat yksikön sisäisen viestinnän toimivan, ja mihin suuntaan sitä heidän mielestään pitäisi viedä ja millä tavoin.

Tutkimusongelmat rakentuvat seuraavien kysymysten varaan, joista pääkysymyksenä ovat:

Miten yksikön sisäinen viestintä toimii ja miten sitä voisi kehittää? Minkälaisia viestinnän menetelmiä on käytössä ja onko osastojen välillä eroavuuksia toiminnassa?

Alakysymyksinä ovat vastaavasti: Miten yksikön tiimin vetäjät kokevat viestinnän?

Mihin suuntaan he haluaisivat viestintää viedä ja millä menetelmillä? Miten he parantaisivat viestintää?

### 4 Menetelmät ja toteutus

Työssä käytetään teemahaastatteluita, sillä se on yleinen tiedonkeruumenetelmä, jonka etuina muihin menetelmiin on joustavuus ja ohjailtavuus. Esimerkiksi verrattuna postikyselyyn, vastauksien tulkinnalle jää enemmän mahdollisuuksia. Haastattelun etuna on myös se, että haastateltava henkilö saadaan mukaan tutkimukseen. Tarpeen mukaan haastateltava voidaan tavoittaa työn myöhäisemmässäkin vaiheessa, jos on tarvetta täydentää aineistoa. Teemahaastattelu on vapaamuotoista, jonka vuoksi sitä ei voi sitoa mihinkään tiettyyn leiriin. Tämä voidaan lukea myös teemahaastattelulle eduksi. Teemahaastattelu ottaa huomioon, että ihmisten tulkinnat ja asioille antamat merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin se, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1995, 197.)

Haastattelun hyvät seikat pitävät takanaan myös haastattelun ongelmakohtia. Haastattelun tekeminen on aikaa vievää. Sen teko edellyttää erittäin huolellista suunnittelua ja kouluttautumista haastattelijan rooliin. Myös virhelähteiden mahdollisuus on suuri, niin haastattelijalla, kuin haastateltavalla. Haastateltava voi kokea tilanteen esimerkiksi uhkaavana tai pelottavana. Myös haastateltavan tarve antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia voi väärentää tilannetta. Haastatteluaineisto on konteksti - ja tilannesidonnaista. Pulmana on, että tutkittava voi puhua toisella tavalla, kuin jossain toisessa tilanteessa. (Hirsjärvi ym. 1997, 195 - 196.)

Työssä käytetystä haastattelusta teemahaastattelun tekee se, että haastattelu etenee teemojen mukaan, jolloin se ei ole täysin avoin, mutta se ei myöskään ole tarkasti ennalta määrätty. Hirsjärven ja kumppanien (1997, 195, 197) mukaan teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa on tyypillistä, että aihepiirit ja -alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Teemahaastattelu eroaa lomakehaastattelusta, sillä että teemahaastattelu kulkee tiettyjen teemojen mukaan, eikä yksityiskohtaisten kysymysten mukaan kun taas lomakehaastattelu tapahtuu lomakemuodossa ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin määritelty. (Hirsjärvi ym. 1997, 195, 197.)

Hirsjärvi ym. (1997, 66 - 67) painottavat, että teemahaastattelua käytettäessä on suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä haastatteluteemojen huolellinen suunnittelu. Teemahaastattelua luotaessa ei laadita yksityiskohtaista kysymysluettelo, vaan teema-alueuuttelo. Teema-alueet edustavat teoreettisten pääkäsitteiden spesifioituja alakäsitteitä ja luokkia. Ne ovat niitä alueita, joihin varsinaiset haastattelukysymykset kohdistuvat. Teema-alueiden tulisi olla tarpeeksi väljiä, jotta saadaan mahdollisimman hyvin esiin se moninainen rikkaus, joka tutkittavaan ilmiöön yleensä todellisuudessa sisältyy. (Hirsjärvi ym. 1997, 66 - 67.) Pääteemoina haastattelussa ovat viestinnän merkitys, viestinnän kanavat ja viestinnän toimijat.

Haastattelut pidettiin jokaiselle myyntipäällikölle erikseen. Teemahaastattelu noudatti valikoituja pääteemoja tarkentavine alakysymyksineen. Analyysin pohjalle muodostettiin haastatteluiden perusteella nykytila-analyysi kohdeyrityksen työyhteisöviestinnän, jossa esitellään nykytilaa haastatteluteemojen pohjalta. Viestintäkanavien osalta nykytilaa vielä tarkennettiin keskustelussa palvelupäällikön kanssa. Tämän jälkeen haastatteluista nostettiin esiin kunkin aihealueen ongelmakohtia haastateltavien näkökulmasta. Nykytila-analyysin ja haastateltavien esiin nostamien ongelmakohtien perusteella päästiin johtopäätöksiin siitä, mitkä ovat nykyisen viestinnän ongelmakohtia, joita kehittämällä voitaisiin kehittää viestintää.

## 5 Tutkimustulokset

Tutkimustulosten käsittely on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa esitellään yleisellä tasolla yrityksen nykytilaa siinä muodossa, missä se näyttäytyy haastatteluiden valossa. Ensimmäisessä osassa esitellään myös kaikki haastatteluissa ilmitulleet viestintäkanavat. Toisessa osassa analysoidaan tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin millaisena haastateltavat kokevat viestinnän ja miten he haluaisivat viestintää kehitettävän.

### 5.1 Yrityksen nykytila ja käytössä olevat kanavat

Yrityksen nykytila luo vahvan pohjan hyvälle viestinnälle. Käytössä on laajasti eri viestintäkanavia. Viestintä painottuu vahvasti tiedottamiseen, ja viestintä on näin ollen ylhäältä alaspäin johdettua. Tämänkaltaisen viestintä mielletään yleisesti moderneissa organisaatioissa vanhanaikaiseksi tavaksi toimia. Viestinnän painottuminen tiedottamiseen johtuu hyvin pitkälti yrityksen rakenteeseen, joka on erittäin haasteellinen viestinnän kannalta. Yksikkö on iso, ja työntekijöitä on yli 200 usealla eri osastolla. Työ itsessään on vuorotyötä, joka tarkoittaa että työntekijöitä on useissa eri vuoroissa. Tämän lisäksi työntekijöistä moni on myös osa-aikatyössä, joten työntekijöiden tavoitettavuus on senkin osalta haasteellista. Nämä seikat osaltaan tekevät viestinnästä tiedotuspainotteisempaa, kuin yleensä moderneimmissa organisaatioissa.

Vaikka tiedottaminen on pääasiallinen viestintäkanava, on sen ympärille pyritty luomaan paljon erilaisia tapoja viestiä. Viestinnässä on otettava huomioon organisaation rakenne, jossa työskentelee yksikönjohtaja, päälliköitä, tiiminvetäjiä, sekä myyjiä. Näin ollen viestinnän toimijoita on usealla eri tasolla. Tämän lisäksi viestintä voidaan määrittää ketjutason viestinnäksi, koko yksikön viestinnäksi, johtoryhmän viestinnäksi ja osastojen sisäiseksi, sekä osastojen väliseksi viestinnäksi. Näitä viestinnän tasoja on havainnollistettu myöhemmin esitetyissä graafisissa kuvioissa. Organisaation rakenteesta, viestinnän tiedotuspainotteisuudesta huolimatta, esimies-alaisviestinnästä on pyritty tekemään helppoa. Tähän on juuri monipuolisilla viestintäkanavilla pyritty vaikuttamaan.

