

Antti Saari

**HAJAUTETUN YRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN
KEHITTÄMINEN**

**Opinnäytetyö
CENTRIA AMMATTIKORKEAKOULU
Kone- ja tuotantotekniikan koulutusohjelma
Kesäkuu 2015**

TIIVISTELMÄ OPINNÄYTETYÖSTÄ

Yksikkö Kokkola-Pietarsaari	Aika Kesäkuu 2015	Tekijä/tekijät Antti Saari
Koulutusohjelma Kone- ja tuotantotekniikka		
Työn nimi HAJAUTETUN YRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN		
Työn ohjaaja Pekka Nokso-Koivisto		Sivumäärä 43
Työelämäohjaaja		
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia ja kehittää hajautetun kohdeyrityksen sisäistä viestintää ja sen ongelmakohtia. Toimeksiantajayrityksen nimeä tai toimihenkilöitä ei mainita yrityksen pyynnön mukaisesti. Työn alussa on kerrottu viestinnästä ja siihen liittyvistä seikoista yleisellä tasolla, ja työn loppupuolella on tarkasteltu yrityksen tilannetta sisäisen viestinnän osalta. Lopussa on myös tuotu esille havaittuja ongelmia sekä etsitty niihin korjauksia.</p> <p>Sisäisen viestintä on aihealueena hyvin laaja. Näin ollen työssä on jouduttu vetämään rajoja sille, mitä asioita aihepiiristä käsitellään ja kuinka kattavasti. Työn tutkimusosuus on toteutettu haastattelemalla yrityksen edustajia suullisesti ja sähköpostitse. Näiden tulosten sekä teoriaosion perusteella on luotu katsaus yrityksen sisäiseen viestintään.</p> <p>Kohdeyritys käyttää työtä sisäisen viestintänsä tarkasteluun ja kehittämiseen. Työssä saadut tulokset ovat yhteenvetoja tutkimustuloksista ja teoriasta. Työ auttaa yritystä selkeyttämään sisäisen viestinnän keinojaan ja mallejaan, sekä tarjoaa myös joitakin uudenlaisia lähestymistapoja niihin.</p>		
Asiasanat viestintä, kehittäminen		

ABSTRACT

Unit Kokkola-Pietarsaari	Date June 2015	Author/s Antti Saari
Degree programme Mechanical and Production Engineering		
Name of thesis IMPROVING INTERNAL COMMUNICATIONS IN A SCATTERED COMPANY		
Instructor Pekka Nokso-Koivisto		Pages 43
Supervisor		
<p>The objective of this thesis was to study and improve internal communications and problems concerning it in a scattered target company. Target company's name and persons in charge were not mentioned as the company requested so. Beginning of the thesis contains general theoretical information about communications and matters in relation to it. Rest of the thesis contains chapters examining the company's situation in terms of internal communications, pointing out possible problems and seeking to solve them.</p> <p>Internal communications is a very large topic in general. That is why some cropping occurs concerning what subjects are elaborated inside the topic and how widely they are processed. The research part of the thesis is implemented by interviewing persons in charge orally and by e-mail. With these results and the theory part of the thesis are made to investigate company's internal communications.</p> <p>Target company uses this thesis to analyse and improve their internal communications. The results gained from the study are summaries of the research results and the theory. This thesis helps the company to clarify their models and tools in internal communications, and it also brings some new points of view to them.</p>		

<p>Key words communications, improving</p>

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 VIESTINTÄ	2
2.1 Tieto ja informaatio	2
2.2 Sisäinen viestintä	4
2.3 Ulkoinen viestintä	6
2.4 Hiljainen osaaminen ja viestiminen	7
2.5 Viestinnän osaaminen, motiivit ja vastuut	8
2.6 Sisäisen viestinnän tietoturva	10
2.7 Viestinnän mallit	11
2.7.1 Tulosviestinnän periaate	12
2.7.2 Projektiviestinnän periaate	12
2.7.3 Muutosviestinnän periaate	13
2.8 Palaute	14
3 YRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN TARKASTELU	16
3.1 Viestintäryhmät ja viestinnän tasot	16
3.2 Viestintäkanavat ja -välineet	19
3.3 Muut viestintäkäytännöt ja vastuut	21
4 SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN JA TULOKSET	23
4.1 Tutkimuksen tekeminen	23
4.2 Viestinnän välineet ja keinot	24
4.2.1 Suullisen viestinnän kehittäminen	25
4.2.2 Kirjallisen viestinnän kehittäminen	26
4.2.3 Sähköisen viestinnän kehittäminen	27
4.2.4 Dokumentinhallinnan kehittäminen	28
4.3 Sisäisen viestinnän ongelma-alueet ja häiriöt	30
4.3.1 Tiedon jakamisen ongelmat	30
4.3.2 Viestinnän kohdistaminen ja vastuut	31
4.3.3 Tarpeellisen tiedon välittyminen	31
4.3.4 Jaettava informaatio	32
4.3.5 Suullisen viestinnän ongelma-alueet	33
4.3.6 Kirjallisen viestinnän ongelma-alueet	33
4.3.7 Sähköisen viestinnän ongelma-alueet	34
4.3.8 Dokumentinhallinnan ongelma-alueet	36
4.3.9 Viestinnän tietoturvan ongelma-alueet	37
4.4 Tulosten yhteenveto	37
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	40
LÄHTEET	42

KUVIOT

Kuvio 1. Kommunikaatio. (Hurme 2014)	6
Kuvio 2. Viestintäosaaminen. (Mukaeltu Juholin 2009)	9
Kuvio 3. Tulostietinnän malli. (Åberg 1989; Sariola 2012)	12

1. JOHDANTO

Tässä työssä käsitellään hajautetun yrityksen sisäistä viestintää ja sen kehittämistä. Työhön on valittu organisaatorakenteeltaan matalahierarkinen, useilla eri paikkakunnilla toimiva itsepalveluketjuyritys, jossa toimii tilanteesta riippuen noin kymmenen henkilöä. Kohdeyrityksen toiveen mukaan yrityksen nimeä ei mainita työssä. Työn tarkoituksena on luoda tilannekatsaus kohdeyrityksen sisäiseen viestintään, avata kohdeyritykselle vaihtoehtoisia viestintämalleja ja -välineitä, sekä tuoda esille mahdollisia ongelmakohtia ja haasteita yrityksen sisäisessä viestinnässä ja sen käytännöissä. Työssä etsitään myös aiheita, ratkaisuja ja työkaluja kohdeyrityksen sisäisen viestinnän jatkokehittämiseen. Työ toteutetaan pääosin objektiivisena tutkimuksena ja tarkasteluna, mutta tulokset ja ratkaisumallit pohjautuvat myös vastaajien sekä työn tekijän näkemyksiin haastatteluissa esitettyjen kommenttien kautta. Työn tutkimusosio toteutetaan tarkastelemalla yrityksen nykytilannetta ja peilaamalla sitä käytettävissä olevaan tietopohjaan ja työkaluihin.

Koska käsiteltävä aihealue on hyvin laaja, työssä pyritään kiteyttämään olennaisimmat sisäisen viestinnän osa-alueet ja niiden vaikutukset rajallisen käsite- ja otsikkomäärän alle. Työhön on valittu kohdeyrityksen kannalta oleellisimpia aihe-alueita viestinnän kategoriasta, joiden parantamisella voidaan karkeasti ottaen katsoa olevan eniten vaikutusta yrityksen sisäisen viestinnän parantamiseen. Yrityksen hajautuneisuuden ja matalahierarkisen organisaatorakenteen vuoksi työ voi poiketa paljolti muista vastaavista tutkimus- ja kehitystöistä, joissa yleensä tarkastellaan yrityksen sisäistä viestintää ja johtajuutta rinnakkain.

2 VIESTINTÄ

Viestintää voidaan kutsua myös termillä kommunikointi. Viestinnän prosessissa jaetaan informaatiota, asenteita ja ideoita. Tästä seuraa ymmärtämyksen kasvaminen viestinnän osapuolien välillä. Lee Thayer on määritellyt viestinnän osuvasti organisaation verenkierroksi.

Viestintä käsitteenä voidaan jakaa kahteen pääryhmään, sisäiseen viestintään ja ulkoiseen viestintään. Viestintä kokonaisuutena on laaja ilmiö, joka vaikuttaa laajasti yrityksen toiminnassa ja toimintaan. Juholin kuvaa viestintää tiedon ja informaation vaihdoksi sekä yhteisöllisyydeksi, kokemusten jakamiseksi ja kulttuuriksi. Hän myös toteaa viestinnän olevan parhaimmillaan ja yksinkertaisimmillaan sitä, että ihmiset puhuvat keskenään. (Juholin 1999.) Viestintä mahdollistuu siis vuorovaikutuksen kautta, ja kasvokkain tapahtuvaa kommunikaatiota pidetäänkin usein tärkeimpänä välineenä etenkin hajautetun työskentelyn alueella. Yksisuuntainen viesti on riittävä tunnettujen asioiden ja rutiinien hoitamiseen, mutta uusien ja vaikeampien asioiden hoitaminen vaatii monipuolisempaa viestintää ja kanssakäymistä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004.)

Luukan mukaan viestimiseen kannattaa käyttää sellaisia välineitä, joita ihmiset jo käyttävät ja joissa he valmiiksi ovat mukana. Uuden järjestelmän tai kanavan luominen, jota kukaan ei käytä, ei ole toimiva ratkaisu. Myös hän toteaa, ettei teknologia korvaa kohtaamista. (Luukka 2012.) Myös Laine painottaa jo olemassa olevien ratkaisujen tai palvelukokonaisuuksien hyödyntämistä yrityksen viestinnän teknologiaratkaisuja valittaessa (Laine 2014).

2.1 Tieto ja informaatio

Vaikka käsitteet tieto ja informaatio mielletään usein samaksi asiaksi, ne ovat kuitenkin hyvin eri asioita. Juholin käsittelee näitä termejä englannin kielen

sanaston kautta. Tieto-käsitteelle on olemassa kaksi englanninkielistä termiä: "knowledge" ja "information", sekä samansuuntaisia termejä "know how", "intelligence" ja "data". Tieto voidaan määritellä asian säännönmukaiseksi esitykseksi konkreettisesti viestittävässä muodossa, eli toisinsanoen jaettu "hyvin perusteltu uskomus". Täsmällinen tieto voidaan mieltää objektiiviseksi ja rationaaliseksi faktaksi. (Juholin 1999.) Hiljainen tieto taas tarkoittaa tietoa, jota on hyvin vaikea tai mahdotonta viestiä. Hiljainen tieto on siis osaamista, joka hyvin harvoin välittyy konkreettisen viestinnän kautta, henkistä pääomaa ja asenteita. (Toivonen & Asikainen 2004; Juholin 2009.)

Informaatioksi voidaan mieltää minkä tahansa tieto, jolla ei tarvitse olla edes todellisuuspohjaa. Eli toisin sanoen informaatio on kaikki se, mitä viestinnässä liikkuu ihmisten kesken. Se, kuinka paljon välitettävällä informaatiolla on merkitystä vastaanottajalle, riippuu siitä, kuinka vastaanottaja informaation käsittelee. (Juholin 1999.) Informaatio yleisesti voidaan jakaa taasen kolmeen osaan: luonnolliseen, aiheutettuun materiaalin järjestykseen sekä kielelliseen ja sen käyttöön perustuvaan informaatioon. Tiedon käsitteeseen voidaan lukea ei-kielellinen taito ja osaaminen (hiljainen tieto), sekä propositionaalinen eli kielellinen tieto. Tämän tiedon tyyppejä ovat välineellinen tietotaito, kuvaileva tieto, selittävä tieto sekä arvioiva tieto. (Niiniluoto 1996; Karvonen & Peltonen 2002.) Salmisen mukaan vastaanotettu informaatio muuttuu tiedoksi silloin, kun vastaanottaja kokee sen merkitykselliseksi. Jos vastaanottaja kokee informaation epärelevantiksi, ei informaatio vaikuta yksilön tietämykseen. Tämä voi myös johtua siitä, että informaatiota ei ymmärretä tai se ei sovi yhteen vastaanottajan skeemojen tai ideologian kanssa. (Salminen 2001.)

Jotta tieto olisi helposti löydettävissä ja se olisi merkityksellistä, on se käsiteltävä valmiiksi pureskeltuun muotoon. Informaatiota täytyy olla riittävästi, mutta sitä ei saa olla liikaa. Olennaista tietoa ei saa hukuttaa epärelevanttiin informaatioon, sillä se pakottaa vastaanottajan niin sanotusti etsimään neulaa heinäsuovasta. Viestijän tulee selvittää, mikä on vastaanottajan työn kannalta relevanttia ja mitä

heidän tarvitsee kuulla. Vain 10% kaikesta viestinnästä on sanoja, joten ne kannattaa käyttää hyvin. (Luukka 2012.)

Tervola mainitsee viestinnän merkityksen korostuvan kriisitilanteissa, ja kunnollinen pohja yrityksen sisäiseen viestintään tulisikin luoda silloin, kun yrityksellä menee hyvin. Tämä pohja tulisi luoda peilaamalla yrityksen tulosta tiimin työskentelyyn ja asetettuihin tavoitteisiin. (Tervola 2008.)

2.2 Sisäinen viestintä

Sisäiseksi viestinnäksi voidaan mieltää kaikki organisaation sisällä toimijoiden kesken tapahtuva kommunikaatio. Sisäisen viestinnän tehtävä ja tarkoitus on tukea yrityksen toimintaa ja arvoja yrityksen tavoitteiden mukaisesti. Näin ollen sisäinen viestintä on ydinosa organisaation päivittäistä toimintaa. (Ristola 2007.) Sisäinen viestintä on siis organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonkulkua ja vuorovaikutusta. Sisäinen viestintä on myös olennainen osa hyvää johtamista, tiedon hallinnan ja jalostamisen lisäksi. Se näkyy väistämättä myös yrityksen tai yhteisön ulkoisessa imagossa, joka taas vaikuttaa yrityksen menestymismahdollisuuksiin. (Juholin 1999; Männistö 2012.)

