

Sisäisen viestinnän toimivuus henkilöstön näkökulmasta yt-neuvottelujen yhteydessä Case Oy Chipsters Food AB

Sari Tarvainen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (YAMK), Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Tarvainen, Sari	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä marraskuu 2018
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Oy Chipstersin Food Ab:n johdon sisäisen viestinnän toimivuus henkilöstön näkökulmas- ta yt-neuvottelujen yhteydessä		
Tutkinto-ohjelma Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen		
Työn ohjaaja(t) Sami Kalliomaa		
Toimeksiantaja(t) Oy Chipsters Food Ab		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyössä selvitettiin Ab Chipsters Food Oy:n henkilöstön kokemuksia yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta yrityksessä yt-neuvottelujen yhteydessä. Työn tavoitteena oli kartoittaa, miten yt-neuvottelujen yhteydessä onnistuttiin henkilöstön näkökulmasta sisäisessä viestinnässä.</p> <p>Opinnäytetyön oli kvalitatiivinen tapaustutkimus, joka suoritettiin teemahaastattelujen avulla. Haastattelut tehtiin 8.8. - 6.10.2018 ja jokainen vastaajista haastateltiin neljä kertaa yt-prosessin aikana. Tulokset sijoitettiin teorialähtöiseen sisältöanalyysiin, jonka pääluokkina olivat selkeä tiedottaminen, yhteisöllisyyden rakentaminen, johdettu keskustelu ja vastuullinen dialogi. Vastaukset tukivat, jo olemassa olevia Juholinin (2006) ja Åbergin (2000) teorioita sisäisestä viestinnästä. Haastateltavista lähes kaikki kokivat, että yt-neuvottelujen avoin, kattava ja luotettava sisäinen viestintä on mahdollisuus parempaan tulevaisuuteen ja yrityksen menestykseen. Tuloksista käy ilmi, että sisäisessä viestinnässä onnistuttiin henkilöstön kokemusten perusteella melko hyvin. Yt-neuvottelut herättivät työntekijöissä monenlaisia ajatuksia, mutta haastatteluissa huomasi, että työntekijät uskoivat vahvasti, että muutoksella tulee olemaan tulevaisuudessa positiivisia vaikutuksia yrityksen tulokseen.</p> <p>Tulevaisuudessa yrityksen johdon kannattaa ottaa käyttöön uusi avoimempi ja tehokkaampi tapa viestiä ja ottaa henkilöstö enemmän mukaan, päätöksiin ja ideointiin. Tutkimuksen aikana selvisi, että yrityksen henkilöstöllä on hyvää potentiaalia ideointiin ja sitä kannattaa hyödyntää.</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Sisäinen viestintä, muutosviestintä, yrityksen viestintätyytyväisyys, yt-neuvottelut		
Muut tiedot		

Author(s) Tarvainen, Sari	Type of publication Master's thesis	Date November 2018
	Number of pages 62	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: x
Title of publication Title Oy Chipsters Food Ab's management's internal communications functionality is experienced by personnel in the context of co-operation negotiations		
Degree programme Entrepreneurship & Business Competence Degree Programme		
Supervisor(s) Sami Kalliomaa		
Assigned by Oy Chipsters Food Ab		
Abstract <p>The purpose of the thesis was to examine Ab Chipsters Food Oy's employees' experiences related to the functionality of the company's internal communication in the company's cooperation negotiations. The aim was to determine the personnel's views on how successful the negotiations were with regard to internal communication.</p> <p>The thesis was implemented as a qualitative case study, and the data was collected by using theme interviews that were conducted between the 8th August and 6th October 2018. Each respondent was interviewed for four times during the process. The results were subjected to a theoretical content analysis that focused on 1) clear communication 2) building communality 3) led discussion and 4) responsible dialogue. The interviewees' responses supported the existing Juholin (2006) and Åberg's (2000) theories of internal communication. Almost everyone in the interviewees felt that open, comprehensive and reliable internal communication was an opportunity for a better future and the company's success. The results showed that internal communication was quite successful. Generally, the employees strongly believed that the change would have a positive impact on the company's results in the future.</p> <p>In the future, the company's management should adopt a new, more open and efficient way to communicate and involve staff more in decision-making and idea generation. It was discovered during the research that the company's employees had good potential for giving ideas to the corporate management.</p>		
Keywords/tags (subjects) Internal communication, change communication, company communication satisfaction, employee co-operation negotiations		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Sisäinen viestintä ja sen tehtävät	6
2.1	Sisäisen viestinnän määritelmiä ja keskeiset käsitteet	9
2.2	Sisäisen viestinnän jako kolmeen alueeseen.....	14
	Yhteistoimintaneuvotteluiden kulku.....	17
2.3	Sisäisen viestinnän keinoja ja kanavia	18
2.4	Sisäisen viestinnän tavoitteet.....	21
2.5	Sisäisen viestinnän kehittäminen	23
2.6	Yrityksen viestintätyytyväisyys	25
2.7	Muutosviestintä työyhteisössä.....	28
2.8	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	31
3	Tutkimuksen toteuttaminen	32
3.1	Tutkimusote ja tutkimustapa	34
3.2	Haastattelut	37
3.3	Laadullinen sisällönanalyysi aineiston analysoinnissa	39
3.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettisyys.....	44
4	Tutkimustulokset	45
5	Johtopäätökset	54
6	Pohdinta	55

Lähteet	63
----------------------	----

Kuviot

Kuvio 1. Åberg & Juholinin uudistunut viestintämalli (kokonaisuutena).....	12
Kuvio 2. Viestinnän kaavio Åberg 2003 (esim. osastojen välinen viestintä).....	12
Kuvio3. Vuorovaikutusta edistävät ja estävät tekijät.....	13
Kuvio 4. Kolme erilaista tapaa ohjata muutosta.....	30
Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	32
Kuvio 6. Luottamuksen rattaat yrityksen sisäisessä viestinnässä, jotta siitä tulisi menestyvä yritys.....	35
Kuvio 7. Chipsters Food lukuina.....	36
Kuvio 8. Laadullisen aineiston analyysin kuvaus.....	42
Kuvio 9. Luotettavuuden kulmakiviä teorialähtöisessä tutkimuksessa voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion avulla.....	62

Taulukot

Taulukko 1. Viestinnän osa-alueet ennen ja nyt.....	8
Taulukko 2. Sisäisen viestinnän määritelmiä.....	11
Taulukko 3. Millaisia keinoja ja kanavia viestintään tarvitaan.....	20
Taulukko 4. Esimerkki analyysirungosta.....	45
Taulukko 5. Tutkimuksen analyysirunko, josta on tutkimuksen analysoinnissa lähdetty liikkeelle.....	46

1 Johdanto

Yrityksen henkilöstöstä jokainen kokee muutokset yrityksessä hyvin eri tavoin. Osa työntekijöistä voi olla jo pitkään odottanut muutosta. Osa työntekijöistä haluaa, ettei mikään muutu vaan kaikki rullaa niin kuin ennenkin. Toisille muutos voi siis olla mahdollisuus ja toisille uhka. Nykypäivänä työelämän haasteet ovat erilaisia ja työnteon tahti ja kilpailu ovat kiristyneet. Tulevaisuudessa organisaatiohierarkioita madalletaan ja päätäntävaltaa annetaan enemmän yksilöille. Organisaatioilla on huomattavasti suuremmat tarpeet jatkuvasti kehittää toimintaansa nopeammaksi ja paremmin reagoivaksi haasteisiin. Jokainen työntekijä voi valmistua näihin muutoksiin esimerkiksi koulutuksella ja itsensä kehittämisellä koko uransa ajan. Muutos työelämässä on varmaa. Työelämässä tällä hetkellä tapahtuvien suurien muutoksien vuoksi tämä opinnäytetyö on erittäin ajankohtainen ja tärkeä. Sisäisen viestinnän yrityksessä pitää olla tehokasta ja joustavaa. Kaikkien, joita viesti koskettaa on myös se saatava ja heidän on ymmärrettävä mitä viesti tarkoittaa. Nykypäivänä yritykset toimialasta riippumatta joutuvat toimimaan jatkuvien muutoksien keskellä.

Tutkimuksen taustaa

Opinnäytetyössä on tutkittu sisäistä viestintää yrityksen muutostilanteessa. Tutkittava kohdeyritys on suurien muutosten edessä, koska siellä on aloitettu yt-neuvottelut, jotka koskevat koko henkilöstöä. Kohdeyritys on Ab Chipsters Food Oy, joka on ruotsalaisen suurimman tukkuliikkeen Martin & Serveran tytäryhtiö. Oy Chipsters Food Ab toimii Suomessa, Ruotsissa ja Virossa. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 130 henkilöä, ja mahdolliset tulevat irtisanomiset koskettavat maksimissaan 15 henkilöä. Tulevat muutokset aiheuttavat suurta sopeutumista kaikilta tulevaisuudessa. Opinnäytetyön aiheena on selvittää Ab Chipsters Food Oy:n henkilöstön kokemuksia yrityksen sisäisen viestinnän toimivuudesta tutkimushetkellä käynnissä olevien yt-neuvottelujen yhteydessä. Kaikki yrityksen työntekijät saivat keskiviikkona 8.8.2018

samaan aikaan yhteisen sähköpostin toimitusjohtaja Timo Vetriöltä ja siitä alkoivat yt-neuvottelut.

Työn tavoitteena on kartoittaa, miten yt-neuvottelun yhteydessä onnistuttiin työntekijöiden mielestä sisäisessä viestinnässä. Yrityksen edustaja on antanut aiheen tutkimukselle, koska yrityksessä halutaan tietää, miten sisäinen viestintä toimii yrityksessä henkilöstön näkökulmasta. Tutkimus rajattiin kartoittamaan sisäistä viestintää yt-neuvottelun yhteydessä. Tutkimalla yrityksen sisäistä viestintää muutostilanteissa voidaan saada tietoa mahdollisista onnistumisista, puutteista ja/tai kehittämiskohteista yrityksessä sisäisessä viestinnässä muutostilanteissa. Tutkimusaihe on ajankohtainen, ja aihe koskettaa monia tällä hetkellä työelämässä olevia henkilöitä. Tutki- ja työskentelee kyseisen yrityksen myyntineuvottelijana. Aihe kiinnostaa tästä syystä myös henkilökohtaisesta näkökulmasta.