Pääsääntöisesti kaikki viestintäkanavat ovat organisaation kaikilla työntekijöillä käytössä. Vaikka myyjätasolla ei henkilökohtaisia sähköposteja tai puhelimia ole, on heidän käytössäänkin kuitenkin osaston sähköposti ja puhelimet. Laaja mahdollisuus käyttää eri viestintäkanavia mahdollistaa hyvän viestintäkulttuurin, mutta se on myös uhka, sillä se voi pahassa tapauksessa aiheuttaa viestintä-ähkyn ja menettää näin tehonsa.



Seuraavassa on listattu millaisia erilaisia viestintäkanavia yrityksellä on tällä hetkellä käytössä. Viestintäkanavat on avattu tiedontuottajan ja vastaanottajan näkökulmasta ja samassa on käyty läpi kanavan roolia vuorovaikutteisena tai tiedotuspainotteisena kanavana.

- **Tiedotteet.** Tiedotteiden variaatio on laaja. On ketjutasoista viikkotiedotetta, joka julkaistaan kerran viikossa. Muita tiedotteita on esimerkiksi kassatiedote, joka jaetaan kassa työntekijöille päivittäin, ja työvuorojen kanssa kolmen viikoin välein jaettava palvelupäällikön sekä kerran viikossa päivittäistavarapuolen työntekijöille jaettava päivittäistavarakaupan päällikön tiedote. Kaikille tiedotteille yhteistä on sisällön osalta se, että niissä pyritään käsittelemään ajankohtaisia yhteisiä asioita. Vastuu sisällöllisesti on esimiestasolla ja vastuu tiedonsaannista on vastaanottajalla. Tähän on pyritty vaikuttamaan esimerkiksi kuitaussäännöllä viikkotiedotteen osalta, missä kaikkien tulee lukea tiedote ja kuitata se luetuksi. Näin pyritään valtuuttamaan työntekijät tiedon saannista.
- **Ilmoitustaulut ja info-televisio.** Ilmoitustauluja on tiedotteiden tavalla useita erilaisia. Ilmoitustaulut ovat teemoitettuja aihealueittain. Ilmoitustauluilta löytyy pysyvää tietoa, kuten kauppakeskukseen liittyvää tietoa, tai muuttuvaa ajankohtaista tietoa, kuten mm. henkilöstömuutoksiin liittyvää tietoa. Henkilöstölle on myös oma ilmoitustaulu, johon on mahdollista tuottaa työntekijätasosta informaatiota, kuten esimerkiksi työvuorojen vaihtoja. Kassavastaavalla on myös käytössä ilmoitustaulu, jota voisi kutsua ”vuorovaikutustauluksi”. Kassavastaavalla on erityisen haasteellinen rooli, koska kassatyöntekijöitä on erittäin paljon ja kaikkien tavoittaminen on vaikeaa. Tätä varten on ilmoitustaulu, jossa vuorovaikutteisesti voidaan käydä asioita läpi. Ilmoitustaulujen lisäksi löytyy info-televisio, jonka viestinnällinen tavoite on sama kuin ilmoitustauluilla. Ilmoitustaulujen informaatio on siis myös pääsääntöisesti esimiestasolla tuotettua tietoa muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta. Näin ollen haasteet ovat hyvin samankaltaisia kuin tiedotteidenkin. Käyttömahdollisuudet ovat toki hieman laajemmat, tietoa saadaan levitettyä nopeammin ja sisältöön voi vaikuttaa laajemmalla tasolla.
- **Sähköposti.** Sähköposti on hyvin tärkeä viestinnän työkalu. Sähköposti on käytössä jokaisella osastolla. Tämän lisäksi johtoryhmällä (johtaja, päälliköt) ovat omat henkilökohtaiset sähköpostit. Viestinnällisesti sähköpostia käytetään tiedon välittämiseen, mutta myös vuorovaikutteisempaan keskusteluun ja asioiden sopimiseen. Sähköpostin ehdottomat edut ovat viestin välittämisen nopeus, ja tiedon tallentuminen muistiin. Haasteina ovat taas tiedon vastaanottamisen varmistaminen ja tietoturva, mitä sähköpostin käyttö saattaa helposti aiheuttaa. Myös sähköposti on pääsääntöisesti esimiesviestinnän työkalu, koska vain esimiehillä on omat sähköpostit. Esimiestasolla sähköpostin käyttö on laajempaa. Alaisten osalta sähköpostin paino on tiedon vastaanottamisessa, mutta toki tiedonvälittämistäkin on, kun informoidaan

osastoja tai muita yrityksen sisäisiä tahoja sähköpostilla. Näin ollen sähköposti voidaan jo laskea osittain vuorovaikutteiseksi viestinnäksi.

- **Intranet.** Intranet on myös käytössä oleva työkalu. Sen käyttö vaatii kuitenkin tietokoneen, joten se ei tavoita kovin tehokkaasti työntekijöitä. Intranetistä löytyy koko konsernia koskevaa informaatiota tiedottamisen tapaan. Tavoitettavuuden takia sen painoa viestinnän osalta voidaan pitää vähäisenä.
- **Verkkolevy.** Verkkolevyllä toimivat ”muistivihot” ovat tärkeässä roolissa arkiviestinnässä, ja varsinkin vuorojen välisessä viestinnässä. Muistivihkoon kirjataan päivittäisiä tapahtumia, jolla on merkitystä työn kannalta, kuten esimerkiksi asiakastapahtumia, joita saattaa seuraavassa työvuorossa oleva henkilö jatkaa. Verkkolevyn sisällöstä vastataan tasapuolisesti osaston sisällä. Sen osalta kaikki työntekijät ovat tiedontuottajia. Toki tässäkin viestintäkanavassa vastaanottajan vastuulla on tiedon löytäminen ja tiedon oikein ymmärtäminen.
- **Puhelin.** Puhelin on sähköpostin ohella nopean tiedonvälittämisen kannalta tärkeä kanava. Osastojen välinen informaatio painottuu paljon puhelimen kautta välittyvään tietoon. Tiedon tuottajina ja vastaanottajina toimivat niin esimiehet, kuin alaisetkin, joten viestintäkanavana se on hyvin tasa-arvoinen. Osastoilla on käytössä osastopuhelimet, jolla pyritään nopeaan viestintään osastojen välillä. Esimiehillä on sähköpostin tapaan henkilökohtaiset numerot. Puhelimen haasteet tulevat tavoitettavuuden kautta. Puhelimella voidaan välittää vain reaaliaikaista informaatiota, jolloin niin vastaanottajan, kuin tuottajan pitää olla samaan aikaan tavoitettavissa. Päällekkäiset puhelut ja vastaanottaja poissaolo, estävät nopean tiedon välittymisen.