Tervolan mukaan viestintä on pielessä silloin, kun sähköpostia ei osata käyttää ja intranetistä on tullut tiedon kirpputori, vaikka näiden pitäisi helpottaa tiedonkulkua. Sisäisen viestinnän sudenkuopat voidaan hänen mukaansa välttää kunnollisella suunnittelulla. Sisäinen viestintä tulee aikatauluttaa samoin kuin muukin yrityksen toiminta. Hän mainitsee, että on tärkeää tehdä suunnitelma siitä, mitä kerrotaan ja kenelle, milloin ja miksi, kuinka ja millä välineellä. (Tervola 2008.)

”Myös sisäiselle viestinnälle voi asettaa tavoitteita ja mittareita, joilla arvioida sen onnistumista. Näin viestintä ei jää erilliseksi osaksi liiketoimintaa” (Tervola 2008).

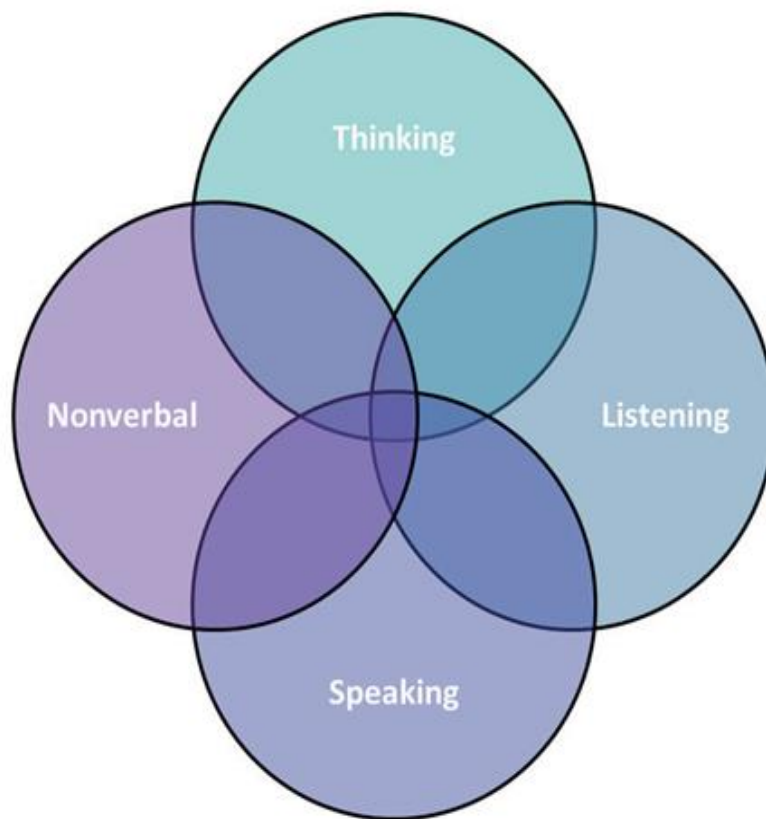
Organisaation hajautuneisuus vaikuttaa sisäisen viestinnän käytäntöihin ja suunnitteluun. Sekä työntekijöiden etäisyys toisistaan, että heidän liikkumisensa määrä vaikuttavat heidän kommunikointiinsa. Perinteisesti ja yleisellä tasolla etäisyyden kasvaessa kommunikaation määrä vähenee. Näin ollen kasvokkain työskentelyssä on hyötynsä, kun tiheä kommunikaatio on tarpeen. Haittona hajautuneisuudessa sisäisen viestinnän osalta on nähty palautteen kulku sekä eri ryhmien tai työntekijöiden eristäytyminen.

Myöskin välitön reagointi on on hidastunut ja muodostuu helposti väärinkäsityksiä, jotka kasvavat liian suuriin mittasuhteisiin kommunikoinnin puutteen vuoksi (Vartiainen ym. 2004). Siksi lähettäjän ja vastaanottajan välillä tulisi vallita mahdollisimman yhtenäinen käsitys tiedon sisällöstä ja merkityksestä ja tulisi painottaa informaation selkeän tuottamisen lisäksi kuuntelemista. Virhetulkintojen joukkoon voidaan lukea väärinkäsitykset, virhetulkinnat ja sekaannukset. (Puro 2010.) Liikkuvuus tuo myös omat haasteensa mm. paikalliseen tietoon ja sitoutuvuuteen, kun paikallista tiivistä yhteyttä ei ole tai se on vähäistä (Vartiainen ym. 2004).

Kuuntelemisen osa-alueen ongelmiin voidaan lukea myös asenteellinen kuunteleminen, jossa kuuntelija päättää kuunnella huonosti, tai omaa vastaanotettavaa informaatiota tai informaation välittäjää kohtaan tiettyjä ennakoasenteita. Asenteellisesta kuuntelun syistä voidaan mainita esimerkkinä vaikkapa kyllästyminen tai väärinkäsityksistä johtuvat ennakoasenteet. (Puro 2010.)

Vartiaisen, Kokon ja Hakosen mukaan yksi keskeisistä kysymyksistä sisäisessä viestinnässä on se, onko kasvokkain tapahtuva viestintän ylipäättään täysin korvattavissa teknologialla, vai tulisiko työntekijöiden sopeutua käyttämään uusia viestintäkanavia ja -välineitä etenkin hajautetun yrityksen tapauksessa (Vartiainen ym. 2004).

Koska kasvokkain tapahtuvan keskustelun sisällä siirtyy valtava määrä tietoa muutoinkin kuin sanallisesti, ja viestien herkemmätkin vivahteet ovat selkeämmin tavoitettavissa, on kasvokkain kommunikointi suositeltavampaa ainakin silloin, kuin ideoidaan uutta tai ratkaistaan ongelmia (Vartiainen ym. 2004; Salminen 2001).



Kuvio 1. Kommunikaatio (Hurme 2014)

Kuviosta 1 voidaan tarkastella, kuinka kommunikoinnin eri osa-alueet kuten ajattelu, sanaton viestintä, sanallinen viestintä ja kuunteleminen vaikuttavat keskenään ja ovat toisiinsa sidoksissa (Hurme 2014).

2.3 Ulkoinen viestintä

Ulkoinen viestintä käsittää kaiken organisaatiosta ulospäin tapahtuvan informaatioliikenteen. Tähän voidaan lukea esimerkiksi markkinointi ja mainonta. (Käyhkö 2012.) Ulkoinen viestintä siis pääsääntöisesti käsittää kaiken tiedottamisen ulospäin sekä myös yhteydenpidon eri ulkoisten ryhmien välillä (Siukosaari 2002). Hyvin paljon ulkoisen viestinnän ja markkinoinnin kaltainen melko uusi käsite on myös yhteisöviestintä. Käyhkön mukaan Mattilaa ja Ruususta lainaten yhteisöviestinnällä käsitteenä voidaan puhua markkinointiviestinnästä,

tiedottamisesta, suhdetoiminnasta ja imagosta, sekä sisäisestä että ulkoisesta viestinnästä. (Käyhkö 2012.) Juholin viittaa yhteisöviestinnän määrittelyssä Harropin ja Vareyn (1998) määritelmään, joka koostuu yhteisön imagon rakentamisesta ja ylläpitämisestä, markkinoinnista sekä henkilöstön motivoimisesta (Juholin 1999).

Ulkoisen viestinnän alueella hajautetun organisaation malli on nähty etuna, sillä se edesauttaa muun muassa, asiakaskunnan hyvää tuntemista, läheistä työskentelyä asiakkaiden kanssa sekä mahdollistaa monipuolisen osaamisen yhdistämisen. Kuitenkin koko ulkoisen viestinnän ja etenkin markkinoinnin kannalta paikallisen ryhmän puuttuminen voi olla haitta hajautetussa organisaatiossa. (Vartiainen ym. 2004.)

2.4 Hiljainen osaaminen ja viestiminen

Hiljaisella tiedolla ja osaamisella tarkoitetaan jotakin, mikä on tiedossa ja osataan tehdä, muttei osata kertoa, kuinka se tehdään. Tämän vuoksi hiljaisen osaamisen siirtäminen tilanteesta toiseen on hyvin vaikeaa. Hyvä hiljaisen tiedon opettaja on kokenut tiedon ja taidon mallittaja sekä käytännön osaaja. Tieto, myös hiljainen sellainen, on hyvin tärkeää yrityksille, mutta tämän tiedon ja osaamisen taustalla on oppiminen. Jos osaaminen on yksittäisissä ihmisissä, olisi tärkeää saada se sama osaaminen muiden opittavaksi. (Toivonen & Asikainen 2004.) Hiljaista tietoa, sitä ettei tiedä miten tietää tai osaa jotakin, voidaan kutsua myös intuitioksi (Salminen 2001). Luukka etsii kirjoituksessaan uudenlaisia näkökulmia yrityksen sisäiseen viestintään ja ehdottaa esimerkiksi kehityskeskustelun tuomista osaksi johtamisjärjestelmää viestinnällisestä näkökulmasta (Luukka 2012).

Hiljaiseen osaamiseen ja etenkin hiljaiseen viestimiseen liittyen voidaan todeta myös kappaleen 2.1 sisältöä tarkastellen, että sanallinen ja kirjallinen viestintä eivät ole ainoita viestinnän osa-alueita. Salmisen mukaan viestintä on myös kaikki se muu, jonka perusteella saadaan informaatiota jostakin asiasta. Näihin voidaan lukea oheisviestintänä sanaton viestintä. Puheen ja äänen korkeus, sävy sekä

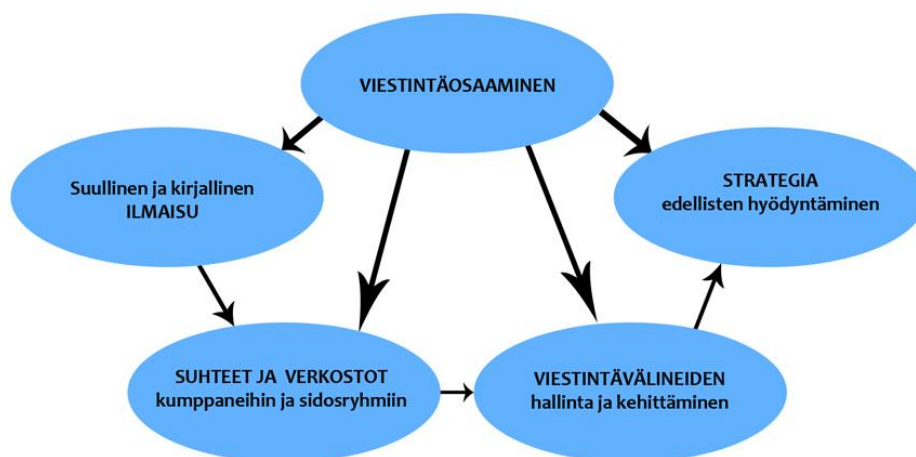
painotukset ovat olennainen osa viestin sisältöä, kuten myös ilmeet ja elekieli. Näin ollen myös teot ovat viestintää, mutta myös tekemättä tai sanomatta jättäminen ovat osaltaan sitä. Voi olla, että hiljaa oleminen tilanteessa, jossa tulisi sanoa jotain, antaa paljon voimakkaamman viestin kuin sanojen käyttäminen. Näissä tapahtuvat väärinkäsitykset ovatkin hyvin yleisiä, ja varomaton teko tai ele voi aiheuttaa suuria seurauksia otollisissa olosuhteissa ja tilanteissa. (Salminen 2001.)

2.5 Viestinnän osaaminen, motiivit ja vastuut

Viestintä on yksi tärkeimmistä, ellei jopa tärkein ja tehokkain väline, joilla johto voi vaikuttaa yrityksen toimintaan. Tätä kutsutaan johtamisviestinnäksi. (Salminen 2001.) Kaikki viestintä perustuu viestintäosaamiseen joka koostuu neljästä eri osa-alueesta. Ensimmäinen osa-alue koostuu kykyyn ilmaista ajatuksia puhuen, kirjoittaen sekä valmiuksiin keskustella eri tavoin. Toinen osa-alue koostuu ympäröivistä ihmissuhteista, organisaatiosuhteista sekä verkostoista. Kolmannen osa-alueen pääpainot liittyvät viestintävälineiden käyttöön, jotka palvelevat toimintaa ja tavoitteita. Viimeisen osa-alueen ydin on strateginen kyky käyttää osaamista eri tilanteissa ja eri ihmisten välillä. (Juholin 2009.)