Tutkimuksen teoreettiset rajaukset ja tutkimuksen toteutus

Teoriaosuudessa käydään läpi sisäisen viestinnän määritelmää, tehtäviä, keinoja, kanavia ja tavoitteita. Teoriaosiossa käsitellään työyhteisöviestintää sisäisen viestinnän kannalta ja käsitellään muutoksen johtamista sisäisen viestinnän kokemuksesta. Tutkimuksen avulla on haluttu selvittää, miten Juholinin (2006) ja Åbergin (2000) sisäisen viestinnän teorioihin haastattelujen vastaukset sopivat tutkittavassa yrityksessä.

Tutkimus on tapaustutkimus, jonka avulla on pyritty selvittämään Oy Chipesters Food Ab:n henkilöstön kokemuksia yrityksen sisäisestä viestinnästä yt-neuvottelun aikana. Kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Haastattelut tehtiin aikavälillä 8.8.2018-6.10.2018. Haastateltavien joukko oli 7 henkilökunnan jäsentä ja jokainen haastateltiin yt-neuvottelujen eri vaiheissa. Jokaisella vastaajalla oli 4 erillistä haastattelua. Tutkimukseen valittiin tutkittavat harkinnanvaraisella otoksella, koska haluttiin, että haastattelujen sisältö antaa kattavan ja monipuolisen kuvan siitä, kuinka henkilöstö kokee sisäisen viestinnän toimivuuden yt-neuvottelujen yhteydessä. Juholinin (2006) ja Åbergin (2000) teorioista on poimittu 4 pääluokkaa, joihin

haastateltavien vastausten sijoittumista tarkasteltiin. Pääluokkina käytettiin 1) selkeä tiedottaminen ja fakta, 2) yhteisöllisyyden rakentaminen, 3) johdettu keskustelu ja 4) vastuullinen dialogi. Näin testattiin teorioita sisäisestä viestinnästä. Tutkimuksen tavoite on käsitellä, miten tutkimuksen vastaukset tukevat jo aikaisempia teorioita sisäisestä viestinnästä. Tutkimuspohjana on käytetty teorialähtöistä sisältöanalyysia. Tarkoitus on myös selvittää kohdeyrityksen sisäisen viestinnän nykytilaa muutostilanteessa mm. yt-neuvottelujen yhteydessä. Opinnäytetyön pääkysymys on Miten Oy Chipstersin Food Ab:n henkilöstö koki sisäisen viestinnän toimivuuden yt-neuvottelujen aikana? Alakysymyksiä, joita tutkimuksessa käsitellään ovat Miten sisäinen viestintä käytännössä hoidettiin muutoksen aikana? Millaista infoa henkilöstö sai yt-prosessin aikana? Oliko saatu informaatio ymmärrettävässä muodossa? Miten henkilöstö omasta mielestään pystyi vaikuttamaan yt-neuvotteluihin?

Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö muodostuu 6 pääluvusta. Ensimmäisenä pääluvuna on johdanto, jossa käydään läpi, mikä on opinnäytetyön aihe ja tavoitteet. Miksi juuri tämä aihe on valittu tutkimuksen kohteeksi. Johdannossa on kerrottu tutkimuksen teoreettinen ja käytännön relevanssi. Mitä opinnäytetyöllä on haluttu kartoittaa, selvittää ja mikä on sen tarkoitus. Eli mikä on tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Johdannossa on tiivistettynä lyhyesti tutkimussuunnitelma ja opinnäytetyön rakenteet yleiskuvaus. Toisessa pääluvussa käydään läpi sisäisen viestinnän teoriaa ja tehtäviä. Luvussa on kuvattu sisäisen viestinnän määritelmiä, keskeisiä käsitteitä, viestinnän keinoja ja kanavia, tavoitteita, kehittämistä, yrityksen viestintätyytyväisyyttä ja muutosviestintää työyhteisössä. Lopuksi toisessa pääluvussa on käyty läpi tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Luvussa kolme on käsitelty tutkimuksen toteutusta ja analysoitu saatuja vastauksia laadullisen sisältöanalyysin mukaisesti. Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettisyys on käyty läpi luvussa kolme. Tulokset on käyty läpi pääluvussa 4. Johtopäätökset luvussa viisi avaavat saadut tutkimustulokset eli miten tulokset vastaavat tutkimusongelmaa. Luvussa kuusi on pohdinta, jossa pohditaan sitä, miten tutkimus onnistui. Siinä on tarkastelu myös tulosten luotettavuutta reliabiliteettia ja

valideettia eli onko tuloksiin luottamista. Tutkija on antanut pohdinta kappaleessa oman näkemyksensä yt-neuvottelujen kulusta suhteessa haastateltaviin ja lopuksi luvussa 6. on esitetty jatko tutkimusehdotukset.

2 Sisäinen viestintä ja sen tehtävät

Työyhteisöviestintä on kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan tekemiseen kuuluva prosessi, joka luo edellytykset organisaation menestymiselle. Työyhteisöviestintään osallistuvat työyhteisön jäsenet ja tilanteiden mukaan myös asiakkaat ja muut osapuolet. Sen tehtäviä ovat työskentelyn edellytysten luominen, työhyvinvoinnin lisääminen, uuden tiedon tuottaminen ja yhteinen oppiminen, ja se tapahtuu vastavuoroisen vaikutuksen kautta. Hyvinvoiva ja keskusteleva työyhteisö on tuottava. (Juholin 2010, 19.) Viestintäosaamista on yleensä tutkittu yksilön näkökulmasta. Viestintäosaamista voidaan kuitenkin tarkastella myös osastojen tai koko organisaation tasolla. (Juholin 2010, 148.) Usein viestintää syytetään puutteellisesta tiedon jakamisesta ja epäselvyydestä. Työntekijät siis kokevat, että jäävät paitsi jostain oleellisesta tiedosta yrityksen viestinnässä. Näin ei kuitenkaan aina ole viestinnän näkökulmasta. Työntekijät täydentävät tiedonjanoaan esimerkiksi lukemalla "rivien välistä". Näin he tietoisesti hakevat vahvistusta omiin tunnepuolella kokemiinsa asioihin. Näissä tapauksissa sisäistä viestintää ei voida juurikaan parantaa, vaan on keskityttävä tunnepuolen kehittämiseen yrityksessä. Jos kaikki yrityksen työntekijät ovat varmoja, että heillä on kaikki oleellinen tieto, heidän ei tarvitse välittää huhuista. Kun työyhteisön ryhmähenkeä ja identiteettiä parannetaan, saadaan työntekijät huomaamaan, että myös sisäinen viestintä on parantunut. Jos työyhteisön ryhmähenki on huono, joukossa on aina ihmisiä, jotka kokevat jäävänsä paitsi jostain oleellisesta tiedosta. Tällaiset työntekijät eivät ole sitoutuneita yhteisiin tavoitteisiin ja voivat kokea, että heitä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti. (Kesti 2013, 138.)

Yritysjohdon ja esimiesten viestintää henkilökunnalle kutsutaan sisäiseksi viestinnäksi (Pesonen 2012, 145). Sisäisessä viestinnässä on kyse tiedon tuottamisesta, muok-

kaamisesta ja sen eteenpäin välittämisestä. Sisäinen viestintä on lisäksi myös keskustelua ja ymmärryksen luomista. Sisäisessä viestinnässä heijastuvat yrityksen arvot ja historia. Sen tärkein tavoite on hyvä ja avoin tiedonkulku yrityksessä. Jotta työntekijä voisi hoitaa työnsä hyvin, hänen täytyy olla tietoinen oman työtehtävänsä tärkeydestä yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa. Jos hänellä ei ole tarpeeksi tietoa, syntyy huhuja ja epävarmuutta, jotka voivat vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon. Hyvin hoidettu sisäinen viestintä tukee työntekijöiden työmotivaatiota ja työssä viihtymistä. Sisäisen viestinnän tehtävänä on myös tukea johtamista. Johtaminenhan on suurilta osin viestimistä: suullista ja kirjallista. Johdon on osattava viestiä selkeästi alaisilleen, ja koko yritykselle mitkä ovat kenenkin tavoitteet. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2013, 183.)

Tämän vuosituhannen vaihteessa tapahtui paljon yhteiskunnallisia muutoksia. Ne ovat muuttaneet ihmisten käsitystä viestinnästä ja viestinnän arvioinnista. Ennen käytetystä yksisuuntaisesta viestinnästä on siirrytty vuoropuheluun, jolta odotetaan aitoa vastavuoroisuutta. Globalisaation myötä toimintaympäristömme muuttui epävakammaksi ja ennakoimattommaksi. Organisaatioiden reagoitivalmiutta yllättäviin tilanteisiin alettiin kehittää. Tähän toimintaympäristön muutokseen liittyy myös viestintäympäristön muutos ja yhteiskunnan viestinnällistyminen. 24/7 toimivan sosiaalisen median läsnäolo on vahvistanut ilmiötä entisestään. Seuraavanlaisia vastapareja voidaan löytää, kun puhutaan vanhasta ja uudesta viestinnän maailmasta. (Juholin 2010, 25-26.)

Taulukko 1. Viestinnän osa-alueet ennen ja nyt (Juholin 2010.)

Vanha	vs.	Uusi
Hallinta ja kontrolli	vs.	Läsnäolo ja osallisuus
Ennustettavuus	vs.	Sumeus
Taaksepäin katsominen	vs.	Luotaus ja heikot signaalit
Tiedottaminen	vs.	Vuoropuhelu, dialogi, kuunteleminen
Sisäinen ja ulkoinen	vs.	Kokonaisvaltainen, vain näkökulma vaihtelee
Kohderyhmät	vs.	Sidosryhmät ja henkilöt, osapuolet, stakeholderit
Lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnittelu	vs.	Jatkuvuus ja heittoisuus samanaikaisesti
Painettu viestintä	vs.	Digitaalinen
Mediatila	vs.	WOM (word-of-mouth)
Deadlinet	vs.	24/7/365
Survey- eli kyselytutkimukset	vs.	tracking, listening

Taulukossa käy kärjistetysti ilmi, mitä viestinnän osa-alueet olivat ennen ja miten ne ovat nyt. Käytännössä erottelu ei kuitenkaan ole näin mustavalkoinen, vaan edellisen vuosisadan ajatusmallit vaikuttavat edelleen nykypäivänä. (Juholin 2010, 26.)