Edellä listattujen lisäksi yrityksen sisäistä viestintää tapahtuu myös palaverien, perehdyttämisen ja kasvokkain viestimisen puitteissa. Kohdeyrityksen palaverikäytännöt ovat hyvin laajat. Palavereja järjestetään organisaation jokaisella tasolla, johdolla, kuin tiimeillä on omia palavereja. Tämän lisäksi on yhteisiä palavereja, niin sanottuja infotilaisuuksia, kuten esimerkiksi tulosinfoja. Palavereiden lisäksi työntekijöillä on kehityskeskusteluja kerran vuodessa ja esimiehillä kaksi kertaa vuodessa. Palaverit ovat tärkeitä suullisen viestinnän ja tehokkaan vuorovaikutteisen viestinnän työkaluja, joita tarvitaan tiedotus painotteisessa viestinnässä. Sisällön tuottamisen vastuu on myös tässä kanavassa esimesitasoista, mutta vastavuoroista alaisten kanssa.

Perehdyttämiseen on selkeät toimintatavat jokaisella osastolla. Perehdytykseen on oma materiaali, ja nimetyt perehdyttäjät, jotka tekevät uusien työntekijöiden kanssa yhdessä töitä ensimmäiset työpäivät. Materiaali käydään läpi ja perehdyttäjät opettavat käytännön tasolla työn edellyttämät toimintatavat. Vastuu perehdytyksen onnistumisesta on osastojen päälliköillä.

Kasvokkain viestiminen on tärkeää jokapäiväistä arkiviestintää työn ohessa. Sillä on tärkeä merkitys sosiaalisena kanssakäymisenä työyhteisössä. Myyntipäälliköillä on hyvin yhteneväinen mielipide arkiviestinnän tärkeydestä. Kasvokkain tapahtuva viestiminen on heidän mielestään esimies-alaisviestinnän tärkein kulmakivi. Tämä sen vuoksi, että keskustelun kautta saa huomattavasti tehokkaammin informaatiota ja palaute on suurempaa sitä kautta. Jokainen myyntipäällikkö pyrkii oman työn puitteissa keskustelemaan työntekijöidensä kanssa.

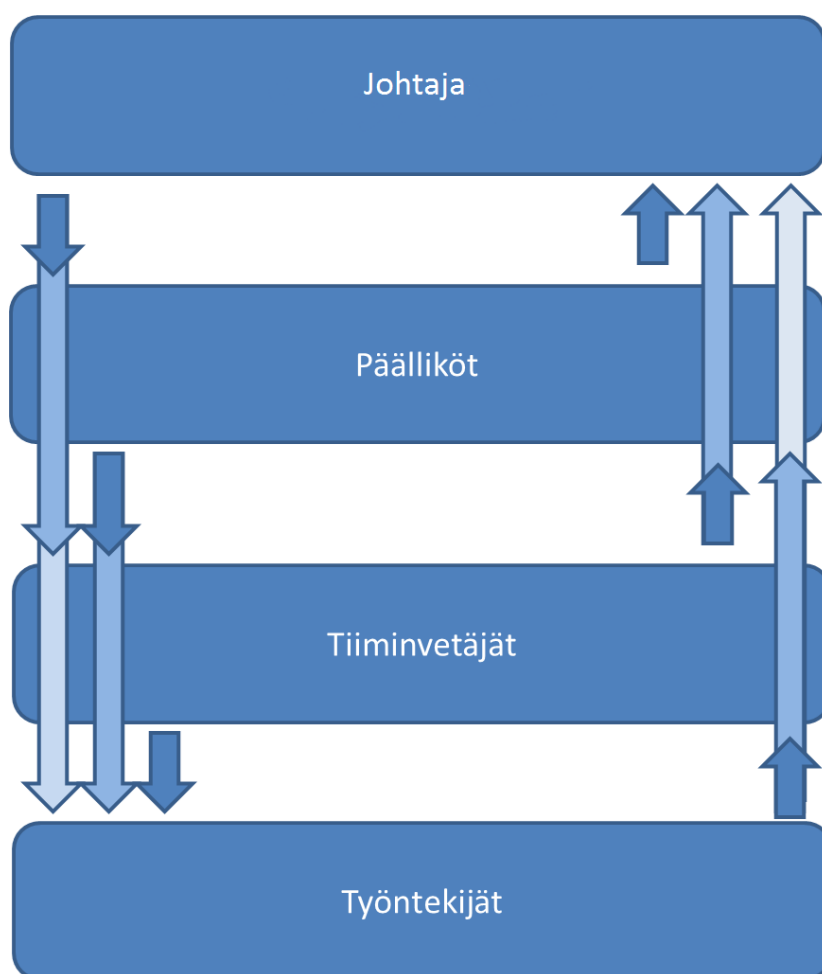
Yleisesti voidaan sanoa, että viestinnän kanavien käytössä painottuu esimiesvetoinen viestintä, joka johtuu ensisijaisesti esimiesten vastuusta tuottaa informaatiota. Taulukkoon 1 on koottu yrityksessä käytettävien viestintäkanavien tiedontuottajat, vastaanottajat ja sen onko viestintä yksisuuntaista vai vuorovaikutteista.

Viestintä kanava	Tuottaja	Vastaanottaja	Tiedottamista/ vuorovaikutteista
Tiedotteet	Esimies	Esimies/ Alainen	Tiedottamista
Ilmoitustaulut/ Info Tv	Esimies/ (Alainen)	Esimies/ Alainen	Tiedottamista/ Vuorovaikutteista
Sähköposti	Esimies/ Alainen	Esimies/ Alainen	Tiedottamista/ Vuorovaikutteista
Intra	Esimies	Esimies/ Alainen	Tiedottamista
Verkkolevy	Esimies/ Alainen	Esimies/ Alainen	Tiedottamista
Palaverit	Esimies	Esimies/ Alainen	Vuorovaikutteista
Puhelin§	Esimies/ Alainen	Esimies/ Alainen	Vuorovaikutteista
Perehdytys	Esimies	Alainen	Tiedottamista/ Vuorovaikutteista
Suullinen viestintä	Esimies/ Alainen	Esimies/ Alainen	Tiedottamista/ Vuorovaikutteista

Taulukko 1: Viestinnän kanavat, toimijat ja vuorovaikutteisuus

Yllä olevasta taulukosta 1 on nähtävissä, että ilmoitustaulut, sähköposti, verkkolevy, puhelin ja suullinen viestintä ovat niitä viestintäkanavia, joissa tiedontuottamisesta vastaavat esimiesten lisäksi myös alaiset. Tiedotteiden, intranetin, palaverien ja perehdytyksen tiedontuottamisesta vastaa ainoastaan esimies. Kaikissa muissa paitsi perehdytyksessä tiedon vastaanottajana voi olla sekä alainen että esimies.

Vaikka yrityksen organisaatiokaavio on hierarkkinen, niin viestinnällisesti se voidaan mieltään matalaksi organisaatioksi, jossa mahdollisuus viestiä ohi lähiesimiehen on mahdollista. Tätä havainnollistaa seuraava kuvio 2, jossa on esitetty, miten viestiminen tapahtuu organisaatiossa molempiin suuntiin esimiestasolta aina työntekijöille asti.



Kuva 2: Viestiminen henkilöstön kesken yrityksen sisällä

Yllä oleva kuvio havainnollistaa, miten viestiminen tapahtuu organisaatiossa ylhäältä alaspäin ja vastaavasti alhaalta ylöspäin. Nuolten väri kuvastaa henkilökunnan viestinnän kohteita, siten että tumman sininen nuoli kertoo ensisijaisen kohteen. Muut värit nuolissa kertovat kuitenkin siitä kuinka yrityksessä on mahdollista myös viestiä ohi organisaation hierarkian, myyjän johdolle ja toisin päin.