Viestinnän tarkoitus ja motiivi on tukea yrityksen tavoitteita ja päämääriä. Viestintäkäytännöt tulisi perehdyttää koko yritykseen, ainakin johdon, esimiehien, toimihenkilöiden ja asiantuntijoiden osalta. Vaikkei näitä käytäntöjä, periaatteita tai arvoja olisi määritelty, ne silti ohjaavat yrityksen toimintaa. Etenkin sisäisen viestinnän merkitys nähdään eri yhteisöissä ja organisaatioissa hyvin eri tavalla. Tämä kertoo erilaisista arvoista ja kulttuurista yhteisöissä. Kun yhteisö tai organisaatio määrittelee viestinnän motiiviksi oman toimintansa tukemisen, viestintäkulttuuri ja strategia perustuu yrityksen kokonaisvaltaiseen strategiaan. Tämä sulkee pois ne käytännöt, jotka eivät näytä tukevan yrityksen tai yhteisön toimintaa. Näin luodaan viestintäkulttuuri joka sisältää yrityksen viestinnän mallit ja tavat toimia. (Juholin 1999; Männistö 2012.) Varsinaisen johtamisviestinnän kehittämiseksi tarvitaan mallien ja järjestelmien luonnin lisäksi myös monipuolista viestintää tukevaa yrityskulttuuria. Tällainen yrityskulttuuri muodostuu viestinnän

kautta muodostuvista yhteisistä merkityksistä, motiiveista ja tavoitteista. (Salminen 2001.) Etenkin hajautetuissa yrityksissä tähän kulttuuriin kuitenkin vaikuttavat paljon jäsenten mahdollisesti erilaiset lähtökohdat, arvot ja normit. Nämä mainitut tekijät vaikuttavat erityisesti keskinäiseen kommunikaatioon sekä kommunikaation sisällön ymmärtämiseen ja muuttamiseen tiedoksi, ja vaikeuttavat yhteisen toimintatavan muodostamista. Näin ollen siis tiedon ja osaamisen siirtäminen saattaa olla hankalaa hajautetuissa yrityksissä ja yhteisöissä. (Vartiainen ym. 2004.) Jotta yrityksen liiketoimintaan saataisiin viestinnän kehittämällä aitoa liiketoimintahyötyä viestinnän osaamisen kautta, on yrityksen oltava valmis muuttamaan viestintäkulttuuriaan olennaisesti (Laine 2014).



Kuvio 2. Viestintäosaaminen (mukailtu Juholin 2009)

Kuviosta 2 voidaan tarkastella viestintäosaamisen ja organisaation eri osa-alueiden suhdetta toisiinsa ja sitä, millainen vaikutus milläkin alueella kuten viestintävälineillä, ilmaisulla, strategialla ja suhteilla sekä verkostoilla on organisaation eri toiminnoille (Juholin 2009). Koska viestintä liittyy olennaisesti yrityksen johtamiseen ja toimintaan, on tärkeää että viestintävastuut määritellään yrityksessä. Viestintävastuut olisi hyvä viedä tehtäväkuviin ja seurata niiden toimivuutta. Juholinin mukaan viestintävastuun alueella on olemassa ajatukselliset ääripäät. Toisen, välinelähtöisen ääripään mukaan viestintä voidaan jättää ammattilaisten hoidettavaksi, sillä se on toiminto yrityksessä, kun taas toisen

ääripään mukaan ihmisten välinen kanssakäyminen on kaiken avain, eivätkä näe viestintää funktiona. Juholin mainitsee erään yrityksen määritelleen sisäiset viestintävastuunsa niin, että viestinnän toimivuuden vastuu on johdolla, erillinen viestintäyksikkö (viestinnän ammattilaiset) ylläpitää ja kehittää viestintäjärjestelmää. Sisäisen viestinnän auditointi on viestintäjohtajan vastuulla sekä ulkoisen viestinnän vastuu jakautuu johdon, esimiesten, asiantuntijoiden sekä viestintäyksikön kesken. Hän mainitsee myös vastuden määrittelyyn riittävän yleensä vain yleiset linjaukset, joita voidaan täsmentää vähitellen. Tärkeää on tunnistaa vastuualueiden rajat eri toimijaryhmien välillä. (Juholin 1999.)

2.6 Sisäisen viestinnän tietoturva

Se, miten ja missä tietoa käsitellään, on ratkaisevaa tietoturvallisuuden ylläpitämisessä. Kuitenkin tiedon liikkuminen ja jakaminen ovat perusteita osaamiselle, joten prosessia ei saa vaikeuttaa turvallisuusnäkökohdilla. Kuitenkin liikkuva tieto aiheuttaa aina turvallisuusriskejä. Etenkin yrityksen sähköiset tietoliikenne- ja viestintäverkostot ovat haavoittuvimpia osa-alueita yrityksen viestinnässä, sillä yritysten toiminta nojaa nykyään yhä enemmän niihin. Nykyään matkustaminen on lisääntynyt ja työt ovat siirtyneet enenevässä määrin oman työpisteen ulkopuolelle. Näin ollen luottamuksellisen tiedon käsitteleminen julkisessa kommunikaatioympäristössä muodostaa suurehkon riskikentän, elleivät viestintävälineiden turvallinen käyttö ja turvallisten viestintämallien perusteet ole selvillä. (Leppänen 2006; Limnéll, Majewski & Salminen 2014.) Tietoliikenne- ja viestintäjärjestelmillä on olemassa erilaisia turvallisuussertifikaatteja ja luokitteluja. Näihin sertifikaatteihin tutustuminen ennen viestintäverkostojen käyttöönottoa on suositeltavaa, kuten myös lakeihin tieto- sekä yksityisyyden suojasta. (Helopuro, Perttula & Ristola 2004; SVTSL 2004.)

Viestinnällä on olemassa osapuolet. Nämä osapuolet ovat niitä henkilöitä, oikeushenkilöitä tai tahoja jotka osallistuvat viestintään joko lähettävänä tai vastaanottavana osapuolena. Oikeushenkilöstä voidaan puhua silloin, kun

viestinnän osapuolena on jonkin tahon virallinen edustaja, esimerkiksi asiakaspalvelija tai yleinen tilaus- tai info-osoite. Viestinnän osapuoleksi ei kuitenkaan lasketa sellaista henkilöä tai tahoa, joka vastaanottaa viestin, joka ei hänelle ole alunperin tarkoitettu. (Helopuro ym. 2004; SVTSL 2004.)

Sisäisen viestinnän turvallisuudessa ja luottamuksellisuudessa on olennaisessa osassa keskinäinen luottamus yrityksen toimihenkilöiden kesken. Sen lisäksi, että luottamuksen piiriin voidaan laskea lupaukset ja velvoitteet työn tekemisestä, lupauksen pitämisestä ja aseman vastuullisesta hyödyntämisestä, voidaan siihen lukea myös luottamuksellisuus ja tietosuojat. Varsinkin sähköisen kommunikaation vallitessa viestintäkulttuurissa riskien ottamisen keskellä luottamus luo psykologista turvallisuuden tunnetta. (Vartiainen ym. 2004.)

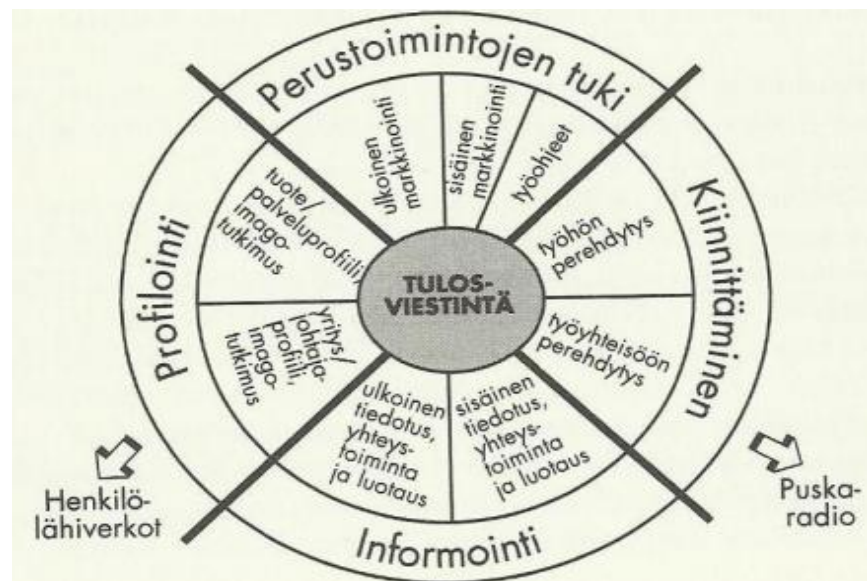
Tietoturvan kannalta hankala tilanne on myös organisaation hajautuneisuus. Kun tietoa välitetään eri välineiden avulla muualla kuin yhdistävän tilan ja paikan sisällä, on aina riski, että tieto päätyy jonnekin, mihin sen ei pitäisi päätyä. Näin ollen yhteisellä työtilalla on tietoturvan kannalta tiedon säilyttämisen ja välittömän jakamisen kautta positiivinen vaikutus, sekä se edesauttaa yhteisöllisyyden kautta myös luottamuksen syntymistä. (Leppänen 2006; Juholin 2009.)

2.7 Viestinnän mallit

Viestinnän alueella on olemassa erilaisia malleja, käytäntöjä ja periaatteita, jotka voidaan jakaa omiksi käsitteikseen. Koska malleja on olemassa paljon, on seuraavassa käsitelty vain muutamia olennaisimpia ja käytetyimpiä viestinnän malleja. Näissä malleissa viestintä keskittyy ja eskaloituu eri tavoin mallien päämäärien ja motiivien mukaan.

2.7.1 Tulostiedotuksen periaate

Tulostiedotusmalli on Åbergin vuonna 1986 kehittämä malli siitä, miten työyhteisössä viestitään. Mallin mukaan yhteisöviestintään tehtävät voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen, jotka ovat profilointi, informointi, kiinnittäminen, perustoimintojen tuki sekä sosiaalinen kanssakäyminen.



Kuvio 3. Tulostiedotuksen malli (Åberg 1989; Sariola 2012)

Neljä ensimmäistä ovat työyhteisön suorassa kontrollissa, kun sosiaalisen kanssakäymisen harjoittaminen on riippumatonta muista viestintätoimenpiteistä. Åbergin tulostiedotusmalli perustuu viestintään painopisteeseen, sekä sisällön painopisteeseen. Kuviosta 3 voidaan tarkastella organisaatioviestintään sisältöä kuvaavaa tulostiedotusmallin kaaviota. (Sariola 2012.)

2.7.2 Projektiviestintään periaate

Projekteissa yleensä ominaista on se, että niillä on alku ja loppu ja ne etenevät vaiheittain kohti tavoitetta. Projektin viestintäraportointi on tärkeää ja myös

tuloksia tulee arvioida säännöllisin välein. Juholin viittaa Irja Hyvärin väitöskirjaan mainitessaan, että kommunikointi on arvioitu kaikkein tärkeimmäksi menestystekijäksi projektin eri vaiheissa. Projektiin osallistujilta vaaditaan koko projektin ajan viestintätaitoja, jotta projekti olisi onnistunut. Projektiviestintä on siis viestintää projektin tavoitteista ja tuloksista, tulosten soveltamisesta käytäntöön, projektiin sitouttamista, yhteisöllisyyden luomista ja ylläpitämistä, projektin tavoitteiden ja motiivien selkeyttämistä sekä palautteen käsittelemistä. Projektiviestintä on laaja kattaus erinlaisia vuorovaikutusprosesseja, ja se voi olla hyvinkin yksityiskohtaista projektin sisällä. (Juholin 2009.)

2.7.3 Muutosviestinnän periaate

Muutosviestinnällä käsitetään muutostilanteiden viestinnän korostunut merkitys. Muutosviestinnässä on oleellista, että viestintä kytketään muuhun toimintaan jatkuvana omana prosessinaan, sekä kiinnitetään huomiota siihen, mitä muutoksesta kerrotaan. Johdonmukainen ja täsmällinen viestintä on muutosviestinnän edellytys, ja näin ollen se on hyödyllistä, vaikka uutiset eivät olisikaan aina hyviä. On tärkeää, että henkilöstö näkee yhteyden työnsä ja yrityksen menestyksen välillä, jolloin hän on sitoutuneempi ja motivoituneempi.

Muutosviestintä voidaan jakaa reaktiiviseen ja proaktiiviseen muutosviestintään. Reaktiivinen on näistä yleisempi, ja se käsittää tapahtuneiden asioiden selittämistä, avaamista ja kommentointia jälkeenpäin. Reaktiivinen viestintä on yleensä kirjallista, ja näin ollen valitettavan yksipuolista. Proaktiivinen muutosviestintä taas käyttää viestintää välineenä muutoksen hallinnassa ennakkoon. Proaktiivinen muutosviestintä on vuorovaikutteisempi ja prosessluontoisempi kuin reaktiivinen muutosviestintä. Proaktiivisen muutosviestinnän tarkoitus on saavuttaa yrityksessä ymmärrystä siitä, miksi muutos tapahtuu ja mitä siihen vaaditaan. (Juholin 1999; Salminen 2001.)

2.8 Palaute

Palautteen antaminen, saaminen ja käyttäminen on hyvin olennainen osa yrityksen sisäistä viestintää, sen toimivuutta ja kasvua. Palaute on vuorovaikutusta palautteen antajan ja saaja välillä, ja se on tärkeää, jotta tiedetään missä ollaan onnistuttu ja missä ei ja näiden tietojen avulla pystytään tekemään jatkossa parannuksia. Yritykseen olisikin terveellistä rakentua arvoihin perustuva palautekulttuuri, joka näkyy arvostuksina, asenteina ja sitoutettuina käytäntöinä palautteen antamisessa ja käsittelyssä. (Juholin 2009; Puro 2010.) Palautteen antaminen on myös tärkeää työtyytyväisyyden kannalta, ja sitä täytyisi antaa miilloinkin kuin vain epäonnistumisista. Myönteisen palautteen suuruus kielteiseen nähden on tärkeä kriteeri palautteen vaikutuksessa. Myös palautteen aikatauluttaminen välittömästi tapahtuman jälkeen on tärkeää. Palautteuden tulisi olla myös oikeudenmukaisia sekä johdonmukaisia aiempien palautteiden kanssa. (Juholin 1999.)