Nykyisin sisäisen viestinnän merkitys on kasvanut entisestään, koska muutoksesta on tullut pysyvä olotila. Siksi on jouduttu tarkentamaan, mitä sisäinen viestintä on ja mitä se sisältää. Kehitys on muuttanut käsitystä perinteisestä tiedottamisajatuksesta. Aikaisemmin tiedottaminen oli tiedon siirtämistä paikasta toiseen, nykyisin ajatellaan sen olevan uudenlaista keskustelukulttuuria ja moniäänisyyttä. Perinteisesti koko henkilöstö on ollut sisäisen viestinnän kohderyhmä. Nykyisin työyhteisöt ovat suurentuneet ja organisaatiot ovat globalisoituneet, joten yrityksen henkilöstöä ei voida enää käsitellä yhtenä massana, vaan sisäisen viestinnän perillemeno vaatii ryhmä- tai aluekohtaista lähentymistä. Nykyisin yritysten tieto ja viestintä eivät ole samalla tavalla organisaatioiden hallinnassa kuin ennen. Esimerkiksi, jos yritys ei ole halukas itse tiedottamaan, tieto saadaan useimmiten muualta. Nykypäivänä sisäinen viestintä on kilpajuoksua siitä, että yritys ennättää kertoa tiedon henkilöstölleen ennen kuin se leviää heidän tietoonsa julkisuuden kautta. Nykyaikana on myös tunnustettu, että

ihmisillä on tunteet ja niiden tunnistaminen on vienyt viestintää inhimillisempään suuntaan. (Juholin 2006, 140.)

Nykyisin sisäinen viestintä nähdään tärkeänä osana johtamista ja esimiestyötä, kun ennen sitä pidettiin vahvasti henkilöstöhallintoon kuuluvana toimintona. Nykyisissä tutkimuksissa on havaittu, että tyytyväisyys omaan työhön ja työyhteisöön on sidoksissa työyhteisön viestintään. Toisaalta tyytyväisyys sisäiseen viestintään ennustaa työtyytyväisyyttä ja sitoutumista työyhteisöön. Haasteeksi yrityksen sisäisessä viestinnässä voi nousta tiedon määrä. Sitä voi tulla liikaa, jolloin sitä ei ehditä käyttää, tai sitä ei saada tarpeeksi niistä asioista, joista sitä halutaan. Sisäinen viestintätyytyväisyys on sidoksissa erityisesti johtamistyyliin ja sitä kautta viestinnän sisältöihin. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.)

Työyhteisöviestinnän toimijoita ovat viestinnän asiantuntijat, johto, lähiesimiehet ja kaikki työyhteisön jäsenet. Yksikään heistä ei ole pelkkä viestien vastaanottaja, koska vuoropuhelussa kaikki toimijat ovat myös viestien välittäjiä ja tuottajia. On jokaisen omalla vastuulla ottaa selvää asioista kysymällä, etsimällä tietoa sekä jakamalla sitä ja saattamalla omat ajatuksensa muiden työyhteisön jäsenten tietoon. Nykypäivänä työyhteisön jokaisella jäsenellä on aktiivinen rooli viestinnässä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 63.) Sisäisen viestinnän tavoitteena on se, että jokaisella työntekijällä on tarvittava tieto työnsä tekemiseen. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 61). Kriisitilanteessa yrityksen viestintä edellyttää avointa ja aktiivista kriisikommunikaatiota ja yrityksen on oltava halukas ratkaisemaan ongelmat. Viestintä vaikuttaa myös yrityksen asiakassuhteisiin eli kuinka luotettavana asiakkaat näkevät yrityksen. (Nätti, Rahkolin & Saraniemi, 2014, 234.)

2.1 Sisäisen viestinnän määritelmiä ja keskeiset käsitteet

Taulukkoon 2 on kerätty eri tutkijoiden määritelmiä siitä, mitä heidän mielestään sisäinen viestintä yrityksessä tarkoittaa. Åberg määrittelee sisäisen viestinnän niin, että se on informaation välitystä yrityksen sisällä tapahtuvista asioista ja yrityksen

tapahtumista sen henkilöstölle, jotta henkilöstö on koko ajan tietoinen yrityksen tapahtumista.

Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen määrittelevät, että sisäinen viestintä yrityksessä ei saa olla mikään ikävä velvollisuus vaan se on tehokas johtamisen työkalu. Kun sitä hoidetaan oikein, se tukee merkittävästi yrityksen tuloksen tekemistä.

Juholin näkee omassa teoriassaan sisäisen viestinnän olevan mahdollisuus ja erittäin kriittinen tekijä yrityksen menestyksessä. Hän kuvaa sisäisen viestinnän omaavan monet kasvot se on esimerkiksi tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä, keskustelua ja ymmärryksen luomista. Hän näkee myös, että sisäinen viestintä on yhteisöllisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää yrityksen arvoja ja perimää.

Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo määrittelevät sisäisen viestinnän yhteisön työntekijöiden keskinäiseksi viestinnäksi. Heidän mukaansa sisäistä viestintää tarvitaan tiedottamiseen, yrityksen henkilöstön motivointiin ja hyvän työilmapiirin synnyttämiseen ja säilyttämiseen ja liiketoiminnan kehittämiseen tulevaisuudessa.

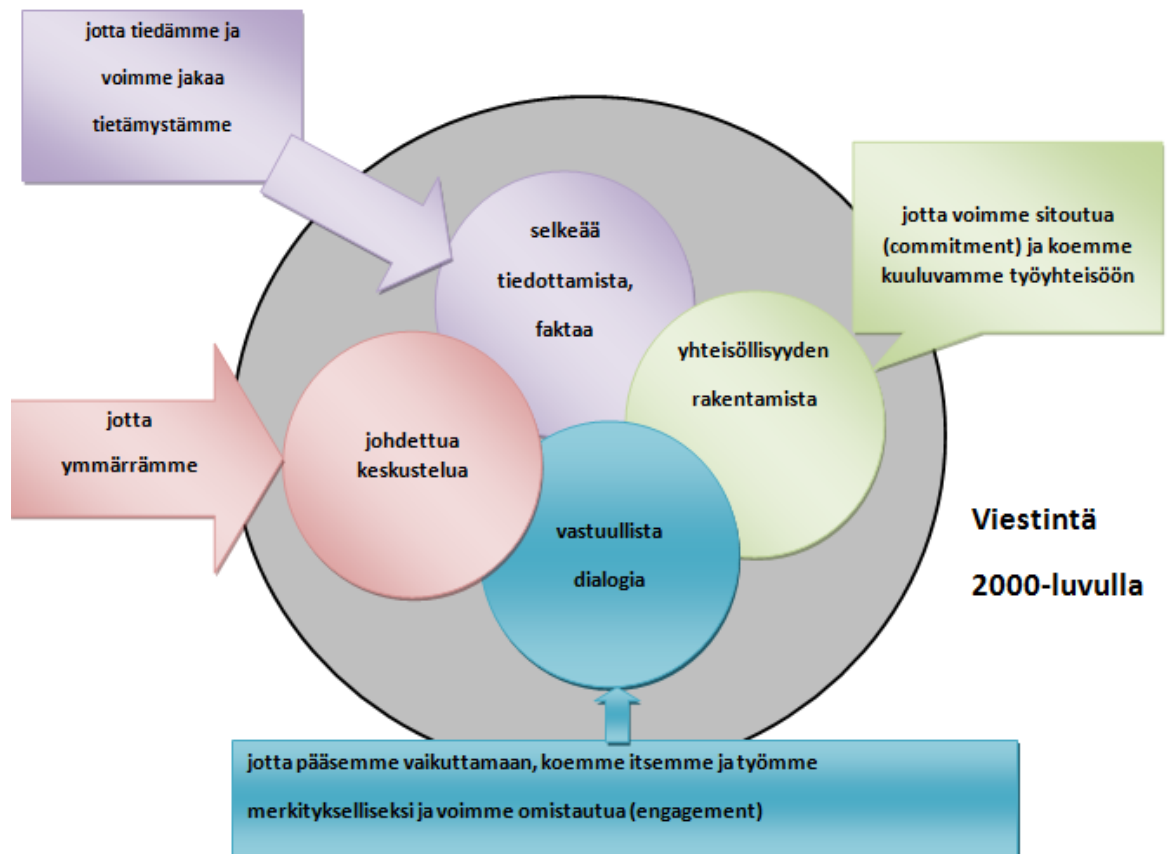
Kurvinen ja Seppä määrittelevät sisäisen viestinnän tavoitteeksi luoda yhteinen tilanne- ja tulevaisuuden kuva kaikille yrityksen työntekijöille. Heidän näkemyksensä mukaan sisäisen viestinnän ajatus pohjautuu siihen, että työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara, ja kun työntekijät ovat tyytyväisiä, asiakkaat saavat parasta mahdollista palvelua.

Taulukko 2. Sisäisen viestinnän määritelmiä

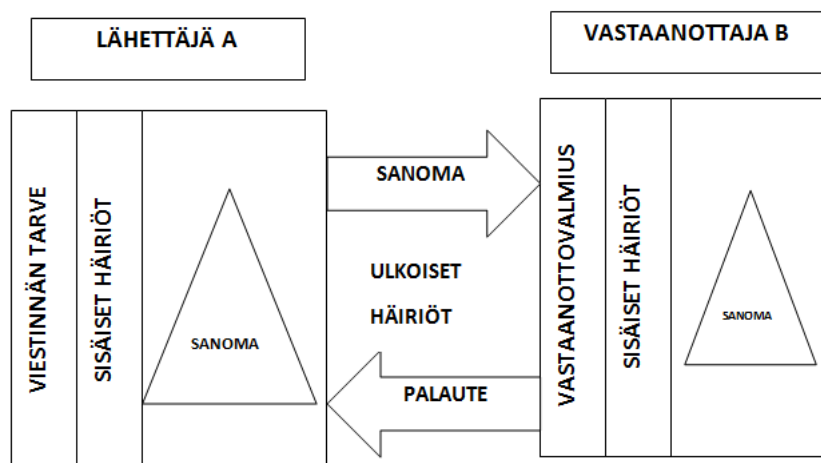
Tutkija	Sisäisen viestinnän määritelmiä. Sisäinen viestintä...
Åberg (2000)	... on nimensä mukaisesti työyhteisön jäseniin kohdistuvaa sisäistä informointia. Sisäistä viestintää tarvitaan kertomaan yrityksen tapahtumista omalle henkilöstölle.
Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen (2008)	... ei ole mikään ikävä velvollisuus vaan tehokas johtamisen väline, joka hyvin hoidettuna merkittävästi tukee tuloksen tekemistä.
Juholin (2006)	... on mahdollisuus ja kriittinen tekijä organisaatioiden menestyksessä. Viestinnällä on monet kasvot: se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä, keskustelua ja ymmärryksen luomista, mutta myös yhteisöllisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää organisaation perimää ja arvoja.
Lohtaja Kaihovirta-Rapo (2007)	... on yhteisön työntekijöiden keskinäistä viestintää. Sisäistä viestintää tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin ja hyvän ilmapiirin synnyttämiseen ja säilyttämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen.
Kurvinen & Seppä (2016) s. 79	...määrittelevät sisäisen viestinnän tavoitteeksi luoda yhteinen tilanne- ja tulevaisuuden kuva yrityksen työntekijöille. Heidän mielestään sisäisen viestinnän ajatus pohjautuu siihen, että työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara ja kun he ovat tyytyväisiä, asiakkaat saavat sitä kautta parasta mahdollista palvelua.