## 5.2 Haastattelijoiden kokemukset yrityksen viestinnästä

Seuraavassa on käyty läpi haastattelussa saatuja tuloksia teemoittain. Tulokset on jaettu kolmeen teemaan, joita ovat viestinnän merkitys, viestinnän kanavat ja viestinnän toimijat. Näiden lisäksi esitetään haastateltavien yleinen mielipide viestinnän kehittämistä. Kussakin teemassa haastattelut on purettu osa-aihealueisiin, helpottaakseen tulosten lukemista.

### **Viestinnän merkitys kohdeyritykselle**

Ensimmäisessä teemassa tarkastellaan viestinnän merkitystä sillä tasolla, kuinka toimivaksi haastateltavat kokevat viestinnän ja millainen on heidän mielestään viestinnän tila yrityksessä, miten viestintä on rakentunut ja miten sen periaatteet on määritetty yrityksessä, sekä kuka on ne määrittänyt. Näiden lisäksi viestinnän merkitysteema käsittää haastateltavien kokemukset siitä, koulutetaanko heitä tarpeeksi viestintään sekä miten he kokevat onnistuneen viestinnän vaikuttavan motivaatioon, työtyytyväisyyteen, työnlaatuun ja asiakastytyväisyyteen.

Haastateltavat kokevat viestinnän olevan vähintään tyydyttävällä tasolla. Haastateltavat mainitsevat viestinnän hyviksi puoliksi monenlaiset viestintäkanavat, joiden kautta tietoa on helppo levittää. Lukuun ottamatta yhtä haastateltavaa, kokevat haastateltavat viestinnässä olevan kehitettävää ja puutteita. Palaute puutteista tulee usein työntekijöiltä. Kehitettäviä kohteita ovat yhtenäisten toimintatapojen luominen ja vuorovaikutteisen viestinnän lisääminen. Haasteita aiheuttavat yksikön suuri koko ja resurssien rajallisuus sekä vuorotyö. Viestinnän koetaan olevan pääsääntöisesti yksisuuntaista tiedottamista, johtuen pitkälti yksikön suuresta koosta. Koska viestintä tapahtuu pääsääntöisesti tiedottamalla, korostavat haastateltavat yksilön omaa vastuuta hakea tietoa oikeasta paikasta. Haastateltavat pyrkivät lisäämään viestinnän vuorovaikutteisutta omalla toiminnalla, kuten keskustelemalla alaistensa kanssa. Viestintään liittyvät haasteet käyvät hyvin ilmi seuraavassa vastauksessa.

”Yleisellä tasolla, kun puhutaan tämän kokoisesta yksiköstä, on viestintä hyvin paljon yksisuuntaista tiedottamista. Viestintä on paljon rahastakin kiinni. Sille pitäisi löytyä aikaa, joka on muutenkin kortilla. Yleisellä tasolla kun puhutaan tämän kokoisesta yksiköstä, on viestintä hyvin paljon yksisuuntaista tiedottamista. Ihmisiä on paljon ja työvuorot tuovat haasteen viestinnälle. Ihmisiä on aamuvuorossa, välivuorossa ja iltavuorossa, ja tiedon pitäisi kulkea läpi työpäivän ja työpäivien.”

Viestinnän suurimmiksi haasteiksi haastateltavat nostavat ajan puutteen ja sen, että yksikössä työskentelee samanaikaisesti paljon ihmisiä. Seuraavassa vastauksessa on kuvattu hyvin sitä, mitkä asiat ovat viestinnän kehittämisen esteenä:

”Meillä ei ylimääräistä aikaa juurikaan ole, joten konkreettiset asiat menevät tärkeysjärjestyksessä kaiken edelle. Viestinnän kehittäminen vaatii aikaa, tietotaitoa ja ennen kaikkea kouluttamista. Enkä usko että tähän juuri nyt löytyy aikaa.”

Vaikka viestinnän kehittämiseksi ei tunnu löytyvän aikaa yleisellä tasolla, on viestintää yhden haastateltavan mielestä mahdollista kehittää myös itse, tästä esimerkkinä pätkä vastauksesta:

”Nyt siihen ei mitään erillistä kehitystyötä ole olemassa, vaan kun on tarvetta lisätä jotain informaatiota, sille pyritään löytämään uusia tapoja. Esimerkiksi itse kehitin omalle osastolleni tiedotteen, joka julkaistaan kerran viikossa. Siihen olen pyrkinyt laittamaan osastoa koskevia keskeisiä, tärkeitä asioita. Koin että sellaiselle on tarvetta ja toteutin sellaisen”

Haastateltavat näkevät, että vastuu oman osaston viestinnästä on osastojen myyntipäälliköille, eli heillä itsellensä ja johdon vastuulla on koko ketjua koskevat asiat. Kolme haastateltavaa mainitsi myös erikseen palvelupäällikön, jolla on vastuu henkilöstöön liittyvästä tiedottamisesta. Näkemys siitä, onko jotain ylempää tahoja, joka määrittäisi viestinnän säännöt, vaihtelee haastateltavien keskuudessa. Kolmen mielestä viestimistä johdetaan esimiestasolta. Yksi haastateltavista kokee, ettei ole mitään erillistä tahoja, joka määrittäisi viestinnän. Yhden haastateltavan mielestä viestintää ohjataan monelta eri tasolta. Kaikki haastateltavat korostavat sitä, että jokaisella työntekijällä on oma rooli ja vastuualue viestinnässä. Tämä käy hyvin ilmi seuraavassa vastauksessa:

”Kaikilla oma rooli, johdosta työntekijään. Mielestäni meillä myyntipäälliköillä on suuri rooli viestinnän osalta, koska meidän tehtävä on tuoda johdon viesti alaisille, mutta myös viedä työntekijöiden viestiä johdolle”.

Lukuun ottamatta yhtä haastateltavaa, joka ei osannut vastata siihen kuka määrittää viestinnän, haastateltavat kokivat viestinnän määräytyvän seuraavan vastauksen mukaisesti:

”Mutta jos nyt sanoisi, että yleisellä tasolla johtoryhmässä määritellään ja toteutus toteutetaan osastoilla kullekin toimivalla tasolla. Ketjun osalta viestintä on siis tiedottamista pääsääntöisesti.”

Haastateltavat mainitsevat, ettei erillistä koulutusta viestinnästä ole ollut tarjolla ja he kokevat, että viestinnän kouluttaminen voisi olla mielenkiintoista ja auttaa heitä käytännön työssä. Tämä tulee hyvin esille seuraavassa vastauksessa:

”On totta, ettei meitä viestinnän osalta oikein ole koulutettu, joten olisihan se hyvä lisä koulutuspäiviin. Ehkä sitä kautta kävisi enemmän ilmi, mitä puutteita meillä on, ja miten niihin tulisi vaikuttaa. Ehkä se herättelisi tähän asiaan uudella tavalla.”