Palautteen antamiseen ja saamiseen liittyy vahvasti myös kehityskeskustelu, joka on yksi palautteen muoto. Kehityskeskustelut ovat muodollisempia ja sisältävät harkitumpia ja alustetumpia ajatuksia ja näkemyksiä, ja pyrkivät selvittämään työn tulostavoitteet sekä huolehtimaan kaksipuoleisesta viestinnästä. (Juholin 1999.) Palautteeseen liittyy siis olennaisesti sen antamisen lisäksi kuuntelu. Palaute on kuulemiseen reagoimista ja se kertoo siitä, minkälaisia ajatuksia kuultu kuulijassa herättää. Puro rinnastaa palautteen ja kuuntelemisen saman kolikon eri puoliksi ja tiivistääkin palautteen aseman seuraavasti:

”Kuuntelijan antama palaute on puhujalle osoitus siitä, että viestin asiasisältö ja sen merkitys ovat tulleet ymmärretyiksi” (Puro 2010).

Palaute voidaan jakaa karkeasti ottaen kahteen eri ryhmään: kannustavaan palautteeseen ja korjaavaan palautteeseen. Hyvään kuuntelemiseen kuuluu suora ja vapaa kannustavan palautteen antaminen, joka taasen voidaan jakaa stimuloivaan kannustamiseen, innostamiseen ja motivointiin. Kannustavassa palautteessa pyritään vahvistamaan liikettä ja yllämainittuja funktioita, kun taas korjaava palaute pyrkii pysäyttämään liikkeen tai tekemään uudestaan jotakin.

Usein kannustavan ja korjaavan palautteen sijasta puhutaan positiivisesta ja negatiivisesta palautteesta. Korjaava palaute aiheuttaa usein enemmän tunnetiloja vastaanottajalle kuin kannustava palaute. (Puro 2010.)

3 YRITYKSEN SISÄISEN VIESTINNÄN TARKASTELU

Kohdeyritykseksi on valittu matalahierarkinen, hajautettu organisaatio, jonka henkilöstö käyttää jo hyväkseen tehokkaasti eri viestintäkeinoja ja -välineitä. Yrityksen noin kymmenen jäsenen välinen viestintä on jakautunut osittain erilaisiin viestintäryhmiin. Viestintäryhmät kommunikoivat sisäisesti sekä toisten viestintäryhmien kanssa. Viestintäryhmien lisäksi yksittäiset henkilöt viestivät toistensa kanssa esimerkiksi projektien tai vastuualueiden puitteissa. Vastuualueryhmät on jaettu yrityksessä talous-, tekniikka-, markkinointi-, ja tuotekehitysryhmiin. Jokaiseen ryhmään on nimitetty henkilöitä vastaamaan kyseisen alueen suunnittelusta ja toiminnasta. (Toimitusjohtaja 2015.)

Puhuttaessa toimihenkilöistä ja työntekijöistä tässä tutkimuksessa tarkoitetaan näillä kahdella samaa. Tämä johtuu siitä että lähes kaikki kohdeyrityksen työntekijät ovat hallinnollisesti jossakin määrin vaikutusvaltaisia. Näin ollen heitä ei voi täysin jäsentää työntekijä-nimikkeeseen alle.

Alla oleviin otsikoihin ja aihealueisiin pyritään tiivistämään yrityksen nykyinen tilanne sisäisen viestinnän osa-alueiden suhteen ja löytämään mahdollisia ongelmakohtia lähempää tarkastelua varten. Kappaleissa esitetään myös yrityksen toimintatapoja ja –muotoja tiivistetysti, sekä näiden vaikutusta yrityksen sisäisessä viestinnässä.

3.1 Viestintäryhmät ja viestinnän tasot

Kohdeyrityksen viestintäryhmät voidaan jakaa kolmeen pääryhmään, joille ei pääosin ole yrityksellä virallisia nimiä. Kuitenkin selkeyttääksemme asian käsittelyä nimeämme ryhmät tässä työssä seuraavasti: työryhmä, johtoryhmä ja hallintoryhmä. Näille kolmelle pääryhmälle on määritelty kokouskäytännöt ja toiminnan sekä päätöksenteon tyypit. Näiden ryhmien puitteissa toimivat

edellisessä kappaleessa mainitut vastuualueryhmät, joilla on käytössä myös omat viestintäkanavat ja -mallit. (Toimitusjohtaja 2015.)

Työryhmäviestintään sisältyvä käsite työryhmä on niin kutsutuista ”hallinnollisista” ryhmistä käytännönläheisin. Työryhmälle on määritelty viikkopalaverit, eli ryhmä pitää kokouksen kerran viikossa valitsemanaan päivänä. Tämä päivä on yleensä valittu sunnuntaiksi. Työryhmän viikkopalaveri kestää yleensä noin tunnin, ja siinä käsitellään käytännönläheisiä asioita, ideoita ja innovaatioita. Palaveri pidetään yleensä puhelinkeskusteluna. Palaverissa luodaan käytännön asioiden aikataulut ja koko palaverin asioista tehdään muistio osanottajille. Työryhmän viikkopalaverit laativat myös mahdolliset esityslistat johtoryhmälle mahdollisista hankinnoista ja toteutuksista. Viestinnän kieli ja muoto palavereissa on melko vapaa.

Viikkopalaverien ulkopuolella työryhmä viestii useilla keinoilla. Pääasialliset keinot ovat kuitenkin puhelinkeskustelut, kasvokkain keskustelut (jos mahdollista) sekä WhatsApp –viestikeskustelut. Työryhmään kuuluu ainoastaan yrityksen käytännön asioita hoitavia jäseniä. Ryhmän viikkopalaverien sisältö koostuu pitkin viikkoa esiin nousseista asioista eri viestintävälineissä, sekä nostetaan esille uusia toteutettavia asioita. Koska yritys ja sen työntekijät ovat hajautuneet useammalle paikkakunnalle, toteutetaan kommunikaatio paljolti sähköisiä viestintävälineitä käyttäen. Edellä mainittujen yhteystapojen lisäksi yrityksessä käytetään jonkin verran sähköpostiviestintää käytännön asioiden hoitamisessa. (Toimitusjohtaja 2015)

Viikkopalavereissa on pyritty siihen, että jokaiselta vastuualueelta olisi paikalla vähintään yksi edustaja. Näin yrityksen toimihenkilöt voivat vaihtaa tilannetietoa ja tarpeellista informaatiota keskenään minkään aihealueen jäämättä siitä ulkopuolelle. Viikkopalaverin on myös todettu osaltaan ennaltaehkäisevän työntekijöiden viestinnällistä eristäytymisvaaraa säännöllisen tietojen vaihtamisen vuoksi. Kommunikaation tiheyden on nähty myös ehkäisevän mahdollisten väärinymmärrysten syntymistä. (Toimitusjohtaja 2015; Juholin 2009; Salminen 2001.)

”Jos viikkopalaveria ei ole, motivaatio laskee ja porukka tekee omiaan. Tieto ei kulje” (Toimitusjohtaja 2015).

Työryhmä pyrkii myös luomaan selkeät vastuiden ja aikataulujen määrittelyt jokaiselle tehtävälle työlle. Näihin tarvittavaa informaatiota tarkennetaan tarpeen mukaan töiden edetessä eri foorumeilla. Vastuut ja aikataulut mahdollistavat selkeämmän seurannan toteutettavista töistä sekä vähentävät osaltaan tarpeettoman kommunikaation syntymistä.

Johtoryhmäviestintään sisältyvä käsite johtoryhmä on hallinnollisista ryhmistä hierarkialtaan työryhmästä seuraava, ja se on yrityksen pääasiallinen päätöksenteon elin. Sen lisäksi, että johtoryhmässä on joitakin myös työryhmään kuuluvia jäseniä, on siinä mukana myös yrityksen sijoittajajäseniä. Johtoryhmä kokousta kahden viikon välein, ja kokoukset kestävät noin kaksi tuntia. Kokoukset pidetään yleensä kasvotusten, mutta joskus myös puhelimitse. Niiden tukena on yleensä kirjallista materiaalia. Johtoryhmässä käsitellään työryhmässä tehdyt alustetut esityslistat ja tuodaan työryhmälle päätöksiä käytännön asioista, kuten hankinnoista, investoinneista ja projekteista. Johtoryhmä käsittelee myös vastuualueryhmien budjetteja, hankintoja sekä strategioita. Johtoryhmässä ei siis käsitellä irtoideoita, vaan ainoastaan alustettuja esityksiä. Johtoryhmän viestintä kokousten ulkopuolella painottuu osaksi työryhmän viestintäfoorumeille, sekä myös sähköposti- ja puhelinviestintään. (Toimitusjohtaja 2015; Markkinointipäällikkö 2015.)

Hallintoviestintää tuottavaan hallintoryhmään kuuluu yrityksen osakkaita ja sijoittajia. Hallintoryhmän eli hallituksen kokoukset sisältävät hallitustyöskentelyä ja niiden koollekutsuminen tapahtuu lakisääteisten seikkojen mukaan. Kokoukset kestävät yleensä noin puoli tuntia, ja niissä käsitellään yrityksen hallinnollisia asioita. Kokoukset pidetään kasvotusten. Hallituksessa voidaan myös päättää asioita, joita johtoryhmä ei ole kyennyt ratkaisemaan. Hallitustyöskentelystä erillään mainittakoon myös yhtiökokous, joka kokoontuu lakisääteisesti 1-2 kertaa vuodessa. Tämä sisältää yrityksen hallinnollisia, strategisia sekä taloudellisia asioita. (Toimitusjohtaja 2015.)

3.2 Viestintäkanavat ja –välineet

Yrityksellä on käytössään useita erilaisia ratkaisuja sisäiseen viestintään. Yritys käyttää sisäisessä viestinnässään paljon erilaista teknologiaa, mutta myös perinteisemmät viestinnän mallit ovat tarvittaessa käytössä. Seuraavassa viestintävälineet on jaettu karkeasti alakategorioidiin, ja niiden välineet ja tavat ovat jokseenkin rajatut tutkimukset rajojen ja yrityksen luonteen puitteisiin.

Suullinen viestintä käsittää tässä tapauksessa sekä kasvotusten tapahtuvan suullisen kommunikaation, sekä puhelimen ja internet-puheluiden kautta tapahtuvan sähköisen kommunikaation. Suullinen viestintä on hyvin suosittua kaikilla hallinnollisilla ryhmillä sekä vastuualueryhmillä, joskaan se ei aina ole mahdollista yrityksen hajautuneisuuden vuoksi. Kasvokkain tapahtuva ja matkapuhelimen kautta tapahtuva viestintä eroavat jokseenkin toisistaan, sillä matkapuhelimen välityksellä välittyy vähemmän informaatiota (eleet, ilmeet, kehonkieli) kuin kasvokkain keskustelemalla. (Juholin 1999; Salminen 2001; Laine 2014.) Suullinen viestintä on myös edelleen pääviestintäkanava yrityksen eri ryhmien kokouksissa, vaikkakin se onkin muuntautunut useimmiten matkapuhelinten välillä tapahtuvaksi viestinnäksi etäisyyksien vuoksi. Kuten on jo aiemmin todettu suullisen, kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkityksestä etenkin ideointi- ja ongelmanratkaisutilanteissa, sen monipuolisuutta ja voimakkuutta voinee korostaa edelleen myös kohdeyrityksen tapauksessa. (Toimitusjohtaja 2015; Vartiainen ym. 2004; Salminen 2001.)

Sähköisellä viestinnällä tarkoitetaan tässä yhteydessä yrityksen käyttämiä sähköisiä viestintäkanavia, kuten sähköpostia, viestejä ja viestiryhmiä. Sähköiseen viestintään voidaan laskea myös mobiiliviestinnän alueelta puhelinkeskustelut vaikkakin ne ovat jo sisällytettyinä suulliseen viestintään. Yrityksen sähköisten viestintävälineiden kautta voidaan hyvin helposti ja nopeasti lähettää informaatiota, joka on vastaanottajan omaan tahtiin käsiteltävissä, ja se jää yleensä talteen myöhempää tarkastelua varten. Yritys käyttää aktiivisesti WhatsApp -

viestisovellusta työryhmän ja vastuualueryhmien kommunikaatioon. Sovelluksessa lähetettävät viestit ovat rinnastettavissa tekstiviesteihin, mutta ne eivät maksa lähettäjälle erillistä hintaa, vaan sisältyvät matkapuhelimen datasiirtomaksuun. Yrityksellä on käytössään matkapuhelinoperaattorin yrityspaketti, jossa yrityksen sisäiset puhelut ja dataliikenne ovat erillismaksuttomia. Muista sähköisistä viestintämuodoista mainittakoon internet- ja videopuhelut, joita yrityksessä käytetään harvemmin.

Sähköisiin viestintävälineisiin tässä tutkimuksessa lasketaan myös sähköposti, sekä muut niin sanotusti vapaammat viestintä- ja pikaviestintävälineet. Yritys käyttää sähköpostia jonkin verran pienten dokumenttien ja asiakirjojen siirrossa, sekä sellaisessa informaation jakamisessa, joka on liian suurta pikaviestimiin. Sähköposti on edelleen melko käytetty viestintäväline muiden joukossa. (Toimitusjohtaja 2015.) Yrityksen sähköpostipalvelu on jokseenkin rajallinen, ja siinä on selkeitä puutteita silmämääräisesti verrattuna kilpailijoiden vastaaviin palveluihin (Anvia 2015; TeliaSonera 2015; DNA 2015; OVH Hosting 2015).

Sähköisistä viestintävälineistä mainittakoon vielä kalenteri, jota yrityksen työntekijät käyttävät tietokoneelta Outlook-ohjelmalla tai vastaavalla tuotteella, sekä myös puhelimen avulla usein matkapuhelimen omaa kalenterisovellusta käyttäen. Kalenterien jakamisessa ja synkronoinnissa on yrityksellä suurehkoja ongelmia, jotka juontavat osaksi palveluntarjoajan rajoitteista. (Toimitusjohtaja 2015.)