Sisäinen viestintä tarkoittaa kaikkea sitä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta, joka tapahtuu organisaation, ryhmien tai yhteisön jäsenten välillä. Se voi olla virallista tai epävirallista, ja viestin viejinä ovat kaikki työyhteisön jäsenet. (Piha 2014, 3-4.)

"Viestinnän kaavion päivitys 2000-luvulle" tulee hyvin esille Åberg ja Juholinin lanseeramasta uudistuneesta *viestintämallista*. Heidän mukaansa viestintä on kehittynyt aikojen saatossa sanelusta dialogiin pois. Olennaisena osana dialogia on osapuolien aktiivinen kuuntelu. He painottavat myös, että nykyviestinnässä on tärkeää yhdessä tekeminen, yhteisöön kuulumisen tunne ja se, että kaikilla on mukavaa. Tälle kaikelle he ovat antaneet käsitteen "*Communicare*". Heidän mukaansa tarvitsemme prosesseja eli selkeää tiedottamista ja faktaa, tulkintaa ymmärtämiseen ja yhteisöllisyyttä, jossa kaikki sitoutuvat ja motivoituvat yhdessä tekemiseen. (Tirkkonen 2014.)



Kuvio 1. Åberg & Juholinin uudistunut viestintämalli (Tirkkonen 2014).



Kuvio 2. Viestinnän kaavio Åberg 2003 (esim. osastojen välinen viestintä) (Sironen & Herva 2009).

Kuviosta 2. nähdään, mitkä asiat vaikuttavat viestin kulkuun ja miten se tavoittaa vastaanottajan. Viestin lähettäjän ja viestin vastaanottajan puolella olevat kohdat, viestin perillemeno ja viestinnän tarve, vaativat molemmilta osapuolilta toimivia ammatillisia vuorovaikutustaitoja. Kuviossa 3. on tuotu esille, mitkä tekijät edistävät ja mitkä estävät vuorovaikutusta viestin lähettäjän ja vastaanottajan välillä (Sironen & Herva 2009).

Ammatillinen vuorovaikutus

Edistävät tekijät	Estävät tekijät
Kuunteleminen	Ennakkoasenteet
Läsnäolo	Puolueellisuus
Empaattisuus	Ahdistelu
Kyky yhteistyöhön	Yleistäminen
Jämäkkyys	Vastuunsiirto
Sopimuksen pitäminen	Ammatillisten rajojen puute
Tukeminen	Kiinnostuksen puute
Tilan antaminen	Viestintäristiriitä

Kuvio 3. Vuorovaikutusta edistävät ja estävät tekijät (Sironen & Herva 2009).

Sisäisestä viestinnästä saadaan hyvä, kun se on avointa, nopeaa, rehellistä ja kaikkien ymmärrettävää tietoa. Viestinnän välineistä viestin välittämiseen ei nykypäivänä ole pulaa, koska mahdollisuuksia on monenlaisia. Tärkeintä viestinnässä on kuitenkin valita tarkoitukseen sopiva kanava. Sisäisen viestinnän tavoitteena on, että kaikki organisaation jäsenet tietävät, missä yrityksessä mennään ja ovat ajoissa tietoisia mahdollisista tulevista muutoksista. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä oman organisaationsa sisäiseen viestintään, suhtautuvat omaan työhönsä positiivisemmin ja ovat sitoutuneempia yritykseen. Viestinnällä on suora yhteys yrityksen työntekijöiden tyytyväisyyteen.

Sisäisen viestinnän keskeiset tehtävät ovat:

- organisaation mission, toiminta-ajatuksen ja arvojen jalkauttaminen
- työtehtäviin liittyvän tiedon välitys
- palautteen vastaanottaminen ja antaminen
- organisaation muutoksista viestiminen
- yrityksen sisäisen kulttuurin rakentaminen ja sen vahvistaminen

Sisäinen viestintä siis luo pohjan koko organisaation toiminnalle. Sen avulla rakennetaan kulttuuria, joka mahdollistaa yrityksen paremman tuloksen. (Piha 2014.)

2.2 Sisäisen viestinnän jako kolmeen alueeseen

Suurissa yrityksissä sisäinen viestintä voidaan jakaa kolmeen eri alueeseen. Ensimmäinen on esimiehen ja alaisen välinen viestintä, toiseksi osasto- ja yksikkökohtainen viestintä, ja kolmas alue on koko yritystä koskeva sisäinen viestintä (Honkala, Kortterjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2013, 183).

Henkilökohtainen viestintä

Tehdyissä tutkimuksissa on havaittu, että omaa esimiestä pidetään työyhteisön tärkeimpänä tiedonlähteenä. Alaiset olettavat saavansa häneltä tietoa lähes kaikissa tilanteissa. (Kortterjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 110.) Esimies tulkitsee alaisilleen esimerkiksi, mitä johdon tekemät strategiset päätökset käytännössä tarkoittavat työntekijöiden kannalta. Vaatii esimieheltä taitoa, että hän osaa selittää asiat yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi. Lisäksi hän vie viestejä myös alaisiltaan johdolle. (Kortterjärvi-Nurmi, Kuronen & Murtola 2015, 63.)

Onnistunut esimies-alaisviestintä edellyttää, että työntekijöille viestitään selkeästi ja ajantasaisesti. Työntekijöillä pitää olla joka päivä sellainen olo, että he ovat viestinnässä ajan tasalla. Johtajilla on tärkeä vastuu, että tieto kulkee, etteivät työntekijät turhaudu johtajien vastaamattomuuteen. (Hirsch 2014, 69.) Esimiehen ja alaisen vä-

listä viestintää on esimerkiksi työntekijän perehdyttäminen, alaisen tavoitteiden määrittely ja niiden saavuttamisen seuraaminen, koulutus ja urasuunnittelu. Kehityskeskustelut ovat yleensä tilanteita, joissa näistä keskustellaan ja annetaan palautetta molemmiin puolin. Palautetta olisi annettava muutenkin kuin vain kehityskeskusteluissa, positiivisen palautteen antamisella on tärkeä merkitys. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2013, 184.)

Kehityskeskusteluiden tavoitteena on edistää ja tukea sitä, että organisaatio menestyy ja saavuttaa asettamansa tavoitteet. Yrityksen menestymistä edistää osaava ja osaamisen kehittämiseen motivoitunut ja sitoutunut henkilökunta. Kokonaisuus on osiensa summa, joten alaisen ja esimiehen keskenään käymässä kehityskeskustelussa fokus on yksilön työsuorituksessa. (Aarnikoivu, H. 2010, 69.)

Perehdyttämisestä olisi oltava kunnon ohjeistus yrityksessä. Hyvä olisi olla myös ohjeet siitä, miten ja kuinka usein kehityskeskusteluita pidetään ja miten niihin valmistaudutaan. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2013, 184.)

Osastojen välinen viestintä

Isoissa yrityksissä on eri osastoja ja yksiköitä, esimerkiksi myyntiosasto, talousosasto, markkinointiosasto jne. Osastojen sisäisellä viestinnällä yritetään varmistaa, että kaikki työntekijät tietävät mitä heidän työhön kuuluu. Osastojen esimiehillä on tässä merkittävin osuus ja vastuu. Yritys on yksi kokonaisuus, jonka kaikki osat vaikuttavat toisiinsa. Siksi hyvä sisäinen viestintä on tärkeä tekijä yrityksen menestyksessä.

(Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2013, 184.) Viestintää osastojen eli yrityksen hierarkiassa samalla tasolla olevien viestintää kutsutaan horisontaaliseksi viestinnäksi (Jalonen 2012, 18). Tässä horisontaalisessa viestinnässä työntekijöiden pitää tuntea kaikki yrityksen osastot, jotta viestintä onnistuu. Työntekijöiden tulee tietää edes jotakin kaikista osastoista, ei tietenkään tarvitse tietää kaikkea toisen osaston toiminnasta. (Kainulainen 2014, 11.)

Koko yrityksen viestintä

Koko yritykselle suunnattua sisäistä viestintää säätelee laki. Laki yhteistoiminnasta yrityksissä ja erilaisissa yhteisöissä on YT-laki. Tämä laki koskee kaikki yrityksiä, joissa on yli 20 työntekijää. Yrityksessä on noudatettava tätä lakia ja sen määräyksiä ja tiedotettava yrityksen työntekijöille lain säätämät asiat. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2013, 185.) Yrityksien sisäinen viestintä alkoi saada huomiota vuonna 1971, kun työmarkkinajärjestöt solmivat ns. informaationsopimuksen. Vuonna 1979 asia virallistettiin tuolla YT-lailla eli yhteistoimintalailla. (Juholin 2006, 143.)

YT-laissa työnantajan tiedotusvelvollisuudeksi määritellään mm.

- tilinpäätös
- taloudellinen tilanne
- henkilöstösuunnitelmat
- henkilöstöasioiden yleisperiaatteet ja organisaatio
- työehdot
- muutokset

(Juholin 2006, 143).