Haastateltavat kokevat onnistuneen viestinnän vaikuttavan kaikkiin kyseisiin osa-alueisiin, motivaatioon, työtyytyväisyyteen, työnlaatuun ja asiakastytyväisyyteen. Eniten he kokevat sen vaikuttavan motivaatioon. Seuraavassa kahdessa vastauksessa on havainnollistettu, miten haastateltavat kokevat sen vaikuttavan kyseisiin osa-alueisiin:

”Onhan se varmasti niin, että viestintä näyttölee hirveän tärkeää roolia päivittäisessä työssä. Sen tärkeyttä on ehkä vaikea hahmottaa, koska se ei ole mitään niin selkää tai konkreettista. Mutta viestimällähän me toimimme, ja jotta työ olisi sujuvaa, täytyy viestin kulkea ihmiseltä toiselle. Joten kyllä, se vaikuttaa oikeastaan kaikkiin vaihtoehtoihin työntekijöiden tyytyväisyydestä asiakkaiden tyytyväisyyteen.”

”Kai viestintä vaikuttaa välillisesti kaikkeen. Asiakastytyväisyyteen varsinkin, jos työntekijä tekee virheitä, koska ei tiedä miten tulisi toimia. Asiakas ei ymmärrä sitä varmasti. Ja työtytyväisyyksin kärsii, kun eivät viestit mene perille, ja tulee virheitä. Näin ollen se varmasti vaikuttaa kaikkiin osa-alueisiin.”

### **Viestinnän roolit ja vastualueet**

Toisessa teemassa käydään läpi haastateltavien kokemuksia roolien ja vastualueiden muodostumisesta viestinnän näkökulmasta. Toiseksi osa-alueeksi muodostuvat muiden työntekijöiden vastaavat roolit ja vastualueet. Lopuksi käydään vielä läpi perehdytyksen vaikutusta viestintään.

Kaikki haastateltavat kokevat olevansa vastuullisessa roolissa viestinnässä. Osastojen päällikköinä he kokevat, että oman osaston viestinnän johtaminen on heidän vastuulla. Haastateltavat kokevat toimivansa niin tiedonvälittäjinä kuin vastaanottajina. Kaksi haastateltavaa toteaa roolin pääpainon olevan tiedonvälittämisessä ja kaikki pitävät tärkeänä osa-alueena tiedon välittämisen työntekijöille. Haastateltavat kokevat haasteelliseksi oikean tiedon välittämisen ja suodattamisen. Seuraava vastaus edustaa hyvin sitä, millaisena haastateltavat näkevät roolinsa viestijänä:

”Meidän pitää suodattaa informaatiota ylhäältä johdosta alaspäin työntekijöille, mutta samalla suodattaa informaatiota työntekijöiltä johdolle. Voisi siis sanoa meidän olevan sitten niin välittäjä kuin vastaanottajakin. Haasteena on varmasti sen oikean tiedon välittäminen ja vastaanottaminen.”

Haastateltavien mielestä työntekijöiden rooli on pääsääntöisesti toimia viestin vastaanottajina. He korostavat työntekijöiden oma-aloitteisuuden tärkeyttä viestinnässä. Heidän mukaansa työntekijät eivät voi olettaa, että tieto annetaan heille suoraan, vaan heidän pitää osata etsiä tietoa aktiivisesti. Haastateltavat näkevät työntekijöiden roolin viestinvälittäjinä liittyvän pääsääntöisesti asiakastapahtumien ilmoittamiseen. Kaksi haastateltavaa nostaa esiin työntekijöiden merkityksen toiminnan kehittämisessä. Tämä tapahtuu heidän mukaansa välittämällä tietoa eteenpäin. Eräs haastateltavista näkee, että heillä on tärkeä rooli hiljaisen tiedon hyödyntämisen kehittämisessä. Seuraava vastaus kuvaa hyvin haastateltavien näkemystä työntekijöiden roolista viestinnässä:

”Työntekijöiden vastuu on enimmäkseen toimia tiedon vastaanottajina. Heillä on vastuu lukea heille suunnattua informaatiota, ja pitää itsensä ajan tasalla työn vaatimista asioista. Toki heidän täytyy myös välittää tietoa, esimerkiksi työpäivän aikana tapahtuvista asioista, jotka vaikuttavat muiden työskentelyyn tai ylipäänsä yritykseen. Tällaisia voivat olla erilaiset asiakastapahtumat, tuotteisiin liittyvät ongelmat jne.”

Haastateltavat kokevat, että päävastuu on heillä, eli esimiehillä. Esimiesten vastuulla on heidän mielestään motivoida työntekijät viestimään ja saada ymmärtämään sen tärkeys. Työntekijöiden vastuulla on toimia viestijöinä tarpeen tullen. Seuraavassa on kuvattu erään haastateltavan näkemys työntekijöiden viestinnän tehostamisesta:

”Eiköhän vastuu tästä ole johdolla. Ei voida olettaa, että ilman opastusta alkaisi jotain tapahtua. Pitää olla selvät yhtenäiset pelisäännöt ja saada työntekijät ymmärtämään, miksi viestintä on tärkeää. Tässä meillä myyntipäälliköillä on tärkeä rooli. Myös työntekijöiden oman vastuun korostaminen on hyvästä, kyllä heidän on myös ymmärrettävä, että tiedon välittäminen ja vastaanottaminen on osa heidän työtään.”

Haastatteluista käy ilmi, että perehdytystä varten on perehdytysmateriaali, jonka mukaan uudet työntekijät koulutetaan. Perehdytyksen hoitaa, siihen valitut henkilöt, jotka avustavat ensimmäisten työpäivien aikana uusia työntekijöitä. Tämäkin tapahtuu perehdytysmateriaalin mukaisesti. Haastateltavien mielestä perehdytys toimii hyvin. Yhden haastateltavan mielestä kuitenkin viestinnän osuutta voisi korostaa enemmänkin perehdytyksessä.



”Perehdytysmateriaalilla ja perehdyttäjillä uudet työntekijät työhön perehdytetään. Mielestäni se toimii hyvin. Ehkäpä siinäkin voisi enemmän terävöittää viestinnän merkitystä”.

Haastateltavat ovat sitä mieltä, että oikeiden toimintatapojen varmistaminen tapahtuu havainnoinnilla. Työn ohessa tulee seurata työntekijöiden tapaa toimia, jotta vääristyneet toimintatavat saadaan korjattua. Haastateltavat korostavat myös perehdyttäjän roolia, koska hän ensikädessä valmistaa uuden työntekijän työhön. Tätä kuvaa hyvin seuraava vastaus:

”Myös perehdyttäjien pitää ymmärtää perehdytyksen tärkeys, ja toteuttaa se oikealla tavalla, jos perehdyttäjä oikoo mutkia, muuttavat toimintatavatkin, ja ei välttämättä oikeaan suuntaan”

Haastateltavien kokemukset perehdytyksestä käsittävät myös sen, että siinä käydään läpi tärkeimmät organisaation toimintatavat viestinnän tiimoilta, ja niissä selvitetään myös, mistä informaatio löytyy. Kuitenkaan mitään erillistä yhtenäistä toimintamalliopasta ei ole olemassa. Kolme haastateltavista kaipasi viestintään selkeämpiä yhtenäisiä ja julkisia toimintatapaohjeita. Kaipuu yhtenäisiin toimintatapaohjeisiin käy ilmi seuraavassa vastauksessa:

”Kaipaisinkin selkeästi yhtenäisempiä sääntöjä talon viestintään. Myös eri yksiköiden välillä on yllättävän paljon eroavaisuuksia toimintatavoissa. Kun käy muissa yksiköissä tuuraamassa, tulee turhia ongelmia eri toimintatapojen kanssa.”