Kirjallinen viestintä käsittää tässä tapauksessa kaiken kirjoitetun informaation, joka jaetaan muuta kautta kuin sähköisesti. Tällaista viestintää voidaan havaita muun muassa kokouspöytäkirjoissa, sopimuksissa sekä muistioissa. Sähköisen viestinnän vaivattomuus on tehokkaasti hävittänyt yrityksestä perinteisempää kirjallista viestintää, mutta sitä on kuitenkin vielä havaittavissa, osittain lain vaatimissakin puitteissa (kirjanpito, arkistointi). Yrityksessä on käytössä joitakin malleja ja käytäntöjä asiakirjoja koskien mutta ne liittyvät lähinnä hallitus- ja johtoryhmän dokumentaatioon. Yhteisiä malleja ja standardeja muille dokumenttityypeille ei ole juurikaan luotu, mutta esimerkiksi muistiot ja muut vastaavat työlistatyypiset dokumentit ovat ajan saatossa muokkautuneet

tietyntyyliin ja rakenteeseen. Suuresta osasta luotavia dokumentteja ei ole olemassa mallipohjia tai ohjeita. Yrityksessä eniten kirjallista viestintää käyttävät hallitus ja johtoryhmä, joskin etenkin johtoryhmän kirjallinen viestintä on enenevässä määrin siirtynyt sähköiseen muotoon. (Toimitusjohtaja 2015.)

Dokumentinhallinnan osalta yrityksellä ei ole käytössään vakiintunutta dokumentinhallintaohjelmistoa tai -järjestelmää. Suuremmat tiedostot siirretään Google Drive -ohjelmistolla, mutta pienempien dokumenttien siirtäminen toimijalta toiselle tapahtuu sähköpostitse tai muiden vastaavien viestimien välityksellä. Dokumentinhallinnan puute hidastaa yrityksen sisäistä informaatioliikennettä jos tilannetta vertaa vaikkapa hyvin toimivaan ja integroituun dokumentinhallintajärjestelmään. Yrityksellä ei ole myöskään käytössä minkäänlaista intranet-tyyppistä ratkaisua, mutta se on tiedottamisen osalta korvattu muilla viestintävälineillä, kuten sähköpostilla ja pikaviestimillä. Tiedostoja näissä viestimissä voi siirtää hyvin rajoitetusti. (Toimitusjohtaja 2015.)

3.3 Muut viestintäkäytännöt ja vastuut

Seuraavassa esitellään lyhyesti muita viestintään liittyviä seikkoja ja käytäntöjä, jotka liittyvät kohdeyrityksen osalta sisäisen viestinnän aihealueeseen hyvin oleellisesti. Allamainitut aihealueet on rajattu yrityksen toimintamalliin ja toimintaperiaatteisiin nähden melko tiiviiksi, mutta niistä selvinnee yrityksen tilanne aihealueisiin liittyvien seikkojen osalta.

Ulospäin lähtevän informaation käytännöt, kuten tarjousmallit, tiedustelukäytännöt sekä kommunikaatioperiaatteet ulospäin ovat yrityksessä jokseenkin epäjohdonmukaiset. Esimerkiksi yrityksestä asiakkaalle tai palveluntarjoajalle lähtevä informaatio ja viestit voivat olla hyvinkin eri mallisia ja sisältöisiä yrityksen eri toimihenkilöiden välillä. Ulospäin lähtevän informaation vastuut määritellään tapauskohtaisesti, ja yritys onkin viime aikoina parantanut vastuunjakoaan selkeästi. Kuitenkin edelleen on paljon aukkoja esimerkiksi

ulkoapäin tulevan informaation käsittelyn vastuissa, sekä näiden viestien edelleenkohdentamisessa yrityksen sisällä. (Toimitusjohtaja 2015.)

Vastuiden ja standardien osalta viestintävastuiden määrittely on tärkeä osa yrityksen sisäisen viestinnän toimivuutta. Yrityksessä on määritelty esimerkiksi lakisääteiset tiedottamiskäytännöt ja -vastuut hallinnollisissa ryhmissä, mutta työryhmätason tiedottamis- ja viestintävastuut perustuvat lähinnä kirjoittamattomiin käytäntöihin ja totuttuihin tapoihin, jotka voivat vaihdella tilanteen mukaan. Näin ollen yhteistä kokonaisvaltaista ja selkeää vastuunjakoa ei ole määritelty sillä tasolla, että se selkeyttäisi yrityksen tiedottamista. Vastuiden määrittäminen puuttuu osaksi muun muassa ulkoisen informaation käsittelyssä, kohdentamisessa ja sen tiedottamisessa. Mallit ja standardit puuttuvat useista asiakirjoista, viestikäytännöistä sekä yhteisesti tunnettu runko kommunikaatiomallista etenkin ulospäin kommunikoitaessa. (Toimitusjohtaja 2015.)

4 SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN JA TULOKSET

Seuraavissa kappaleissa todetaan mahdollisia ongelmakohtia yrityksen sisäisessä viestinnässä ja pyritään etsimään niihin vaihtoehtoisia toimintamalleja ja ratkaisuja. Kappaleiden sisältö on rajattu niihin aihealueisiin, jotka ovat yritykselle oleellisimpia sisäisen viestinnän osalta.

4.1 Tutkimuksen tekeminen

Tutkimus tehdään tarkastelemalla yrityksen nykyistä tilaa ja syntesoimalla siihen olemassa olevaa pohjatietoa, kuten viestinnän teoriaa ja yrityksen henkilöstön haastatteluja. Näin tarkastelemalla voidaan löytää ratkaisuja ja malleja, jotka tuovat parannuksia yrityksen viestinnän osa-alueille. Tutkimuksessa pyritään löytämään toimivia konkreettisia palveluita tai joissakin tapauksissa toimintamalleja, joita yritys voi soveltaa käytäntöön niin halutessaan. Tutkimuksen aihealueen laajuuden vuoksi tutkimusta on rajattu melko kulmikkaasti, kuitenkin päähuomiot ja -aiheet säilyttäen.

Haastatteluista kolme on toteutettu paikan päällä kasvotusten yrityksen toimitusjohtajan kanssa, sekä sähköpostitse on toteutettu yksi haastattelu yrityksen markkinointipäällikön kanssa. Yrityksen hajautuneen luonteen vuoksi useamman henkilön haastattelu olisi varsin hankalaa, eikä välttämättä toisi informatiivisesti juurikaan lisäarvoa tutkimukseen. Haastattelujen tarkoituksena on kuitenkin kartoittaa yrityksen käytäntöjä ja tilannetta viestinnän osalta, sekä mahdollisesti hankkia pohjatietoa siitä, mitkä asiat yrityksen työntekijät kokevat hankalaksi sisäisen viestinnän alueella ja millä osa-alueilla sisäinen viestintä toimii hyvin. Toimitusjohtajan vastauksiin viitataan tässä kappaleessa V1-merkinnällä, ja markkinointipäällikön vastauksiin V2-merkinnällä. Yrityksen hajautuneen luonteen vuoksi nämä kaksi haastateltavaa asuvat noin viidensadan kilometrin päässä toisistaan.

4.2 Viestinnän välineet ja keinot

Yleisesti ottaen viestinnän välineisiin kappaleen 2.5 sisältöön liittyen mahdollinen hajautuneen yrityksen jäsenten viestinnällinen eristäytyminen voidaan yleisesti ottaen ja toimintamalliin nähden kokea jonkinasteisena riskinä yrityksessä. Kuitenkin haastattelujen pohjalta voidaan todeta, että kohdeyrityksessä työntekijöiden viestinnällistä eristäytymistä ei nähdä kovin suurena uhkana tai ongelmana. Tätä riskiä pienentävät huomattavasti säännölliset viikkopalaverit, muut kokoukset ja tiivis yhteydenpito yrityksen sisällä. (V2)

Yleisesti ottaen viestinnän ymmärtämistä ja selkeyttämistä tukee se, että suuri osa yrityksen toimihenkilöistä on sukua toisilleen, jolloin luontaisesti keskinäinen ymmärrys ja niin kutsuttu ”aallonpituus” ovat lähempänä toisiaan kuin esimerkiksi sellaisilla henkilöillä, jotka eivät ole muutoin tekemisissä toistensa kanssa tai eivät tunne toisiaan hyvin. Yleisesti ottaen viestinnän määrä on koettu riittäväksi, mutta sen sisältö paikoin jopa liialliseksi informaatioksi. Ottaen huomioon edellä mainitun keskinäisen ymmärryksen etuaseman voidaan ajatella, että keskeisten viestien tiivistäminen olisi varteenotettava vaihtoehto. Näin etenkin tilanteessa, kun viestinnän sisällön informaatiomäärä koetaan paikoin liian suurena. (V1; V2)

Yrityksessä on myös toivottu määriteltäväksi sisäisen viestinnän osuus yrityksen palveluprosesseissa, ja sen yhteydessä määrittää siihen kuuluvat välineet ja kanavat. Kuviota 3 (Åbergin tulosviestintämalli) tarkastelemalla voidaan sisäinen viestintä laskea omaksi osa-alueekseen informointilohkoon. Tämän perusteella voitaisiin yrityksen sisäiselle viestinnälle luoda oma, ylläpidettävä prosessinsa, joka mahdollisesti selkeyttäisi yrityksen sisäisen viestinnän luonnetta ja toimintatapoja. (Sariola 2002.)

Mitä tulee kohdeyrityksen hajautettuun toimintamalliin, on se yrityksessä nähty sekä etuna ja haittana, riippuen näkökulmista. Suurimpana etuna hajautetussa mallissa on koettu itsenäisen ja

matalahierarkisen työskentelyn suomat vapaudet ja työskentelyn vastuunjaot. Toisaalta on todettu, että hajautettu toimintamalli voi osaltaan hidastaa uusien mallien ja toimintojen käyttöönottoa, jos johtoryhmässä ei saavuteta täyttä konsensusta. (V2)

Palautteen antaminen on tärkeä elementti yrityksen sisäisessä viestinnässä. Palautteen antamisen periaatteet on monessa yrityksessä jäsennetty ja määritelty, mutta jos palautetta ajatellaan arkiviestinnän osana, voidaan ajatella että palautteen antaminen on osa jokaista viestintätoimintoa. Palautteen antamisena eri viestintävälineissä voidaan tietyllä tavalla ajatella myös viestin kuittaus sekä siihen vastaaminen. Varsinaisen rakentavan tai ohjaavan palautteen kanavat ja välineet on kuitenkin hyvä määritellä yrityksessä. (Juholin 1999, Puro 2010.)

4.2.1 Suullisen viestinnän kehittäminen

Suullisen viestinnän tarkastelussa tulee ottaa huomioon se, että suuri osa yrityksen henkilöstöstä on sukulaissuhteiden kautta sidoksissa toisiinsa, jolloin suullisen viestinnän kieli on vapaampaa. Yrityksessä on melko hyvin määritelty suullisen viestinnän käytännöt esimerkiksi hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyssä, mutta esimerkiksi työryhmän kesken suullinen viestintä saattaa olla toisinaan melko räikeää. Kuitenkin yrityksen laajentuessa ja palkatessa uusia työntekijöitä, jotka osallistuvat työryhmän työskentelyyn, on tärkeää, että käytetty suullisen viestinnän kieli ja asiasisältö määritellään sellaiseksi, ettei turhaa tai asiatonta informaatiota päätyisi siihen kuulumattomille henkilöille ja että viestinnän kieli on yritysympäristöön sopivaa. (V1)

Kuitenkin suullisen viestinnän tärkeys yrityksen työskentelyssä on suuri, ja viestintä on pyritty säilyttämään melko vapaana varsinkin organisaatiohierarkian alemmilla tasoilla. Tämä vapaamuotoinen ja -mallinen viestintä kuitenkin asettaa vastuun jokaiselle yrityksen työntekijälle omasta viestintämallistaan. Jos kokonaisuus ei toimi omaehtoisesti, olisi yrityksen hyvä luoda yhteiset käytännöt tälle osa-alueelle. (V1)

Suullisen viestinnän mahdollisuus on kuitenkin yrityksen hajautuneisuuden vuoksi toisinaan melko rajallinen, joten suullinen viestintä pyritään korvaamaan näissä tapauksissa esimerkiksi puhelinkeskusteluilla tai muilla suullisen viestinnän sähköisillä välineillä. Vaikka yrityksen suullinen viestintä onkin siirtynyt paljolti sähköisiin viestintävälineisiin, voidaan silti puhua suullisesta viestinnästä ainakin ääni- ja videopuheluiden osalta.

Kuten aiemmin jo asiaa käsiteltiin, suullisen ja nimenomaan kasvokkain tapahtuvan viestinnän merkitys voi kuitenkin olla hyvinkin suuri, kun tarkastellaan yrityksen työntekijöiden kommunikoinnin sisältöä eri välineiden välillä.

4.2.2 Kirjallisen viestinnän kehittäminen

Kirjallisen viestinnän alueelta voidaan poimia joitakin yksittäisiä esimerkkejä parannuskohteista ja soveltaa ajatusta koko alueeseen. Esimerkiksi joidenkin yrityksen sisällä käsiteltävien dokumenttien, kuten pöytäkirjojen ja muistioiden muoto on yrityksessä vakiintunut toimiviin käytäntöihin. Toisaalta muunlaiset kirjalliset informaatiovälineet, kuten esimerkiksi tarjouspyynnöt ja muut vastaavat dokumentit voivat poiketa toisistaan huomattavasti. Näin ollen olisikin hyvä luoda yhteinen vakiinnutettava käytäntö ja mallit tarjouspyyntöjen ja muiden etenkin ulospäin lähtevien asiakirjojen sisällöstä ja tyylistä.