Laissa on määrätty yrityksen tiedottamisen minimimäärä. Hyvä ja menestyvä yritys ei voi missään nimessä jättää tiedottamista tälle lain minimi tasolle vaan koko henkilöstö olisi otettava mukaan suunnitteluun ja henkilöstö on koko ajan pidettävä ajan tasalla yrityksen toimintaan liittyvistä asioista. Sisäinen tiedottaminen ei saa olla mikään ikävä velvollisuus vaan sen on oltava tehokas johtamisen väline, joka hyvin tehtynä tukee merkittävästi yrityksen tulosta. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105.) Sisäisen viestinnän tavoitteita ovat avoin tiedonkulku ja sitä kautta työmotivaation lisääntyminen. Siinä on erittäin tärkeä, että henkilöstö saa nopeasti ja rehellisesti tietoa yrityksen uutisista ja mahdollista muutoksista. Puutteellinen sisäinen tiedottaminen synnyttää huhuja, jotka lisäävät työntekijöiden epävarmuuden tunnetta ja sitä kautta työmotivaatio voi laskea. Hyvä sisäinen viestintä synnyttää

me-henkeä, kun kaikki työntekijät ovat selvillä yrityksen tavoitteista ja tapahtumista sekä omasta asemastaan yrityksessä, niin tätä kautta työmotivaatio ja työssä viihtyminen parantuvat. Tämän vuoksi minimiohjeiden varaan ei saa jäädä, vaan tiedottamisen on oltavaa jokapäiväistä ja jatkuvaa ajan tasalla pysymistä. Sisäinen viestintä voidaan katsoa tuottavuustekijäksi, jos se on hyvin suunniteltu ja toteutettu. Kun kaikki työntekijät yrityksessä tietävät miten ja miksi joku muuttuu, virheet vähenevät sekä toiminta on jatkuvaa ja sujuvaa. (Korteri-Järvi-Nurmi & Rosenström 2003, 224-225.)

Yhteistoimintaneuvotteluiden kulku

Yt-neuvottelut menevät yleensä siten, että työnantaja tiedottaa henkilöstölle suunnittelemiensa toimenpiteiden tarkempia perusteita. Esimerkiksi henkilöstölle voidaan kertoa yrityksen taloudessa tapahtuneista muutoksista sekä työn vähentymisen taustalla olevien tekijöiden ja yt-neuvottelujen aikataulujen läpikäymistä. Työnantaja voi tässä vaiheessa esitellä henkilöstön edustajalle erilaisia laskelmia tai suunnitelmia, johon työvoiman vähentämistarve perustuu. Näiden saatujen perusteiden pohjalta esitellään sitten puolin ja toisin näkemyksiä, miten työnantajan ilmoittamat perusteet käytännössä vaikuttavat yrityksen toimintaan. Tämän jälkeen voidaan neuvotella vaihtoehtoisista keinoista, joilla henkilöstövähennyksiä voitaisiin välttää tai ainakin minimoida. Yt-laki velvoittaa työnantajaa käymään todelliset neuvottelut. Henkilöstöllä on aidosti oltavat mahdollisuus neuvotella ja tehdä omia ehdotuksiaan. Henkilöstöllä on oikeus ja myös velvollisuus pyytää työnantajalta myös lisätietoja, jos heistä se tuntuu tarpeelliselta.

Pelkkä antajan järjestävä keskustelu- tai tiedotustilaisuus, ei täytä yt-lain perusteita. Käydyissä neuvotteluissa tulee tarkasti selvittää suunniteltujen toimenpiteiden taustat, henkilöstövaikutukset ja mahdolliset muut vaihtoehtoiset toimintamallit työvoiman vähentämiselle. Henkilöstön on myös oltava itse aktiivinen ja pyrkiä mahdollisuuksien mukaan selvittämään, onko työnantajan suunnitteleminen toimenpiteille

perusteita. Neuvotteluita on oltava aina vähintään kaksi. (Yt-neuvotteluiden kulku ja neuvotteluvuorituksen sisältö 2018.)

2.3 Sisäisen viestinnän keinoja ja kanavia

Työyhteisössä sisäiseen viestintään on käytettävissä perinteisten kanavien lisäksi paljon uusia kanavia. Nykyisin jopa fyysinen työtila on itsessään viestinnän areena, jolla viestitään suunnitellusti esimerkiksi kokouksissa ja spontaanisti satunnaisissa tapauksissa. Intranetin käyttö on muuttunut entisestä passiivisesta tiedon etsimisestä tai tiedon katsomisesta, nykyiseen aktiiviseen vuoropuhelu-, tiedonjako- ja työtekemisen ympäristöksi. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.)

Sisäisen viestinnän keinoa valitessa menetelmät valitaan tiedotettavan asian, kiireellisuuden, sisällön ja kohderyhmän mukaan. Yrityksessä tulisi olla tiedotuskanavat nopeaan ja ydinasiat kertovaan sisäiseen viestintään. Lisäksi olisi oltava kanava syvälliseen ja asioiden taustoista tarkemmin kertovaan sisäiseen viestintään. (Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström 2003, 227.) Millaisia keinoja ja kanavia viestintään tarvitaan, riippuu työyhteisön sijainnista, koosta, millaisia työtehtäviä yhteisön jäsenillä on ja missä he tekevät töitään. Ihmiset voivat olla mm. toimistolla, ajamassa bussia, etätöyönä kotona jne. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 67.)

Yrityksessä voidaan jakaa tietoa suullisesti, tällaisia paikkoja ovat erilaiset neuvottelut, tiedotustilaisuudet, palaverit ja kokoukset. Kirjallisen sisäisen viestinnän keinoja ovat viestin välittäminen esimerkiksi intranetin, sähköpostin, jakelukirjeiden, tiedotteiden ja henkilöstölehtisten kautta. Lähivuosina keskeisiksi yrityksen sisäinen viestinnän keinoiksi ovat tulleet intranet, sähköposti ja sosiaalinen media. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2013, 185.) Henkilöstölehtistä on erittäin hyviä kokemuksia erityisesti organisaatioissa, joissa esimerkiksi sähköiset viestintävälineet eivät tavoita kaikkia henkilöstön jäseniä (Ponteva 2010,65).

Sisäisen viestinnän eri välineitä ja keinoja

- puhelin, pikaviestit, tekstiviestit

- sähköposti
 - tiedotteet
 - osasto- ja tiimikokoukset, palaverit
 - tiedotustilaisuudet
 - henkilökohtaiset keskustelut
 - tiedotuslehdet ja henkilöstölehti
 - ilmoitustaulut
 - virtuaalineuvottelut, -palaverit ja -kokoukset
- erilaiset yhteisölliset sähköisen viestinnän keinot

(Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström, Siira-Jokinen 2013, 185).

Sisäisessä viestinnässä yrityksellä on siis kattava erilaisia muotoja ja kanavia. Ne voidaan myös jakaa neljään ryhmään, sen mukaan ovatko ne 1) lähikanavia vai 2) kaukokanavia. Lähikanavat toimivat työyksikössä tai yksilöllisesti työyhteisön jäsenen hyväksi. Kaukokanavat taas välittävät tietoja koko työyhteisölle. 3) Suora keskinäisviestintä perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen. 4) Välitettyä pienjoukko- ja verkkoviestinnässä käytetään joukkoviestinnän tekniikoita, mutta tieto välittyy siinä rajatummalle kohdejoukolle. (Åberg 2000, 173.)

Åberg (2003, 174) kuvaa näitä kahta ulottuvuutta kirjassaan nelikenttätaulukolla;

Taulukko 3. Millaisia keinoja ja kanavia viestintään tarvitaan (Åberg 2000, 174.)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	<ul style="list-style-type: none"> * lähin esimies * muut esimiehet * osastokokous * ahaa-tuokiot * työkaverit ja työystävät 	<ul style="list-style-type: none"> * tiedotustilaisuus * yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt * kokoukset ja neuvottelut * ylimmän johdon suora yhteydenpito * työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	<ul style="list-style-type: none"> * yksikön ilmoitustaulu * yksikön kiertokirjeet * tehdaslehti * verkkoviestintä 	<ul style="list-style-type: none"> * ilmoitustaulu * kiertokirjeet * pikatiedote * tiedotus- ja henkilöstölehti * asiakaslehti * toimitusjohtajan katsaus * toimintakertomus * tietokannat verkossa * videouutiset * sisäinen radio * puhelinuutiset * verkkoviestintä * ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä * joukkoviestimet

Edellisessä kaaviossa viestinnän kanavat on siis ryhmitelty niin, että ryhmittely perustuu siihen, käytetäänkö viestintään jotain välinettä vai ei. Kanavatermi korostaa viestinnän vuorovaikutuksellisuutta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 68.)

Verkko on todella hyvä sisäisen viestinnän kanava. Siinä yhden ihmisen viesti voi kanavoitua kymmenien tuhansien ihmisten pulinaksi, jolla on kaikesta huolimatta selkeä rakenne ja päämäärät. Intranet tarkoittaa yrityksen henkilöstön käyttöön rajattua verkkoympäristöä. Heti kasvokkain tapahtuvan kohtaamisen jälkeen intra on

henkilökohtaisin ja tehokkain tapa yritysjohdon kommunikoida henkilöstön kanssa. Jos intranet on laadittu käyttäjäkeskeisesti ja oikein, se tulee mullistamaan yrityksen sisäisiä viestintärakenteita. Verkko on suurin tie käyttäjältä toiselle. Parhaimmillaan se takaa työrauhan ja antaa maailmanlaajuisen reaaliaikaiseen viestintään maapallon toiselta puolelta toiselle. (Juholin 2006, 266.)

2.4 Sisäisen viestinnän tavoitteet

Viestinnän avulla ihmisille luodaan organisaatioissa tarkoituksia. Viestinnän avulla heidät saadaan järjestäytymään oman organisaationsa asettamien tavoitteiden taakse. Viestinnän avulla luotu osallistuva yrityskulttuuri tuottaa yritykselle myös taloudellista hyötyä. Kuinka paljon Suomessa ei säännönmukaisesti osallistavan ilmapiirin yrityksissä on käyttämätöntä henkistä pääomaa, heikosti hoidetun viestinnän ja autoritäärisen johtamisilmaston vuoksi. (Huuhka 2010, 88.) Yrityksen pitäisi yksilöidä omat sisäisen viestinnän strategiset kommunikaatiotoimenpiteet, jotka ottavat huomioon työntekijöiden ja johtajien erilaiset ammatilliset asenteet ja heidän henkilökohtaiset motiivinsa. Näin yritys pystyy rakentamaan ja ylläpitämään laadukkaita suhteita, koska viestintä on avointa, kuuntelevaa ja antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua päätöksentekoon, koska heillä on tarvittavasti tietoa saatavilla. (Mazzei 2014, 92-93.)