### **Kohdeyrityksessä käytettävät viestinnän kanavat**

Kolmantena olevassa teemassa tarkastellaan millaisia viestintäkanavia kohdeyrityksessä on haastateltavien mukaan käytössä osaston sisällä, osastojen välillä sekä johdon ja osaston välillä sekä kuka määrittelee käytettävät kanavat. Tämän lisäksi teemassa käydään läpi millaisia viestintäkanavia haastateltavat suosivat ja mitä kanavia he haluaisivat kehittää, sekä mitä kanavia he haluaisivat käyttää jo olemassa olevien lisäksi.

Haastateltavat kokevat, että käytössä on paljon erilaisia viestintäkanavia, niin suullisia, kirjallisia kuin sähköisiäkin. Seuraavassa vastauksessa on kuvattu käytössä olevia viestintäkanavia:

”Laajustihan meillä kaikenlaisia kanavia on käytössä. Löytyy ilmoitustauluja, tiedotteita, puhelimia, sähköpostia jne. En usko, että kanavien puutteesta viestintä jäisi kiinni.”

Haastateltavat jakavat osastoilla tapahtuvan viestinnän koko organisaatiota koskevaan tiedottamiseen ja omalla osastolla paljon käytössä oleviin viestintäkanaviin. Koko organisaatiota koskeva tiedottaminen tapahtuu pääsääntöisesti ilmoitustaulojen ja perinteisten tiedotteiden muodossa sekä infotelevision avulla.

Osaston sisällä tapahtuva viestintä tapahtuu pääsääntöisesti sähköpostilla, puhelimella ja jossain tapauksissa myös verkkolevylle kirjataan asioita muistiin. Yhdeksi osastolla käytettäväksi viestintäkanavaksi mainittiin myös puhuminen. Osastoilla käytettäviä viestintäkanavia ja niiden käyttöä on kuvattu seuraavassa vastauksessa:

”Meillä tietenkin puhelin on kovassa käytössä, kun pitää asiakkaiden kanssa olla yhteydessä tai reklamaatioissa infotiimin kanssa. Toki myös sähköposti on ahkerassa käytössä. Sillä voidaan informoida muita osastoja, ja sitä kautta tulee muitakin olennaisia tietoja, esimerkiksi tavarantoimittajilta”

Haastateltavat katsovat viestintäkanavien määräytyvän sen mukaan viestitäänkö talon yhteisistä asioista vai osaston sisäisistä asioista. Siitä, mitä viestintäkanavia pitkin organisaation yhteisistä asioista viestitään, päättää ketjujohto. Osaston viestintäkanavien käytön määrittävät taas haastateltavat itse. Kolme haastateltavista nostaa esiin johtoryhmien yhteiset palaverit, joissa sovitaan tiettyjen viestintäkanavien käytöstä. Viestintäkanavien käytön määräytyminen on vastauksissa esitetty melko samankaltaisesti, ja yksi esimerkki siitä, miten haastateltava kokee sen määräytyvän, on esitetty seuraavassa:

”Varmasti oman osaston osalta minä viime kädessä määrittelen toimintatapoja. On tietenkin olemassa ne talon yhteiset tavat, jotka koskevat kaikkia, ja niitä määrittelemme johtoryhmässä. Myös ketjujohdolla on oma roolinsa, sieltä kuitenkin viimekädessä määritellään ketjun toimintatavat.”

Haastateltavien mielestä paras tapa viestiä on suullinen tapa. Vaikka he kokevat kasvokkain viestimisen olevan hankalaa vuorotyön aiheuttamien rajoitteiden takia, kokevat he sen olevan varmin tapa saattaa tieto perille ja varmistaa, että tieto on oikein ymmärretty. Haastateltavat kokevat sähköpostin olevan paras tapa viestiä, jos halutaan dokumentoida käydyt keskustelut. Eräs haastateltavista näkee sähköpostin heikkoutena sen, ettei voi olla varma milloin viesti menee perille ja kuinka se ymmärretään. Kaksi haastateltavaa mainitsee suosivansa puhelinta, koska sillä saa viestin nopeasti perille. Haastateltavat suosivat suullista viestintää ja sähköpostia pitkälti seuraavassa vastauksessa ilmenevien syiden vuoksi:

”Kasvokkain on paras viestiä, mutta se ei aina ole mahdollista. Mutta palaverit esimerkiksi on erittäin hyviä foorumeja vuorovaikutteiselle keskustelulle. Sähköposti on paljon käytössä, koska sillä saa viestin nopeasti perille ja siitä vielä jää muistijälki. Suullinen viestinä kuitenkin olisi mielestäni se parastapa viestiä.”

Haastateltavat kokevat puhelimen käyttöön liittyvän teknisiä ongelmia, joita he halusivat kehitettävän. Puhelimen sujuvan käytön suurimpana esteenä haastateltavat näkevät olevan sen, että puhelu pysyy liian vähän aikaa varattuna, ennen kuin puhelu siirtyy seuraavalle henkilölle. Haastateltavat kaipaavat myös sähköpostiviestintään yhteisiä pelisääntöjä esimerkiksi sen osalta, miten varmistetaan, että sähköposti on saatu ja luettu. Eräs haastateltavista mainitsee verkkolevyn kehittämisen olevan tällä hetkellä se osa-alue, jonka kehittymisen hän toivoisi hyödyttävän viestintää. Muutoin haastateltavien toivomat kehityskohteet ovat pitkälti yhteneviä seuraavan vastauksen kanssa:

”Kyllä varmasti puhelin on yksi isoimmista. Tällä hetkellä puhelut kiertävät liian nopeasti varatuista puheluista seuraaville henkilöille. On välillä täysin mahdotonta saada oikea henkilö kiinni puhelimitse. Jotain tähän olisi kehitettävä. Noin yleisesti ottaen kaipaisin enemmän yhteisiä tapoja käyttää esimerkiksi sähköpostia, niin tämän yksikön sisällä, kuin myös ketjun sisällä.”

Haastateltavat kokevat, että käytössä on tällä hetkellä jo aivan tarpeeksi viestintäkanavia, joten heidän mielestään ei ole tarvetta uusille kanaville. Kaksi haastateltavista näkee tarpeellisemmaksi kehittää jo olemassa olevia viestintäkanavia, kuin hankkia uusia. Eräs haastateltavista uskoo, että vanhoista viestintäkanavista voitaisiin jopa karsia, sillä liika informaatio hukuttaa hänen mukaansa tärkeimmät viestit vähemmän tärkeiden alle. Seuraava vastaus kuvaa hyvin kaikkien haastateltavien mielipidettä uusien viestintäkanavien tarpeellisuudesta:

”Uskoisin että meillä on käytössä tarpeeksi erilaisia tapoja viestiä, pitäisi vain valita niistä tehokkaimmat, ja hyödyntää niitä paremmin.”