Kirjallisen viestinnän kieleen kannattaa myös kiinnittää huomiota. Epäammattimaisesti laaditut asiakirjat tai tarjouspyynnöt päätyvät usein niitä tarkastelevien henkilöiden asenteissa alemmalle prioriteettitasolle kuin ammattimaiset ja yrityksen kokonaiskuvan ja yhteisen mallin pohjalle hyvin laaditut asiakirjat. Myöskin hyvänä ajatuksena on pidetty dokumenttien ja asiakirjojen mallipohjien luomista ja keräämistä yhteen pohjamateriaalipankiksi. (V1) Tällainen pankki voidaan toteuttaa, kun aiemmassa kappaleessa todettu dokumentinhallinnan puutos on ratkaistu.

4.2.3 Sähköisen viestinnän kehittäminen

Tässä tapauksessa sähköisen viestinnän kategoriaan joudutaan laskemaan myös osittain suullista viestintää, sillä nämä viestinnän välineet ovat nykyään paljolti syntetisoituneet keskenään. Sähköisen viestinnän tapauksessa tulee kuitenkin ottaa huomioon se, ettei face-to-face –kontaktia vastapuoleen ole, ja näin ollen jaettavan informaation asiasisältö tulee olla selkeämpää ja vähemmän tulkinnanvaraista kuin esimerkiksi kasvotusten keskustelemalla.

Sähköisen viestinnän tietoturvaan kannattaa myös kiinnittää huomiota. Kuten useilla internet-foorumien keskusteluissa ja blogeissa on jo todettu (Ahtiainen 2015), pikaviestimien, kuten Whatsapp-sovelluksen tietoturvasuus ei välttämättä ole aukotonta. Esimerkkinä työntekijän vaihtaessa puhelinnumeroa, tietyn ajan jälkeen vanha numero voidaan myydä eteenpäin toiselle asiakkaalle. WhatsAppin kohdalla tämä tarkoittaa sitä, että jos vanhan numeron rekisteröintiä ei poisteta sovelluksesta, voi seuraava käyttäjä tahtomattaan saada edellisen käyttäjän pikaviestit matkapuhelimeensa. Tällainen tietoturvaongelma tulee ottaa huomioon matkapuhelinnumeroita vaihtaessa ja myöskin pikaviestisovelluksia käytettäessä, jotta liian luottamuksellista ja haavoittavaa informaatiota ei jaettaisi kyseisten viestintävälineiden kautta viestinnän osapuolia koskevasta tietosuojalaista huolimatta. Myös muita käyttäjän inhimillisestä virheestä johtuvia tietosuojongelmia on havaittu, jolloin lähettäjä on näppäillyt vastaanottajan numeron sovellukseen väärin ja näin ollen luottamuksellista informaatiota on päätynyt väärin käsiin. (Storås 2014; SVTSL 2004.)

Yrityksen työryhmätason kommunikaatioon käyttämä WhatsApp-sovellus on myös koettu hankalana pitkäaikaisempien projektien käsittelyssä. Sen kautta käsiteltävä informaatio kyllä arkistoituu sovelluksen viestihistoriaan, mutta se on tarpeen tullen vaikeasti etsittävässä ja selattavissa. Näin ollen kyseinen pikaviestisovellus soveltuu käyttötarkoitukseltaan paremmin vain lyhyempien, nopeampien ja vähemmän arkaluontoisten asioiden käsittelyyn. Kuten haastattelussa todettiin, pikaviestisovellus täyttyy joskus heitoista ja ideoista mikä ei sinänsä ole huono asia. Toisaalta voidaan nähdä

olennaisen informaation joskus hukkuvan näihin vähemmän olennaisiin asioihin. Sähköpostin osalta haastattelussa todettiin, että on toisinaan epävarmaa, luetaanko vastaanotettuja sähköposteja lainkaan. Yleisesti ottaen on todettu sähköisten viestintävälineiden vielä ontuvan yrityksen käytössä, ja näin ollen uusien asioiden ja ideoiden esittämiseen parhaaksi kanavaksi on todettu palaverit ja kokoukset, sekä tietojen mahdollinen tarkentaminen sähköpostitse. (V2) Myös sähköisten kalenterien ongelmat ovat yrityksessä arkipäivää ja yhtenäinen järjestelmä ei ole vielä löytynyt tai vakiintunut. (V1)

Mitä tulee sähköisiin pikaviestimiin välineryhmänä, on vaihtoehtoja toki olemassa käytettävälle WhatsApp-pikaviestimelle. Näistä valtaosa, kuten esimerkiksi Telegram ja Snapchat ovat kuitenkin hyvin samankaltaisia ja toimintaperiaatteeltaan lähes identtisiä kuin käytössä oleva viestintäsovellus, ja näin ollen eivät tarjoa juurikaan parannuksia nykyiseen tilanteeseen ainakaan tietoturvan osalta. Pikaviestintävälineistä voidaan nopeasti katsoen todeta ainoastaan perinteisten tekstiviestien toimivan hieman eri periaatteella, ja näin ollen olevan turvallisempi vaihtoehto internetin yli toimiville pikaviestintäsovelluksille. Mitä tulee viestimien käyttötarkoitukseen ja itse käyttöön, siihen liittyvät ongelmat ovat korjattavissa selkeyttämällä eri viestimien funktiota yrityksen kokonaisvaltaisessa sisäisessä viestinnässä.

Huomioitavaa on, että kappaleessa 4.3.7 käsitellään kappaleen 4.3.4 esiin nousevaa tiedon määrän ja relevanttiuden ongelmaa, joka liittyy paljolti myös sähköisiin viestimiin. Itse kehittämisajatus on siis siirretty kappaleeseen 4.3.7 tämän kappaleen sijasta, jotta kehittämisajatus olisi perusteltu ennen esittämistä.

4.2.4 Dokumentinhallinnan kehittäminen

Yrityksessä ei ole käytössä kokonaisvaltaista dokumentinhallintaa. Joskus tiedostoja siirretään Google Drive –palvelun kautta, mutta tämä on lähinnä satunnainen käytäntö. Yrityksessä on todettu tiedon määrän ja sen tarvitsevan

tilan kasvavan jatkuvasti, eikä se ole hallittavissa ellei jonkinlaista järjestelmää tiedostoille ja dokumenteille rakenneta.

Ratkaisuna dokumentinhallintaongelmaan voidaan esittää erilaisia valmiita järjestelmiä, tai vaihtoehtoisesti rakentaa oma intranetin tyyppinen dokumentinhallinta- ja tiedotusjärjestelmä valmiista pohjasta tai ammattilaisia apuna käyttäen. Valmiista kokonaisvaltaisista dokumentinhallintajärjestelmien vaihtoehtoista mainittakoon Microsoft M-Files sekä hieman sekavampi Microsoft Sharepoint 2010. Nämä järjestelmät ovat kuitenkin melko raskaita, eivätkä välttämättä siksi sovellu muutoin melko mobiilivaltaisen yrityksen käyttöön. Yrityksen jo käyttämä Google Drive ei sinänsä ole dokumentinhallintatyökalu, vaan lähinnä verkkotallennuskansio. Se kuitenkin tarjoaa kohtuullisen helpot vaihtoehdot tiedostojen siirtämiseen, säilyttämiseen sekä muokkaamiseen tietyissä rajoissa. Toinen Google Driven kaltainen järjestelmä DropBox voisi myös toimia melko hyvin yrityksen tarpeisiin tiedostojen jakamisen suhteen, sillä se on erittäin helppokäyttöinen ja toimii myös mobiiliympäristöissä. Itse tiedostojen pitkäaikaisemmassa varastoisemisessa ja arkistoinnissa kummatkaan yllämainitut eivät ole yleisesti ottaen kovin optimaalisia palveluita.

Asennettavista verkkojärjestelmistä voidaan mainita Ajaxplorer-pohjalle rakentuva Pydio, joka on avoimen lähdekoodin tiedostonhallintatyökalu. Pydio toimii verkkoselaimen kautta, jonka lisäksi sille on olemassa Ajaxplorer-sovellus älypuhelimien joillekin alustoille. Järjestelmän asentaminen ja konfigurointi vaatii hieman enemmän ymmärtämystä kuin esimerkiksi muut maksulliset järjestelmät, mutta sen käyttö on kohtuullisen vaivatonta ja se tarjoaa monia käteviä ominaisuuksia tiedostonhallintaan, kuten tiedostosijaintien luokituksen ja käyttäjäoikeudet. Pydio vaatii alustakseen palvelintilaa ja MySQL-tietokannan. Kuitenkin Pydion ollessa avoimen lähdekoodin sovellus, on syytä ottaa huomioon mahdolliset tietoturvariskit. Tämä järjestelmä muistuttanee paljolti useiden yritysten käytössä olevia intranet-järjestelmiä ja se onkin kustomoitavissa yrityksen tarpeisiin hyvin.

Yrityksen olisi syytä konsultoida ohjelmistoalan asiantuntijoita dokumentinhallinnan suhteen ja puntaroida, minkälainen ja -suuruinen järjestelmä on hintakannattavuussuhteeltaan järkevä yritykselle ylipäätään hankkia. Myös ilman

dokumentinhallintaa yritys voi toki toimia, mutta siinä tapauksessa yrityksessä on luotava selkeät pelisäännöt siitä, mitä kanavia pitkin asiakirjoja ja muita tiedostoja jaetaan, missä niitä säilytetään ja kuinka niiden mahdollinen yhteismuokkaus tapahtuu.

4.3 Sisäisen viestinnän ongelma-alueet ja häiriöt

Seuraavien alaotsikoiden alla jäsennetään joitakin yrityksen sisäisen viestinnän jo olemassa olevia ongelmia, sekä myös mahdollisia riskialueita ja ongelmakohtia, joita yritys saattaa sisäisen viestinnän kehittämisen osa-alueilla kohdata. Aihepiireissä todetaan myös joitakin yrityksessä hyväksi todettuja käytäntöjä, jotka osaltaan ehkäisevät riskialueiden muodostumista ongelmiksi.

4.3.1 Tiedon jakamisen ongelmat

Tiedon jakamisen ongelma-alueilla voidaan yrityksen tapauksessa puhua pääasiassa teknisistä ongelmista sekä tiedon kohdistamis- ja vastuuongelmista. Se, että tietoa ei voida jakaa lainkaan, lienee melko epätodennäköinen skenaario. Tiedon jakamisen ongelmiin voidaan lukea osaltaan myös jo aiemmin esitetyn eristäytymiskysymyksen, jolloin osa yrityksen hajaantuneista työntekijöistä ei jostain syystä saa tietoa asioista. Siitä huolimatta, että osa yrityksen toimihenkilöistä ei näe kyseistä seikkaa ongelmana, kannattanee tämä silti huomioida riskinä, sillä kyse on hyvin laaja-alaisesta ja vaikuttavasta asiasta yleisesti ottaen. Näin ollen on hyvä pitää kiinni säännöllisistä palaverikäytännöistä, vaikka niille ei asiasisältöisesti olisi niin akuuttia tarvetta. Eristäytymisen ehkäisemisessä näillä säännöllisillä viestintätilanteilla voi kuitenkin olla merkittävä vaikutus. (V1; Juholin 1999; Juholin 2009; Sariola 2001; Laine 2014)

4.3.2 Viestinnän kohdistaminen ja vastuut

Viestinnän kohdistaminen on olennaista varsinkin, kun yrityksessä on monta työ- ja vastuualueryhmää. Kohdistamisella pyritään vähentämään informaation välittymistä väärille tai tarpeettomille henkilöille, sekä myös varmistamaan, että ne henkilöt, joille välitettävä informaatio on oleellista, sen myös ylipäättään saavat. Jos viestintävastuita ei ole määritelty, voi olla, ettei kukaan välitä olennaista tietoa tai informaatiota henkilöille, jotka sitä ensi kädessä tarvitsevat. Myöskin ongelmaksi voi muodostua se, että viestittävä informaatio päätyy eri henkilölle kuin sen pitäisi, tai useammalle henkilölle, joille se on epäolennaista. Itse informaatio siis on tärkeää, mutta se ei tavoita kohdettaan. Näin voi tapahtua myös silloin, kun oleellinen ja tärkeä tieto hukkuu epärelevanttiin informaatiotulvaan. Viestintävastuiden määrittely esimerkiksi eri vastuuryhmien sisällä on myös tarpeellista, sillä näin voidaan varmistaa se, kuka vastuuryhmässä on viestintävastuussa muulle yritykselle. (Juholin 2009; Salminen 2001.) Myös viestinnän sisällön relevanttiutta on hyvä tarkastella ja pohtia, olisiko viestintää parannettavissa tiivistämällä sisältöä tai siirtämällä epärelevantti keskustelu eri foorumeille tai jäsentämällä käytettävien välineiden ryhmiä paremmin.

4.3.3 Tarpeellisen tiedon välittyminen

Koska yrityksessä on käytössä massaviestintävälineitä, kuten WhatsApp, on vaarana, että oleellista tietoa tai informaatiota hukkuu epärelevanttiin informaatioon. Tällaista epäolennaista informaatiota voi olla vaikkapa yrityksen asioihin mitenkään liittymättömät henkilökohtaiset keskustelut, viestintäryhmien sisäinen kommunikaatio työryhmän foorumeilla sekä liian yksityiskohtaisen tai laajan tiedon jakaminen kaikille. Tällaisen epärelevantin informaation joukosta on vaikeaa poimia olennaista tietoa, tai vastaanottaja saattaa jopa ohittaa informaation kokonaan (Salminen 2001).