Sisäisen viestinnän tavoitteet voidaan jakaa kolmeen osaan; tiedonkulku, sitoutuminen ja vuorovaikutus (Kortterjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106). Ensimmäisessä eli tiedonkulussa on kyse siitä, että kaikki työntekijät saavat tarvitsemansa tiedot, joita hänen tehtäviensä hoitaminen edellyttää. Tiedon pitää olla myös helposti saatavilla. Sisäisen viestinnän keinoin on koko ajan pyrittävä vaikuttamaan siihen, että työyhteisön jokainen jäsen näkee oman työnsä suhteessa kokonaisuuteen. (Kortterjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106.) On tärkeää, että henkilöstölle tiedotetaan yrityksen uutisista, ennen kuin niistä tiedotetaan muille yrityksen sidosryhmille (Kortterjärvi-Nurmi & Rosenström 2003, 226). Prosessiin voi tulla myös häiriöitä, koska viestin lähettäjä ja vastaanottaja ovat ihmisiä. Häiriöitä on kahdenlai-

sia eli ihmismielen sisäisiä ja ulkoisia häiriöitä. Viestintäkanavan valinnalla on myös suuri merkitys, jos valitsemme viestintäkanavan, jota kohderyhmä ei osaa käyttää tai joka ei kiinnosta heitä, viestimme tuskin tavoittaa lukijansa. Näiden häiriöiden huomioon ottaminen ennen viestin lähettämistä edistää viestin perille menoa yrityksessä. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 12,13.)

Vuorovaikutuksessa sisäisen viestinnän tarkoitus on luoda ja ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksessä. Avoimuuteen kuuluu se, että asiat kerrotaan kaunistelematta ja rehellisesti. Vuorovaikutusta tapahtuu mm. palaverissa, kokouksissa, sähköposteissa, tapahtumissa, tiedotustilaisuuksissa. Sitä tapahtuu myös epävirallisissa kahvipöytä- ja käytäväkeskusteluissa. (Korterjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 107.) Vuorovaikutuksessa on huolehdittava siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus viralliseen ja epäviralliseen yhteydenpitoon keskenään. Lisäksi on huolehdittava, että työntekijöiden työmotivaatio säilyy ja he viihtyvät työyhteisössä, sekä siitä, että työntekijät ovat sitoutuneet yrityksen tavoitteiden mukaiseen toimintaan. (Korterjärvi-Nurmi & Rosenström 2003, 226.)

Kolmannessa tavoitteessa eli sitoutumisessa on kyse siitä, että sisäisen viestinnän tulee tukea yrityksen visiota, strategiaa ja tavoitteita. Johdon pitää havainnollistaa mitä valittu strategia ja visio ja arvot tarkoittavat yrityksen joka päiväisessä arjessa. Tärkeintä on käsitellä asioita yhdessä henkilöstön kanssa, sillä ylhäältä annetut arvot eivät muuta työntekijöiden asenteita eivätkä käytännön toimintoja, ellei työntekijöillä ole mahdollisuutta sisäistää näitä yrityksen arvoja toiminnan tavoitteita perusteellisen keskustelun ja pohdinnan lopputuloksena. Sitoutumisessa ei pelkästään riitä, että tieto annetaan vaan tiedon pitää tulla ymmärretyksi ja hyväksytyksi. (Korterjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 107.) Sitouttaminen yritykseen lähtee jo uuden työntekijän perehdyttämisestä. Uudet työntekijät perehdytetään heidän tehtäviinsä ja toimipisteeseensä ja yritykseen, yrityksen tavoitteisiin ja työtovereihin. Heti perehdyttämisen jälkeen uusi työntekijä pyritään sitouttamaan eli kiinnittämään yritykseen täydennyskoulutuksien, työtehtävien vaihdon ja urakehityksen avulla. (Korterjärvi-Nurmi & Rosenström 2003, 226.) Yrityksen kommunikointikyky luo yrityksen sisäisen

kulttuurin, sen avulla saadaan henkilöstö innostumaan yhteiseen tekemiseen. Kommunikaatio on tällä hetkellä yrityksille tärkeämpää kuin koskaan aikaisemmin. (Piha 2015, 70.) Ihan jokainen yrityksen henkilöstön jäsen on viestijä ja viestinnän onnistuminen, viestien välittyminen ja työyhteisön sujuvuus on viime kädessä jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 10). Suosituksia työntekijöiden viestintätaitojen parantamiseksi on, mm. pidetään tehokkaita koulutusprosesseja koko ajan yllä. Työntekijöiden positiivinen asenne vaikuttaa merkittävästi siihen, miten asiakkaat näkevät yrityksen. Kaikki asiakkailta tuleva palaute on otettava vastaan ja käytävä huolella läpi, jotta voidaan kehittyä tulevaisuudessa. (Korenková 2014, 329.)

2.5 Sisäisen viestinnän kehittäminen

Liiketaloudellisesti ajateltuna kaikessa viestinnän kehittämisessä on kyse yhdestä asiasta: viestinnän kehittämisen tulee tehostaa toimintaa ja tätä kautta saada lisää tuottavuutta sekä parantaa kilpailukykyä markkinoilla. Viestinnän kehittämiselle voidaan asettaa kaksi selkeää lähtökohtaa, ensimmäisenä viestinnän kehittämisen pitää lähteä liikkeelle organisaation perustehtävien toteuttamisesta ja toisekseen kehittämisen tavoitteena on, että se tehostaa toimintaa tai parantaa yrityksen kilpailukykyä. Suurin haaste viestinnän kehittämisessä on tällä hetkellä se, että olemme hukanneet käsityksen siitä, mihin kehittämistoiminnalla olemme menossa. Kehittämisessä kannattaa pyrkiä seuraamaan tietynlaista jakso ajattelua. Ei niin, että teemme uudistuksia pienissä osissa vaan kannattaa kerralla pyrkiä käytäntöjä aidosti muuttaviin toimenpiteisiin. (Puro 2004, 105-106.)

Sisäisen viestinnässä on aina kyse kolmentasoisien muutoksen hallitsemisesta:

** Teknologian muutos*

Siinä on kyse kahdesta asiasta, joista yleensä panostamme vain ensimmäiseen. Organisaatioon hankitaan uutta viestintäteknologiaa, suurin osa resursseista kuluu uusien järjestelmien asentamiseen ja järjestelmien kouluttaminen henkilöstölle jää

usein vähemmälle. Tästä seuraa se, että ihmiset eivät osaa hyödyntää järjestelmiä -> seuraa haluttomuutta ottaa käyttöön uusia viestintäjärjestelmiä.

** Käytäntöjen muutos*

Yrityksen henkilöstön kouluttaminen niin, että kaikki osaavat käyttää monipuolisesti hyväkseen hankittua uutta teknologiaan, on todella työlästä ja hankalaa. Usein käytäntö on se, että uudesta teknologiasta vain kerrotaan ja oletuksena on, että kun asiasta on kerrottu, henkilökunta lähtee itseohjautuvasti soveltamaan järjestelmää. Mutta näinhän ei käytännössä ole, vaan ihmiset käyttävät pitkään enemmän hitaampaa systeemiä, kuin nopeampaa, mutta uutta oppimista edellyttävää järjestelmää.

** Ajattelutapojen muutos*

Viestintään liittyvien ajattelutapojen muutoksessa on kyse siitä, että ihmiset täytyy saada oivaltamaan, mitä nopeus tarkoittaa. Se tarkoittaa sitä, että kun minulla on mielessäni joku ongelma, saan ongelmaan ratkaisun uuden viestintäteknologian avulla nopeasti. Ajattelutavan muutoksessa on kyse siitä, että meidän kaikkien on oltava siinä mukana ja ymmärrettävä mistä uudessa järjestelmässä on kyse. Kysehän on yksinkertaisesti siitä, että toimintamme on entistä suunnitelmallisempaa, tavoitteellisempaa ja koordinoitumpaa. (Puro 2004, 109-110.)

Elisa Juholin (2010) jakaa viestintäosaamisen neljään alueeseen. Ensimmäiseksi tarvitaan ilmaisukykyä eli tarkoittaa sitä, että on osattava tuoda esiin ajatuksiaan puhumalla ja kirjoittamalla sekä omattava valmiudet keskusteluun. Toinen osa-alue muodostuu suhteista muihin ihmisiin, verkostoihin ja organisaatioihin. Tämän lisäksi tarvitaan osaamista käyttää erilaisia viestintävälineitä. Neljänneksi tarvitaan strategianoiden kolmen osa-alueen hyödyntämiseen. Jos yrityksessä halutaan kehittää sisäistä viestintää ja saada aikaan viestinnällisesti osaava organisaatio, ei kannata takertua henkilökohtaisiin viestintätaitoihin. Tätä tärkeämpää on huolehtia sisäisen viestinnän kehittymiselle myönteisen ilmapiirin luomisella. Näin muodostuu keino prosessoida

yksilöosaamisesta yhteisöllistä osaamista. Hyvin olennaista on, miten tehokkaasti opittua voidaan käyttää ja jakaa organisaatiossa. (Juholin 2010, 148.)

Yleensä yrityksen viestintää kehitetään koulutuksien avulla. Paras lähtökohta viestintän koulutuksen päätöksentekoon olisi nykyisten ja tulevien työtehtävien osaamiskartoitukseen pohjaavat kehittämissuunnitelmat. Näin saadaan yksilön koulutustarpeiden ohella varmistettua organisaation näkökulmat osaamisen kehittämiseen. Näin huolehditaan samalla niistä työyhteisön jäsenistä, jotka eivät ole oma-aloitteisia koulutuksen hakijoita. (Juholin 2010, 150.) Viestintä aiheuttaa paljon haasteita myös viestintäalan ammattilaisille, koska viestin perille meno yleisölle ei ole aina helppoa. "Viesti ei mennyt perille"-väitteiden esittäjistä osa on aidosti sitä mieltä, että heidän viestissään ei ollut mitään vikaa. Heidän mielestä vika on vastaanottajissa, jotka eivät esimerkiksi tyhmyyttään tajua viestiä. Aina. (Hakala 2015, 14.)

2.6 Yrityksen viestintätyytyväisyys

Nykypäivänä kuulemme päivittäin uutisia lamasta, talouden huonosta kehitymisestä ja irtisanomisista. Valittamisesta ja negatiivisuudesta on tullut tämän päivän mantrona, jotka kuuluvat politikkojen ja yritysjohtajien puheissa. Vaikka tosiasioiden kieltäminen ei ole ratkaisu, mutta negatiivisessa ilmapiirissä pyöriminenkään ei vie meitä eteenpäin. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014.)