Haastateltavat ovat yksimielisiä siitä, että viestintää tulisi kehittää. Yhden haastateltavan pelkona on, että löytyykö tähän aikaa. Haastateltavat ovat myös yhtä mieltä siitä, että yhteisiä toimintamalleja voitaisiin kehittää tai korostaa viestinnän osalta. Myös laajempi viestinnän kouluttaminen ainakin esimies tasolle nousee esiin vastauksissa.

”Ehkä pitäisi löytää enemmän yhteisiä toimintamalleja oman talon sisälle, terävöittää viestinnän merkitystä.”

## 6 Johtopäätökset

Viestinnän tilan voidaan sanoa tutkimustulosten perusteella olevan kohtalaisen hyvällä tasolla, kanavien määrä on riittävä, informaatiota on saatavilla ja viestinnän toimijat ovat pääsääntöisesti tietoisia omasta roolistaan viestinnässä. Tästä huolimatta tutkimuksessa tuli esille kehitettävää viestinnän osalta. Kehityskohteista selkeimmin esiin nousivat yhtenäisten toimintatapojen puute, viestintäkanavien tehokkaampi hyödyntäminen, roolien ja vastuun korostaminen, sekä viestintäkoulutus. Tarkasteltaessa ongelmakohtia, voidaan huomata niiden nivoutuvan hyvin yhteen ja vaikuttavan toinen toisiinsa.

Yhtenäisten toimintatapojen puute koetaan yhdeksi selkeimmäksi ongelmaksi. Vaikka tiedon välittämiseen on useita erilaisia mahdollisuuksia, tuntuu kuitenkin siltä, ettei tieto saavuta oikeita ihmisiä, eikä aina riittävän tehokkaasti. Tähän ehkä yhtenä kehitystoimenpiteenä voisi olla julkisten viestintäperiaatteiden tekeminen. Tällä hetkellä organisaation tapa viestiä opetetaan perehdytyksessä, ja tämä toimii hyvin. On kuitenkin muistettava, että perehdytys tehdään työuran alussa ja tähän ei niin herkästi enää palata. Jos yritys luo selkeät julkiset periaatteet viestinnällä, jotka ovat esillä yrityksessä, voi henkilökunta helposti palata niihin myös perehdytysjakson jälkeen. Viestinnän periaatteilla tarkoitetaan tässä tapauksessa sitä tapaa miten yrityksessä tulisi viestiä, mistä asioista ja millä foorumeilla. Juholin (2009, 155-156) mainitsee, että viestinnän periaatteiden määrittäminen on ensimmäinen askel onnistuneeseen viestintään. Vaikka periaatteiden katsotaan olevan jo itsessään velvoittavia, pitää niistä pystyä sopimaan käytännön tasolla, jotta ihmiset soveltavat niitä arkielämässä. (Juholin 2009, 155-156.) Konsernitasolla yrityksellä on hyvät ja selkeät eettiset periaatteet, jotka toimivat myös viestinnän periaatteiden pohjana. Eettisiä periaatteita hyödyntäen olisi helposti toteutettavissa myös selkokielliset viestinnän periaatteet.

Viestinnän periaatteilla luodaan vasta pohja yhtenäisille toimintatavoille. Kun periaatteet ovat luotu, tulee purkaa auki nykyiset kanavat ja niiden käyttö ja käyttäjät. Tällä myös samalla vastataan ongelmaan, miten viestinnän kanavia voidaan tehokkaammin hyödyntää ja mikä niiden oikea käyttötapa on. Jo aikaisemmin ilmi tullut kanavien runsas määrä tuo mahdollisuuksia, mutta samalla suurena uhkana voi olla informaation määrän kasvaminen liian suureksi, jolloin tärkeä tieto hukkuu vähemmän tärkeän tiedon sekaan. Tämä voi johtaa siihen, ettei tieto liiku tehokkaasti yrityksessä. Juholin (2009, 176) huomauttaakin, että esimerkiksi intranetin ja sähköpostin osalta vaarana on sen paisuminen liian valtavaksi epämääräiseksi informaation jättiläiseksi, josta tiedon löytäminen on liian raskasta.

Sähköpostin käyttö mainitaan myös yhtenä ongelmakohtana analyysissä. Sähköpostin käyttöön kaivataan myös yhteisiä pelisääntöjä. Åberg (2006, 116) toteaaakin että sähköpostin käyttö on vaivatonta, mutta ei välttämättä tehokkainta, jonka takia tulee miettiä, milloin ylipäänsä on syytä käyttää sähköpostia. Sähköpostia käyttäessä tulee muistaa vuorovaikutteisuus, mikä voi

esimerkiksi tarkoittaa vastausviestin lähettämistä. Tässä voidaan muistuttaa viestinnän perusideologiasta; jotta viesti voi mennä oikein perille, vastaanottajan on ymmärrettävä viestin sisältö samalla tasolla kuin viestin lähettäjä. (Åberg 2006, 116.) Näin ollen on hyvin tärkeää luoda selvät pelisäännöt sähköpostin käytölle. Sähköpostin käyttöön luotavien pelisääntöjen pohjalle on hyvä muistaa seuraavat merkitykselliset asiat. Minkälaista tietoa sähköpostilla välitetään. Ovatko viestit ilmoitustaulutyypisiä viestejä, toimenpiteitä varten välitettäviä viestejä vai dialogityypisiä keskusteluviestejä. Viestin tyyppi määrittelee myös sisällön rakenteen. Sisältönä tulee olla vain kaikkein olennaisin. Viestin otsikointi nousee myös yllättävän tärkeään rooliin. Vastaanottaja tulee sähköpostin otsikosta ymmärtää mitä asiaa viesti koskee. Tämä tehostaa huomattavasti sähköpostin käyttöä. (vrt. Åberg 2006, 115 - 117.)

Yleisesti voidaan siis todeta, että nykyiset viestintäkanavat tulisi purkaa auki sähköpostin tapaan, miten kanavia voidaan parhaiten hyödyntää, ja mitä asioita missäkin kanavissa liikkuu. Esimerkiksi on hyvä miettiä, onko tarpeellista, että työntekijät joutuvat lukemaan useita erillisiä tiedotteita, jonka lisäksi pitäisi myös seurata useaa erilaista ilmoitustaulua. Tässä on vasta osa kanavista, joita pitkin tieto työntekijöille tulee. Tulisiko yrityksen karsia kanavia, tai vaihtoehtoisesti korostaa joitakin kanavia, joiden tieto on tärkeämpää kuin toisten kanavien. Liika tiedon määrä on kuitenkin aina pois viestinnän tehokkuudesta.

Roolien korostaminen tulee taas eteen pelkästään viestinnän painottuessa tiedottamiseen. Jotta tiedottaminen olisi tehokasta, tulee työntekijöiden ymmärtää oma vastuu työyhteisön viestinnässä. Åberg (2006 95, 110) toteaaakin, ettei alaista voida nähdä vain passiivisen tiedon vastaanottajana, vaan heillä on sekä oikeus saada tietoa että myös velvollisuus hankkia sitä. Tähän voidaan vaikuttaa parhaiten johtamisviestinnän periaatteilla. Samoilla linjoilla on Shockley-Zalabak (2009, 216), jonka mukaan johtamisviestintä on tiedon vastaanottamista, tuottamista ja jakamista. Siihen kuuluu toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaaminen sekä organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen. (Shockley-Zalabak 2009, 216.) Tämän voidaan nähdä tarkoittavan käytännössä sitä, että esimesitasolta pyritään vaikuttamaan siihen, miten työntekijät kokevat roolinsa yrityksen viestinnässä. Heidän tulee osata kertoa viestinnän merkitys työntekijöille työtä parantavana toimintana. Johtamisviestintään taas voidaan puolestaan vaikuttaa kouluttamisella.