Kohdeyrityksen tapauksessa välitettävän informaation relevaantiuteen on jo kiinnitetty huomiota, mutta lisähuomio ja asian laajempi tarkastelu lienee

edelleen tarpeen (V1). Tiedon tiivistämisen tarve oleellisiksi paketeiksi on tiedostettu yrityksessä pikaviestimien lisäksi myös sähköpostin ja kokouspöytäkirjojen osalta (V2).

4.3.4 Jaettava informaatio

Se, mitä informaatiota jaetaan, mitä kautta ja kenelle on hyvin olennaista viestinnässä. Viestittävän informaation tyyppi on ratkaisevassa osassa siinä, kuinka vastaanottaja sen käsittelee. Jos informaatio sisältää objektiivista tietoa, on se vastaanottajalle todennäköisesti oleellisempaa ja tärkeämpää kuin vaikkapa mielipiteeseen perustuva tai epärelevantti informaatio (Tervola 2008; Juholin 1999). Näin ollen jaettavan informaation laatu ja sisältö tulee pitää massavälineissä, kuten viestivälineissä, hyvin selkeänä. Tulee myös kiinnittää huomiota siihen, kenelle jaettu informaatio päätyy. Yhdelle henkilölle tarkoitettua informaatiota ei ole järkevää jakaa sellaisen kanavan kautta, jossa se päätyy useammalle henkilölle epärelevanttina. Tästä voidaan mainita esimerkkinä vaikkapa jonkin vastuualueryhmän kommunikointi työryhmän yleisellä foorumilla, jolloin informaatio päätyy koko työryhmälle sen sijaan, että se voitaisiin rajoittaa vain kyseisen vastuualueryhmän välille eri foorumilla, kuten jo aiemmin tässä kappaleessa mainittiin.

Kuten samaisessa kappaleessa myös todettiin, viestinnän relevanttius ja etenkin pöytäkirjojen sisällön määrä on haastattelujen perusteella koettu jonkinasteiseksi ongelmaksi. Informaatiota liikkuu paikoin jopa liikaa, ja sen tiivistäminen erinlaisiksi tiedottamisen kaltaisiksi, vain välttämättömän tiedon sisältäviksi uutis- tai informaatiopaketeiksi voisi olla toimiva ratkaisu. (V2.) Toisaalta tällainen pakettimalli ei ole välttämättä toimiva kehittävässä toimintaan tähtäävässä viestinnässä, mutta yleisesti ottaen yrityksen asioista tiedottamisessa ehkä toimivampi kuin nykyiset menetelmät. Pöytäkirjojen sisältöön palataan luvussa 4.3.6.

4.3.5 Suullisen viestinnän ongelma-alueet

Suullisen viestinnän informaatio sisältö on vapaampaa kuin esimerkiksi kirjallisen viestinnän, joten tälle osa-alueelle ei voine kovinkaan ankaria rajoja asettaa. Kuitenkin kyseessä ollessa yrityksen viestintä, voidaan määritellä joitakin malleja sille mitä suullisen viestinnän sisältö voi olla. Esimerkiksi voidaan määritellä, että yrityksen kokoustilanteissa, työryhmäpalavereissa sekä muissa yrityksen toimintaan oleellisesti liittyvissä viestintätilanteissa suullinen viestintä keskittyy yrityksen toimintaa käsitteleviin asioihin. Voidaan myös asettaa tietynlaisia kielellisiä rajoja tietyille viestinnän hierarkiatasoille, kuten yrityksessä on jo osaksi tehtykin.

Riskialueeksi muodostuu lähinnä liian vapaamuotoinen tai kulmikas suullinen kommunikaatio ympäristössä johon se ei yleisten kirjoittamattomien viestintänormien mukaan sovi. Tämä kuitenkin lienee ainoastaan riski eikä sinänsä ongelma yrityksen viestinnässä. Ongelmaksi se voi muodostua siinä vaiheessa, jos suullisen viestinnän sisältöön ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota ja yrityksen laajentuessa sen sisäinen viestintä muuttuu liian tuttavalliseksi. Tällöin myös epärelevantin informaation lisääntyminen yrityksen käyttämällä viestintäfoorumeilla on todennäköisempää. (V1)

4.3.6 Kirjallisen viestinnän ongelma-alueet

Kirjallisen viestinnän asiasisältö on yleensä yrityksissä, kuten tässäkin tapauksessa hyvin ajateltua, käytännöllistä ja tarkoituksenmukaista. Kuitenkin huomiota kannattaa kiinnittää myös kirjallisen viestinnän ulkoasuun, etenkin siinä tapauksessa, kun dokumentteja lähetetään eri viestivälineiden kautta ulospäin. Ongelma-alueeksi voi muodostua vastuu-alueiden määrittelemättömyys esimerkiksi yhteydenpitotapauksissa (kuka vastaa, mihin vastaa) sekä määrittelemättömät käytännöt asiakirjojen ja muiden kirjallisen informaation välineiden ulkoasusta, asiasisällöstä sekä välitystavasta.

Kirjallisen viestinnän tuottamien asiakirjojen ja muistioiden säilyttäminen on myös oma ongelma-alueensa, joka eskaloituneen viimeistään yrityksen laajentuessa jatkossa, kun ottaa huomioon dokumentinhallinnan puutteen. Näin ollen kirjallisen viestinnän osuus laskenee yrityksessä, mikä ei sinänsä välttämättä ole ongelma. Ongelmaksi kuitenkin muodostuneen se, jos kirjallisen viestinnän tuotoksia ei voida arkistoida loogisesti jatkotarkasteluja varten. Tämä vaikuttaa koko kirjallisen viestinnän toimivuuteen osaltaan. Muutoin kirjallisen viestinnän asiasisällön ymmärrettävyydestä ei ole yrityksessä koitunut suurempia ongelmia. (V1)

Haastattelujen perusteella kirjallisen viestinnän (pöytäkirjat yms.) sisällön määrä on toisinaan myös koettu jokseenkin ongelmallisena, kuten aiemmin kappaleessa todettiin. Pöytäkirjojen laadinnassa on näin ollen hyvä pitää mielessä, kenelle ne ovat tarkoitettu. Jos yrityksen työntekijöille tarkoitettujen kokous- ja palaverimuistioiden on tarkoitus kiteyttää oleellinen kokouksissa käyty asia, niin niiden funktiota informatiivisen tiedottamisen ja tiedonvälityksen kannalta on hyvä tutkia. Myös kokouspöytäkirjojen ja muistioiden jäsentämisen tarvetta olisi hyvä tarkastella. Yksi toimiva malli voisi olla esimerkiksi käsiteltyjen aihepiirien hyvin lyhyt yhteenveto ja päätökset pöytäkirjan alussa, jota avataan tarpeen mukaan pöytäkirjan edetessä, kun kaikki aiheet on ensin ilmaistu. Näin informaatio olisi pääpiirteittäin alustettu ennen itse asiaan siirtymistä, jolloin asian löytäminen pöytäkirjasta on helpompaa. Tosin työohjeiden ja muiden vastaavanlaisten tietopakettien sisällyttäminen kokousmuistioihin ja pöytäkirjoihin ei välttämättä palvele niiden tarkoitusta, ja voi sekoittaa näiden asiakirjojen kokonaisvaltaista informaatioisisältöä.

4.3.7 Sähköisen viestinnän ongelma-alueet

Koska tekniikka ei ole koskaan täysin toimintavarmaa, on sähköisen viestinnän alueella varmasti eniten häiriömahdollisuuksia. Esimerkiksi käytettyjen pikaviestimien häiriöt eivät ole mitenkään poikkeuksellinen ilmiö. Näin ollen voi käydä niin, että ilman kuittausta ei voida tietää, onko viesti mennyt perille. Usein

sähköpostiviesteissä käytetään vastaanottokuittausta, ja tämä on hyvä keino varmistaa, että vastaanottaja on saanut viestin. Koska samanlaista kuittausta ei kuitenkaan ole välttämättä kaikissa viestimissä, kuten pikaviestimissä, on hyvä varmistaa, onko viesti mennyt perille ja että se on ymmärretty sillä tavoin kuin lähettäjä on sen tarkoittanut.

Sähköisen viestinnän yksipuolisuus muun kuin kirjoitetun tai puhutun informaation siirtämisessä on kuitenkin selkeä haitta asiaa tarkasteltaessa. Kuitenkin hajautuneen ja hyvin mobiilin yrityksen luonteen vuoksi sähköinen viestintä on kuitenkin lähestulkoon välttämätöntä. Edellisissä kappaleissa mainitut seikat puoltavat sitä, että sähköisen viestinnän sisältö on oltava täsmällisempää ja informatiivisempaa kuin kasvostusten tapahtuva viestintä, sillä sähköisestä viestinnästä puuttuu sanattoman viestinnän elementti lähes kokonaan. Näin ollen ymmärtämisen ja väärinymmärtämisen ongelma-alueet korostuvat sähköisen viestinnän välineillä. (Tervola 2008; Hurme 2014)

Informaatioliikenteen tiivistäminen ja sisällön johdonmukaistaminen voidaan välineistää eri tavoin. Yksi haastatteluissa esiin noussut malli voisi olla uutiskirjeen tyylinen informaatiopaketti halutulla aikasyklillä yrityksen sisäistä tiedottamista varten. Tällainen uutiskirje voisi olla vaikkapa yhden sivun mittainen, yrityksen sisäinen tietopaketti ajankohtaisimmista asioista ja projekteista. Informaationsisällön olisi tällaisessa formaatissa hyvä olla mahdollisimman tiivis ja selkeästi ilmaistu. Tärkeintä uutiskirjemallissa on mielenkiinnon ja relevanttiuden säilyttäminen kautta tiedotteen, jolloin vastaanottajat lukevat tiedotteet jatkossakin. Jos uutiskirjemallinen tiedote sisältää liikaa ja merkityksetöntä informaatiota, sen funktio kuivuu nopeasti kasaan. (V2)

Aiempien argumenttien ja haastatteluvastausten pohjalta voidaan todeta sähköisen viestinnän välineiden tällä hetkellä jokseenkin ontuvan yrityksen viestinnässä ja etenkin informaation arkistoinnissa. Näin ollen olisi hyvä luoda sähköisen viestinnän osalta selkeämmät pelisäännöt ja selkeyttää viestintäkanavien funktioita eri tilanteissa.

Kalenterit voidaan tässä tapauksessa myös laskea osaksi sähköistä viestintää, sillä niitä käytetään yrityksessä pääosin sähköisten välineiden kautta. Kalenterien synkronointi- ja yhteensopivuusongelmat yrityksessä johtunevat pääosin käytettävien kalenterien kirjosta sekä palveluntarjoajan rajoitteista. Jos käytettävä palveluntarjoaja ei kykene tarjoamaan kustannustehokkaaseen hintaan toimivia kalenteripalveluita, on myös hyvä harkita muita palveluntarjoajia. Anvian tarjoamien palveluiden lisäksi kokonaisvaltaisia toimistopalveluita tarjoaa ainakin Sonera, jonka kalenteripalvelut ovat melko yhteensopivia eri laitekantojen kanssa. Myös ilmaisista palveluista mainitsemisen arvoinen Google Calendar on erittäin yhteensopiva kalenteri, jonka lisäksi se on helposti synkronoitavissa ja jaettavissa eri laitteiden ja käyttäjien kesken.

4.3.8 Dokumentinhallinnan ongelma-alueet

Koska varsinaista dokumentinhallintaa ei yrityksellä ole, sitä ei voi arvioida. Kuitenkin voidaan arvioida niiden potentiaaliset ongelmat, tai hankintariskit. Ehkä oleellisimpana haittana mainittakoon dokumentinhallintajärjestelmien kalliit hinnat, jos käytetään valtavirtamarkkinoiden järjestelmiä. Myös järjestelmiin perehdyttäminen ja niiden käytettävyys voi koitua ongelmaksi. Näin ollen täytyykin olla tarkkana, että valitsee sellaisen järjestelmän, joka soveltuu mobiiliin yrityksen tarpeisiin, on niin sanotusti hintansa arvoinen sekä mahdollistaa vaivattoman käytön yrityksen työntekijöillä. Kalliin koulutuksen järjestäminen on pois jokaisen työajasta ja tuottavuudesta, puhumattakaan motivaation laskusta.

Dokumentinhallinnan puuttuminen sinänsä voidaan laskea tietynasteiseksi ongelmaksi yrityksessä, sillä kirjallisen viestinnän tuottamille asiakirjoille ei ole määritelty nyt juuri minkäänlaista sähköistä säilytysmahdollisuutta ottamatta huomioon joitakin käytettyjä verkkolevypalveluita. Tietysti puntaroitavissa on myös se, onko sähköiselle dokumentinhallinnalle ylipäätään tarvetta. Ottaen kuitenkin huomioon muutoin yrityksen sisäisen viestinnän sähköisen ja mobiiliin luonteen, olisi samaan aikaan oletettavissa, että dokumentinhallinta olisi myös sähköinen.

4.3.9 Viestinnän tietoturvan ongelma-alueet

Koska suuri osa viestinnästä on siirtynyt sähköisille alustoille, viestinnän tietoturva on suuremmassa roolissa kuin aikaisemmin. Useimmat palveluntarjoajat pystyvät takaamaan palveluillaan vähintäänkin hyvän tai kohtuullisen tietoturvan, mutta käytettäessä esimerkiksi avoimen lähdekoodin sovelluksia tai massapikaviestimiä, voivat tietoturvaongelmat tulla eteen nopeasti. Näin ollen onkin hyvä selvittää, kuinka turvallisia yrityksen jo käytössä olevat ratkaisut ovat, ja olisiko niihin olemassa turvallisempia vaihtoehtoja. Tietoturvallisuuden arviointi eri viestintävälineissä ja –kanavissa on kuitenkin suhteellisen vaikeaa ilman erityisasiantuntemusta, joten asian kanssa lienee parasta kääntyä tietoturva-alan asiantuntijoiden puoleen. Tutkimuksessa käsiteltävät tietoturvakysymykset ovat myös hyvin pintapuolisia ja suurpiirteisiä asian päälinjauksia. Näiden avulla voidaan kuitenkin ymmärtää jotain tietoturvan perusvaatimuksista.