Ajoittain voi yrityksessä tuntua, että aikaa kuluu kohtuuttomasti työpaikan ihmissuhdeongelmien käsittelyyn. Yleensä tällaiset konfliktit ovat seurausta väärinkäsityksistä. Esimerkiksi yrityksen sisäisessä viestinnässä, joku voi ymmärtää asiat aivan toisin kuin oli viestitetty. Jokainen työntekijä voi vaikuttaa tähän ongelmatilanteiden ratkaisuun ja ennaltaehkäisyyn. Hyvä vinkkejä (Rauramo 2004) on esimerkiksi:

- Tartutaan aktiivisesti asioihin, jotka haittaavat työn hoitamista
- Puhutaan asiat suoraan sille työtoverille, jota asia koskee!

- Viestinnässä ei töksäytellä, vaan asiat tuodaan rakentavasti esille
- Muistetaan sivistynyt käytös, jokaisen yksilön arvostus ja kunnioitus!
- Osallistu, älä vaikene (ja pidä asioita sisälläsi)
- Yhteisössä on voimaa!

(Rauramo 2004, 134.)

Sisä- ja ulkopelillä on organisaatiossa läheinen suhde toisiinsa. Sisäpelillä tarkoitetaan organisaation sisällä tapahtuvaa keskinäistä kommunikaatiota, jota kutsutaan myös nimellä työhyvinvointi. Yrityksen ulkopeli keskittyy organisaation ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen, jota kutsutaan nykyisin ainutlaatuisen asiakaskokemuksen tuottamiseksi. (Furman, Pinjola & Rubanovitsch 2014.) Nykyisin tätä tieto- ja viestintätekniikkaa on lisätty melkein kaikissa yrityksissä. Suurin vaikuttaja tähän kehitykseen on ollut innovatiiviset teknologian keksinnöt. Asiakas voi olla vuorovaikutuksessa yritykseen esimerkiksi yrityksen nettisivujen kautta. (Seker, Cankir & Arslan 2014.) Tätä netissä käytävää esim. chat-keskustelua kuluttajan ja yrityksen välillä kutsutaan eWoM. Tämä käsite tulee englannin kielen sanoista electronic Word of Mouth eli se tarkoittaa elektronista suusanallista viestintää. Sen tarkoituksena on tehdä tämä keskustelu mahdollisimman vaivattomaksi ja helpoksi, jolloin voidaan tarjota parempaa asiakaspalvelua. (Jin & Phua 2014.)

Monessa organisaatiossa sisäisen viestinnän tehokkuus saa jatkuvaa kritiikkiä osakseen. Usein palautekyselyissä tulee esille viesti: Organisaation jäsenet haluavat olla paremmin selvillä mitä yrityksessä tapahtuu - haluavat lisää tietoa. Todella usealle on epäselvää missä mennään ja mihin ollaan tulevaisuudessa menossa. Tällainen tiedonpuute lietsoo huhuja ja aiheuttaa epätietoisuutta yrityksessä.

(Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 105.)

”Mitä vähemmän tiedetään, sitä enemmän luullaan”

(Hokkanen & Strömberg 2003, 257).

Aivan uusi ongelma työpaikoilla on kasvottomien sähköpostien sallima epäystävällisyys joskus jopa suoranainen kiusaaminen. Kun ei nähdä sähköpostiviestin vastaanottajan kasvoista viestin aiheuttamaa vaikutusta, voidaan joskus mennä liian pitkälle. Sähköpostiviestejä saatetaan esimerkiksi lähetellä laajalle joukolle tarkoituksena, loukata jotakuta, tahrata kollegan mainetta ja osoittaa omaa nokkeluuttaan. Nykyisin joissakin organisaatioissa tällainen on jo vakiintunut tapa, jolla tehostetaan valtataistelua. (Lahti 2014, 71.)

Tutkimuksissa 1980-luvulta lähtien klassista viestintää tutkittaessa on herännyt kiinnostusta tunteisiin ja niiden merkitystä osana viestintää. Tutkimukset tutkivat esimerkiksi sitä, miten ihmisten tunteet auttavat heitä erottamaan relevanttia tietoa informaatiotulvasta. Näillä tutkimuksilla on paljon annettavaa myös nykyiselle organisaatioviestinnälle. Psykologisesta näkökulmasta katsottuna tunteet muodostavat eräänlaisen viestinnän ohituskaistan, jonka avulla on mahdollista tuottaa mieleenpainuvampia ja kiinnostavampia sisältöjä. Sisäisessä viestinnässä olisi hyvin tärkeää, osata yhdistää rationaalisia ja emotionaalisia keinoja. (Procomma Academic 2014, 31.)

Työilmapiirin on todettu vaikuttavan vahvasti yrityksen tulokseen. Ainoastaan hyvinvoivat työntekijät ovat käytettävissä organisaation tuloksen parantamiseen pitkällä tähtäimellä. Viestinnän rooli ja henkilöstön merkitys peilaavat yleensä yrityksen johdon ihmiskuvaa; voidaanko työntekijöihin luottaa yksilöinä, vai pitääkö heidän toimintaansa valvoa ja rajoittaa? Sisäisessä viestinnässä yksi kehittämiskohde olisikin turhista rajoitteista irti päästäminen, jolloin miettiä puhtaalta pöydältä, mikä saisi meidän organisaatiomme kestävämmäksi. Viestintä ei voi yksinään muuttaa organisaatiota, mutta se voi toimia alku kimmokkeena suurempiin organisaatiomuutoksiin. Kaoottisessa yrityskulttuuriympäristössä se onkin oikeuden sijaan viestinnän ammattilaisen velvollisuus. (Procomma Academic 2014, 15.)

Onnistuneen viestinnän varmistamiseksi on esimiehen käytävä alaistensa kanssa läpi, mitä heistä halutaan ja miten he pystyvät onnistumaan tavoitteeseen. Tämän vuoksi

esimiehen pitää olla helposti lähestyttävä. Ratkaiseva tekijä onnistuneeseen viestintään on avoimuus. Työyhteisössä, joka on avoin, toimii tehokkaasti ja motivoituneesti. Esimiehen olisikin jatkuvasti kehitettävä sosiaalisuutta ja avoimuuttaan. Näin saadaan aikaan parempi tuloksia. (Helsilä 2002, 97.)

Yrityksen markkinoinnin tärkein voimavara ovat sen omat työntekijät. Heidän ulkoasunsa, asenteensa ja tapansa viestiä ovat jokaisen yrityksen tärkeimmät käyntikortit. Sisäisen viestinnän on oltava työntekijöitä innostavaa, merkityksen tuomista työhön, energisointia ja aloitteellisuuteen kannustamista. Se saa työntekijät yhteisen tavoitteen ääreen ja auttaa yritystä onnistumaan. (Kurvinen & Seppä 2016, 81-82.)

2.7 Muutosviestintä työyhteisössä

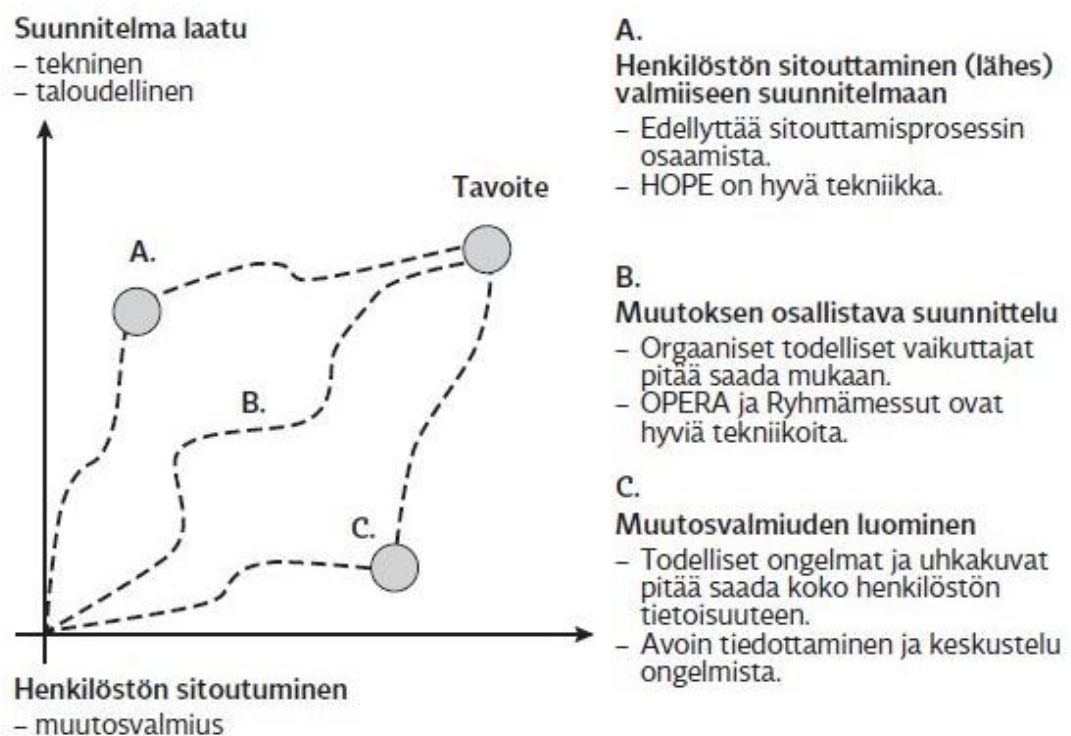
Kaikissa yrityksissä sisäinen viestintä on noussut entistä suurempaan arvoon. Tämähän ei sinällään ole uutta, koska niin on ollut aina 1950-luvulta lähtien, koska silloin havaittiin, että hyvin informoitu henkilökunta motivoituu paremmin työhönsä ja pysyy näin hyvin työsuorituksiin. Vuosikymmenten aikana osaamis- ja koulutustaso ovat parantuneet ja sisäisen viestinnän vaatimustasokin on selvästi noussut. Määräykset ja käskyt eivät riitä toiminnan toteuttamiseksi, vaan nykyisin liikkeelle panevia voimia ovat keskustelut ja perustelut. (Kauhanen 2018, luku 5.)