Kouluttamisen avulla nivoutuu oikeastaan kaikki ylös nousseet ongelmat. Kun työyhteisön toimijoita koulutetaan viestintää teoriatasolla, tulee heille syvällisempi ymmärrys sen vaikutuksista koko työyhteisön toimivuuteen. He pystyvät myös havaitsemaan viestintään liittyviä ongelmia helpommin. Tuloksissa nousee esiin, ettei viestintää konkreettisesti kehitetä tai analysoida, vaan siihen otetaan enemmänkin välillisesti kantaa muiden ongelmien yhteydessä. Koulutuksen osalta myös epäiltiin resurssien puutetta. Tässä on hyvä muistaa,

ettei koko henkilökuntaa tarvitse kouluttaa. Riittää että esimiestasolla viestinnän lainalaisuudet on halussa. Juuri johtamisviestinnän avulla, sitä tietoa sitten siirretään eteenpäin yrityksessä. Juholin (2009, 157) toteaa tähän liittyen seuraavaa:

”Johtamisviestinnässä toimijoina ovat organisaation johto ja heidän tehtävänä on muodosta työyhteisölle toimivat viestinnän mekanismit.”

Johtopäätöksiä voidaan siis pitää seuraavalaisina. Yrityksen tulisi ylläpitää viestinnän periaatteita myös perehdytyksen jälkeen ja perehdytyksenkin osalta ne voitaisiin nostaa konkreettisemmin esille. Kouluttamalla esimiestasolle johtamisviestintää, voitaisiin puretua kanavien tehokkaampaan käyttöön. Johtamisviestinnällä voidaan myös vaikuttaa helpoiten viestinnän roolien selkeyttämiseen. Esimiestasolta tulevalla ohjauksella saataisiin myös työntekijöille selkeämpi rooli viestintään. Julkisilla periaatteilla ja johtamisviestinnän koulutuksella voitaisiin kehittää jo hyvää työyhteisöviestintää vieläkin tehokkaammaksi. Viimeisimpänä näkökulmana voisi myös olla niin sanotun web 2.0 käyttöön otto kohdeyrityksen viestinnässä. Tällä tarkoitetaan sosiaalisenmedian kanavien hyödyntämistä sisäisessä viestinnässä. Lähes jokaisella työntekijällä on kuitenkin mobiililaitte käytössä jo omasta takaa. Tässä kuitenkin ollaan suuremman viestinnällisen murroksen edessä, mikä varmasti koskettaisi koko ketjun viestintään tehtäviä muutoksia. Opinnäytetyön aikana toimeksiantajayrityksessä on viestinnän merkitys noussut uudelle tasolle, ja sen kehittämiseen on panostettu. Nykytoiminnan suuntaus on johtopäätösten kanssa samalla linjalla, joten voidaan sanoa opinnäytetyön johtopäätösten olleen toimeksiantajan näkökulmasta oikeansuuntaiset.

## Lähteet

Kilmenko, P. Opinnäytetyön kirjoittaminen Wordilla. Lohja: Laurea-ammattikorkeakoulu.

Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön*. 5. Uudistettu painos. Porvoo. Ws Book Well.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. *Tutki ja kirjoita*. 13.-14., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Siukosaari, A. 2002. *Yhteisviestinnän opas*. 2. Tarkistettu Painos. Helsinki. Hakapaino.

Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja*. 1. Painos. Jyväskylä. Gummerus.

Åberg, L. 2000. *Viestinnän johtaminen*. 3. Painos. Keuruu: Otava.

Åberg, l. 1997. *Viestinnän strategiat*. 3. Painos. Juva: WS Bookwell.

Drucker, P. 2002. *Druckerin parhaat*. 1. Painos. Juva: WS Bookwell.

Kalonen, M-J, Suntinen, R & Vallisaari, M. 2003. *Viesti ja vaikuta*. 1. Painos. Porvoo: WS Bookwell.

Shockley-Zalabak P. 2009. *Fundamentals of Organizational Communication*. 7. painos. Yhdysvallat. Pearson Education.

Otala, L-M & Pöysti, K. 2012. *Kilpailukyky 2.0. Kilpailukyky yhteisöllisillä toimintatavoilla*. Hämeenlinna: Kauppakamari.

## Kuvat

Kuva 1: Työyhteisöviestinnän määritelmä viestinnän alakäsitteenä .....	7
Kuva 2: Viestiminen henkilöstön kesken yrityksen sisällä .....	28

## Taulukot

Taulukko 1: Viestinnän kanavat, toimijat ja vuorovaikutteisuus .....	27
--	----



## Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset .....	42
-------------------------------------	----

## Liite 1 Haastattelukysymykset

### **Viestinnän merkitys**

Miten koet viestinnän yrityksessä

- vuorovaikutteinen
- yksisuuntainen

Viestinnän rakenne?

- kuka ohjaa viestintää
- minkälaisia vastuualueita viestinnässä on

Onko määritelty viestinnän periaatteita?

- julkisia?

Kuka määrittelee?

- johtoryhmä
- ketju

Miten koet itse viestinnän tilan?

- riittävää keskustelu
- riittävää viestinnän kehittämistä

Koulutetaanko viestintää tiiminvetäjille?

- tulisiko kouluttaa

Mihin onnistunut viestintä mielestäsi vaikuttaa

- motivaatio
- työtyytyväisyys
- työnlaatu
- asiakastyytyväisyys

**Viestinnän kanavat** (osaston sisällä, osastojen välillä, johdon ja osaston välillä)

Mitä viestinnän kanavia on käytössä?

- suullinen, kirjallinen, sähköinen

Mitä teidän osastolla käytetään?

Kuka määrittelee käytettävät kanavat?

- johtotiimi

- johtaja/palvelupäällikkö
- ketju
- sinä itse

Mitä kanavia suosit? Miksi?

Mitä kanavia haluaisit kehittää? Miksi

Mitä kanavia haluaisit olemassa olevien lisäksi hyödyntää? Miksi?

### **Viestinnän toimijat**

Miten koet oman roolisi viestinnässä?

- oma vastuualue
- tiedon välittäjä, vastaanottaja

Mikä on osaston työntekijöiden vastuu viestinnässä?

- vastaanottajia, tiedon välittäjiä
- hiljaisen tiedon jakaminen
- tiedonvälittäminen eteenpäin asiakaspinnasta

Miten työntekijät saadaan tehokkaasti viestimään?(kanavat)

- vastuu esimiehellä, työntekijällä

Miten uudet työntekijät/uusiin työtehtäviin perehdytetään?

- kuka perehdyttää

Miten varmistetaan oikeiden tietojen/ toimintatapojen siirtyminen perehdytyksessä?

- perehdytyskansio
- perehdyttäjän ohjeistus

### **Yleisesti**

Tulisiko viestintää mielestäsi kehittää?

Mihin suuntaan?

Mitä osa-alueita?