4.4 Tulosten yhteenveto

Kun tutkitaan tuloksia sisäisen viestinnän eri osa-alueilta, voidaan niistä nostaa valokeilaan muutamia artikkeleita, jotka selkeästi kaipaavat kehittämistä sekä yrityksen itsensä että tutkimuksen tekijän näkökulmasta. Suurimmiksi ongelma-alueiksi yrityksen sisäisen viestinnän alueilla voidaan nostaa dokumentinhallintaan liittyvät puutteet, sähköisen viestinnän tietoturva, asiasisältö ja kohdistettavuus, sekä suullisen, kasvotusten tapahtuvan viestinnän vähyys hajaantuneessa yrityksessä.

Koska kasvotusten tapahtuvaa suullista viestintää on kovin vähän, on selvää, että tämä aukko pyritään täyttämään muilla viestintävälineillä. Tällöin on kuitenkin otettava huomioon muiden käytettävien viestintävälineiden informatiivisuuden aste, eli mitä tarvittavaa tietoa jää välittymättä esimerkiksi pikaviestimissä ja mitä välittyy kasvokkain tapahtuvassa kommunikaatiossa. Näille alueille on hyvä luoda jonkinlainen toimintamalli ja yhteiset periaatteet, jotta tarpeellinen tieto välittyisi optimaalisesti ja väärinymmärrysten määrä olisi mahdollisimman vähäinen.

Suullisen viestinnän mallien ja toimintatapojen kehittäminen on yksi hankalimmista kehitys- ja muutoskohteista yrityksessä, sillä suullisen viestinnän toimintamallit perustuvat paljolti totuttuihin tapoihin sekä viestijöiden persoonallisuuteen ja opittuihin käytäntöihin. Huomioon tulee ottaa myös se, että suuri osa yrityksen henkilöstöstä on sukulaissuhteiden kautta sidoksissa toisiinsa jolloin suullisen viestinnän kieli on vapaampaa. Yrityksessä on melko hyvin määritelty suullisen viestinnän käytännöt esimerkiksi hallitus- ja johtoryhmätyöskentelyssä, mutta esimerkiksi työryhmän kesken suullinen viestintä saattaa olla toisinaan melko räikeää. Kuitenkin yrityksen laajentuessa ja palkatessa uusia työntekijöitä, jotka osallistuvat työryhmän työskentelyyn, on tärkeää, että käytetty suullisen viestinnän kieli ja asiasisältö määritellään sellaiseksi, ettei turhaa tai asiatonta informaatiota päätyisi siihen kuulumattomille henkilöille ja että viestinnän kieli on yritysympäristöön sopivaa. (Luukka 2012; Salminen 2001.)

Sähköisten viestintävälineiden sekä mahdollisen tulevan dokumentinhallinnan tietoturvakysymykset on myös hyvä selvittää riskitekijöiden pienentämiseksi. Tietoturvakysymykset kuitenkin sisältävät suuren määrän asiantuntemusta vaativaa tutkailua, joten niihin suositellaan etsittäväksi ulkoista konsulttiapua. Muutoin sähköisissä viestintävälineissä jaettava tieto ja luottamuksellinen informaatio olisi hyvä pitää sellaisilla tasoilla, että sen mahdollinen vuotoriski ei pääse vahingoittamaan yritystä.

Yrityksen olisi syytä konsultoida ohjelmistoalan asiantuntijoita dokumentinhallinnan suhteen, ja puntaroida minkälainen ja –suuruinen järjestelmä on hintakannattavuussuhteeltaan järkevä yritykselle ylipäätään hankkia. Myös ilman dokumentinhallintaa yritys voi toki toimia, mutta siinä tapauksessa yrityksessä on luotava selkeät pelisäännöt siitä, mitä kanavia pitkin asiakirjoja ja muita tiedostoja jaetaan, missä niitä säilytetään ja kuinka niiden mahdollinen yhteismuokkaus tapahtuu.

Mitä tulee käytettävien viestintävälineiden käyttötarkoitukseen, olisi tätä aluetta hyvä hieman selkeyttää yrityksen sisällä. Käytettävät viestintävälineet palvelevat välillä tarkoitusta, johon ne selkeästi eivät sovellu, ja näin ollen voi syntyä epärelevantin informaation pullonkauloja. Olisi hyvä täsmentää erilaisten viestintävälineiden paikka yrityksen viestinnässä, ja mitä erinlaisten välineiden

kautta voidaan viestiä. Etenkin sähköisen viestinnän alueella palveluita mahdollisesti uudistettaessa on hyvä kääntyä asiantuntijoiden puoleen, joskin kustannustehokkuutta silmällä pitäen tarjottavien palveluiden jokseenkin kriittinen vertailu lienee paikallaan. (Tervola 2008.)

Viestinnän vastuut ja kohdistaminen on hyvä määrittää yrityksen sisällä selkeästi eri hallinto- ja vastuualueryhmille. Kun jokaisen ryhmän sisällä on määritelty viestintävastaava, on asiasisältöisen tiedon välittäminen helpompaa ilman erillisiä tiedusteluja tai epätietoisuutta siitä, kenelle raportointi kuuluu. Myös sisäisen viestinnän suunnat olisi hyvä määrittää, eli kuka viestii, raportoi tai tiedustelee keneltäkin. Tämä liittyy osittain myös viestintävastuiden määrittelyyn, mutta sisältää myös elementin viestinnän suunnasta ja tietosisällön luonteesta.

Yrityksessä on myös toivottu määriteltäväksi sisäisen viestinnän osuus yrityksen palveluprosesseissa, ja sen yhteydessä määrittää siihen kuuluvat välineet ja kanavat. Kuviota 3 (Åbergin tulosviestintämalli) tarkastelemalla voidaan sisäinen viestintä laskea omaksi osa-alueekseen informointilohkoon. Tämän perusteella voitaisiin yrityksen sisäiselle viestinnälle luoda oma, ylläpidettävä prosessinsa, joka selkeyttänee yrityksen sisäisen viestinnän luonnetta ja toimintatapoja. (Sariola 2002.)

Viestinnän luominen omaksi palveluprosessikseen voidaan toteuttaa tutkimalla yrityksen muita prosesseja ja niiden suhdetta viestintään ja sisäiseen viestintään. Tämän perusteella sisäinen viestintä voidaan sijoittaa prosessiksi yrityksen toimintaprosessien joukkoon ja linkittää muihin prosesseihin sekä luoda yhteyksille motiivit ja sisältökehukset.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimus vastasi tiivistetysti kysymykseen, kuinka hajautetun yrityksen sisäistä viestintää voi parantaa, mutta se myös tarjosi lisähuomioita yrityksen toimintatavoista ja malleista, jotka voivat auttaa yrityksen toimivamman viestinnän luomisessa yhteisöviestintää tarkastellessa. Tutkimuksen aihealueen laajuudesta johtuen näitä kaikkia huomioita ei ole voitu purkaa auki, mutta siitä huolimatta niistä lienee hyötyä yritykselle sisäisen viestinnän alueiden tutkimisessa.

Osaltaan sisäisen viestinnän sulauttaminen osaksi yrityksen palveluprosesseja voisi olla myös oma tutkimusaiheensa, sillä toiveesta huolimatta aihepiirin laajuuden vuoksi sitä ei ollut mahdollista käsitellä tutkimuksessa juurikaan. Aihealueena tämä kuitenkin voi olla yrityksen kannalta hyvin merkittävä ja saattaa antaa yritykselle huomattavaa hyötyä viestinnässä ja sen käytännöissä, joten jatkotutkimus aiheesta on enemmän kuin suositeltavaa.

Kokonaisuudessaan tutkimus oli kompakti selvitys yrityksen kokonaistilanteesta, ongelmakohtista sekä myös kehitysmahdollisuuksista, tuoden joihinkin ongelmakohtiin ja häiriöalueisiin konkreettisia ratkaisumalleja. Kuitenkin käytäntöjen ja mallien siirtäminen yrityksessä käytäntöön vaatii yrityksen omaa panostusta asiaan, sekä mahdollisten jatkoselvitysten tekemistä muista laajemmista osa-alueista. Joissakin kohdissa esitetyt ratkaisumallit ovat ainoastaan vaihtoehtoja hyvin laajasta valikoimasta erilaisia ratkaisuja, joten asiaan perehtyminen ja jatkoanalysointi on suositeltavaa.

Tutkimus jäi hieman pintapuoliseksi lähinnä siitä syystä, että käsiteltävä aihealue on hyvin laaja. Jatkotutkimusmahdollisuuksia nousi etenkin viestinnän tietoturvan alueelta, josta voisikin saada aikaan aivan oman tutkimustyönsä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena ei kuitenkaan ollut ratkaista jokaisen osa-alueen mahdollisia ongelmakohtia kaiken kattavasti, vaan tuoda lähinnä vaihtoehtoja toimintatavoille sekä tuoda esille mahdollisia riskejä ja kompastuskiviä sisäisen viestinnän alueella. Näin ollen yritys voi itse tutkia työssä mainittuja asioita ja malleja, ja soveltaa niitä tarvittaessa käytäntöön. Voi myös olla, että näiden

huomioiden ja tuloksien pohjalta yritys havaitsee itse lisää mahdollisia ongelma- ja häiriöalueita sisäisessä viestinnässään. Näin ollen työn päätarkoitus on toteutunut.

LÄHTEET

- Ahtiainen, P. 2015. Blogijulkaisu.
 Saatavissa: <http://pietar.in/2015/03/mies-vaihtoi-numeroa-whatsappissa-odotti-ikava-yllatys/> Luettu 10.4.2015
- Anvia 2015. Verkkopalveluntarjoajan internet-sivut.
 Saatavissa: <https://www.anvia.fi/yrityksille> Luettu 02.05.2015
- DNA 2015. Verkkopalveluntarjoajan internet-sivut.
 Saatavissa: <https://www.dna.fi/yrityksille/tuotteet-ja-palvelut> Luettu 02.05.2015
- Helopuro, S., Perttula, J. & Ristola, J. 2004. Sähköisen viestinnän tietosuoja. Helsinki: Talentum
- Hurme, J. 2014. Sisäisen viestinnän suuret saappaat. Verkkojulkaisu/blogi.
 Saatavissa: <http://nytjahuomenna.com/2014/11/05/sisaisen-viestinnan-suuret-saappaat/> Luettu 12.3.2015
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Helsinki: WSOY.
- Karvonen, E. & Peltonen, E. 2002. Johdatus viestintätieteisiin, Viestintätieteiden yliopistoverkosto, verkkojulkaisu.
 Saatavissa: <http://viesverk.uta.fi/johdviest/lahtokohtia/kasite.html> Luettu 13.3.2015
- Käyhkö, L. 2012. Yhdistyksen sisäinen ja ulkoinen viestintä. Opinnäytetyö.
- Laine, A. 2014. Mitä sisäisen viestinnän kehittäminen vaatii? ICT Standard forum, verkkojulkaisu.
 Saatavissa: <https://www.tietohallintomalli.fi/artikkeli/2014-08-29/mita-sisaisen-viestinnan-kehittaminen-vaatii> Luettu 12.3.2015
- Leppänen, J. 2006. Yritysturvallisuus käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Limnell, J., Majewski, K. & Salminen M. 2014. Kyberturvallisuus. Jyväskylä: Docendo
- Luukka, P. 2012. Yhdessä tiedämme enemmän – sisäinen viestintä parhaissa työpaikoissa. Verkkojulkaisu.
 Saatavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/julkaisut-ja-tapahtumat/blogit-ja-uutiset/629> Luettu 20.3.2015
- Markkinointipäällikkö 2015. Haastattelu 20.04.2015.
- Männistö, S. 2012. Yrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen. Opinnäytetyö.
- Niiniluoto, I. 1996. Informaatio, tieto ja yhteiskunta. Helsinki: Edita

- OVH Hosting 2015. Verkkopalveluntarjoajan internet-sivut.
Saatavissa:<https://www.ovh-hosting.fi/> Luettu 01.05.2015
- Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: WS Bookwell.
- Ristola, T. 2007. Sisäisen viestinnän toimintaopas. Opinnäytetyö.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Helsinki: Kauppakaari.
- Sariola, V. 2012. Sisäisen viestinnän häiriöt ja niiden vaikutukset työyhteisöön. Tutkielma.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.
- Storås, N. 2014. MPC verkkouutisjulkaisu.
Saatavissa:http://www.mpc.fi/kaikki_uutiset/siviilin+puhelimeen+alkoi+virrata+arkal_uontoista+materiaalia++syyna+ruotsin+poliisin+whatsappkokeilu/a968255
Luettu 12.4.2015
- SVTSL 2004. Sähköisen viestinnän tietosuojalaki 516/2004
- TeliaSonera 2015. Verkkopalveluntarjoajan internet-sivut.
Saatavissa:<http://www.sonera.fi/yrityksille/> Luettu 01.05.2015
- Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Talouselämä, verkkojulkaisu.
Saatavissa:<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773> Luettu 12.3.2015
- Toimitusjohtaja 2015. Haastattelut 26.02.2015, 12.03.2015 & 28.03.2015.
- Toivonen, V-M. & Asikainen, R. 2004. Yrityksen hiljainen osaaminen. Helsinki: Aia.
- Vartiainen, M. Kokko, N. & Hakonen, M. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio. Helsinki: Talentum.