Isossa muutostilanteessa organisaatiolla on käsillä epävarma tilanne, kun tulossa on jotain tuntematonta. Henkilöstölle tulisi tehdä omat sivustot tulevasta muutosprosessista, joita päivitetään sitä mukaan, kun tietoa saadaan lisää. Sieltä näkyisivät selvästi muutoksen taustat, sen tavoitteet, aikataula ja missä mennään nyt-tilanne.

(Åberg 2006, 131-132) Vaikka muutosprosessi käydään organisaation sisällä se herättää kiinnostusta myös lähiympäristössä. Esimerkiksi julkisessa mediassa tällaiset uutiset leviävät nopeasti. Tärkein osapuoli muutosviestinnässä on yrityksen henkilöstö ja muita osapuolia ovat omistajat, osakkaat, työsuojeluvaltuutetut, luottamusmiehet ja yhteistyökumppanit. (Juholin 2013, 397.)

Sisäisen viestinnän tulee olla mahdollisimman avointa ja monikanavaista. Nykypäivän viestintävälineet ja viestintämenetelmät pitää pystyä hyödyntämään tarkoituksenmukaisesti. Liikesalaisuudet ja niiden merkitys pitää tietenkin jokaisen ymmärtää. Muutostilanteen alkaessa kannattaa johdon laatia muutosviestintäsuunnitelma. Sitä luodessa kannattaa ottaa huomioon mm. seuraavat seikat:

- * muutostilanteessa viestinnän pitää olla 3-4 kertaista verrattuna normaalin viestintään
- * muutosviestinnän pitää olla erittäin monikanavaista; osastopalaveri, esimiestyö, tiedotustilaisuudet, ilmoitustaulut, intranet, seminaarit, some jne.
- * yrityksen työntekijöiden pitää osallistua jo muutosprosessin suunnitteluun ja prosessin eri vaiheisiin sopivalla tavalla
- * tähän muutosviestintään ja henkilöstön osallistamiseen pitää varata riittävästi aikaa ja rahaa (panostaminen) (Kauhanen 2018, luku 5.)



Kuvio 4. Kolme erilaista tapaa ohjata muutosta (Kauhanen 2018.)

Suuri ja raskaskin muutos on helppo toteuttaa. Informaatiota täytyy jakaa runsaasti, ja johto ylintä johtoa myöten osallistuu aktiivisesti muutosprosessiin ja käyttää huomattavan paljon aikaa siihen, että kaikki saadaan mukaan. Tässä sisäisellä viestinnällä on todella tärkeä osa. Kaikki työntekijät tukevat toisiaan. Esimiehet keskustelevat avoimesti alaisten kanssa ongelmista ja kannustavat puhaltamaan yhteen hiileen. Muutoksen läpiviennissä eniten kritiikkiä saavat yrityksen johto sekä muutosstrategian ja tavoitteiden puuttuminen. Tavoitteiden epäselvyys saa aikaan turvattomuuden tunteen, vaikka ajoitus olisikin ollut oikea. Tämä johtaa siihen, että ihmiset puuhailevat omiaan ja vastustavat kaikkea uutta. Johtajat alkavat puolestaan käyttäytyä puolustelevasti. Ihmiset eivät tässä epävarmassa ja epäselvässä tilanteessa tiedä, mitä heiltä odotetaan. Johtajat eristäytyvät, eivätkä he juuri puutu päivittäiseen ihmisten johtamiseen. Ennen kuin prosessissa voidaan edetä, tarvitaan lisää selkeyttä. (Jabe 2017, luku 10.)

Yhdysvalloissa vuonna 2009 tehtiin case-tutkimus Finance Companyssa. Aiheena tässä tutkimuksessa oli miten muutoksesta tiedottamisen puute vaikuttaa työntekijöiden työtyytyväisyyteen, ja näkyykö tämä negatiivisesti yrityksen tuloksessa. Tutkimuksessa yrityksen 1600 henkilöstön jäsenestä 32 % vastasi kyselyyn. Tutkimuksessa saatiin selville, millaisia tiedotuskanavia yrityksessä käytettiin. Tutkimukseen vastanneista 25 % otti viestit vastaan sähköpostin välityksellä, 66 % verbaalisen viestinnän kautta ja loput 9 % muilla tavoilla. Yrityksen sisäinen yrityskulttuuri on erittäin tärkeässä roolissa millä tavalla viestintä ja kommunikointi yrityksessä hoidetaan. Tässä kyseisessä tutkimuksessa tiedottaminen oli riippuvainen yrityksen työtavoista ja yrityskulttuurista, joiden henkilöstöä muutos koskettaa. Ne työntekijät, jotka työskentelivät asiakasrajapinnoissa, halusivat saada informaatiota verbaalisesti. Kun taas työntekijät, jotka työskentelivät kauempana asiakasrajapinnasta mm. it-henkilöstä suosivat ennemmin tietojen välitystä sähköpostin välityksellä. (Finch 2011, 115,118.)

"Aina, kun muutoksia tulee, ihminen esittää itselleen kolme kysymystä:

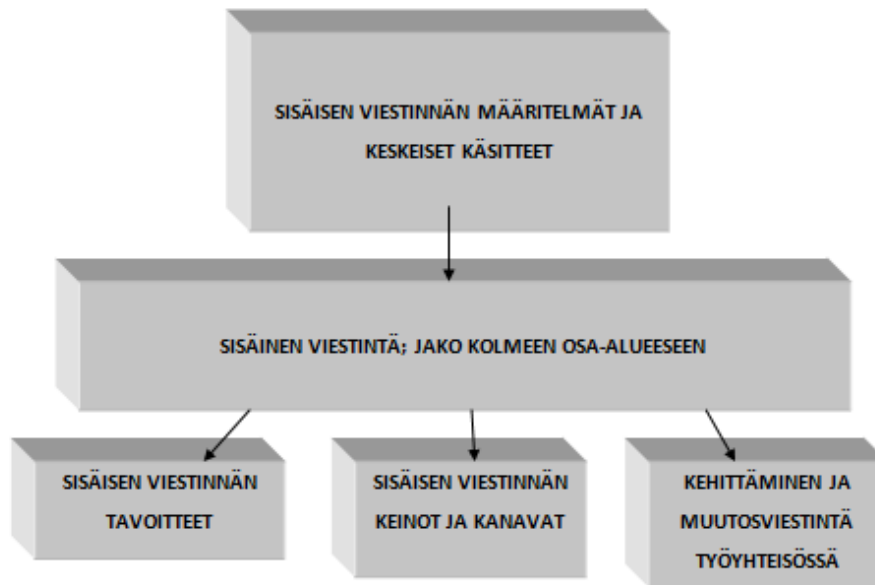
1. Miten minun käy?
2. Miten minun käy?
3. Miten minun käy?"

(Jabe 2017, luku 10.)

2.8 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys tutkimuksessa pohjautuu luvussa kaksi kerrotuista sisäisen viestinnän määritelmistä ja sen keskeisistä käsitteistä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä avataan lisäksi sisäisen viestinnän jakamista kolmeen eri alueeseen, keinoja ja kanavia, tavoitteita, kehittämistä ja muutosviestintää työyhteisössä. Tutkimuksen tulkinna pohjautuvat pääasiassa Juholinin (2006) ja Åbergin (2000) teorioihin sisäisestä viestinnästä. Tutkimuksessa on käytetty Lohtaja ja Kaihovirta-Rapo (2007), Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2008) sekä Kurvinen ja Seppä (2016) teorioita ja näkemyksiä sisäisestä viestinnästä. Juholinin (2006) näkee sisäisen viestinnän olevan mahdollisuus ja erittäin kriittinen tekijä yrityksen menestyksessä. Hän kuvaa sisäisen viestinnän omaavan monet kasvot esimerkiksi se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä, keskustelua ja ymmärryksen luomista. Hän näkee myös, että sisäinen viestintä on yhteisöllisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää yrityksen arvoja ja perimää. Åberg (2000) määrittelee sisäisen viestinnän niin, että se on informaatiota välitystä yrityksen sisällä tapahtuvista asioista ja tapahtumista sen henkilöstölle, jotta henkilöstö on koko ajan tietoinen yrityksen tapahtumista. Åberg (2000) teorian mukaan henkilöstön täytyy olla tietoinen asioiden kulusta yt-neuvottelujen aikana viestinnän näkökulmasta katsottuna. Juholinin (2006) teorian mukaan sisäinen viestintä rakentaa yrityksen yhteisöllisyyttä ja ilmentää yrityksen arvoja.

TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN VIITEKEHYS



Kuvio 5. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

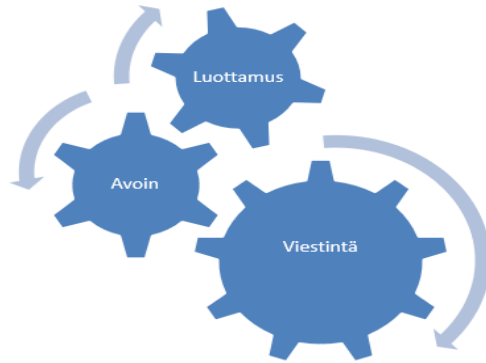
3 Tutkimuksen toteuttaminen

Tämän tutkimuksen yhteydessä analyysia käsitellään suhteessa aikaisempiin teorioihin, pääasiassa Juholinin (2006) ja Åbergin (2000) teorioihin sisäisestä viestinnästä. Juholinin näkee sisäisen viestinnän olevan mahdollisuus ja erittäin kriittinen tekijä yrityksen menestyksessä. Hän kuvaa sisäisen viestinnän omaavan monet kasvot esimerkiksi se on tiedon tuottamista, muokkaamista, välittämistä, keskustelua ja ymmärryksen luomista. Hän näkee myös, että sisäinen viestintä on yhteisöllisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää yrityksen arvoja ja perimää. Åberg määrittelee sisäisen viestinnän niin, että se on informaatiota välitystä yrityksen sisällä tapahtuvista asioista ja tapahtumista sen henkilöstölle, jotta henkilöstö on koko ajan tietoinen yrityksen tapahtumista. Tutkimuksessa perehdytään yrityksen työntekijöiden näkemykseen sisäisestä viestinnästä muutostilanteessa, joten saatuja tutkimuksen teemahaastattelujen vastauksia tarkastellaan Åbergin ja

Juholin teorioiden sisäisen viestinnän mukaisesti teoriapohjaiseen sisältöanalyysiin. Åberg teorian mukaan henkilöstön täytyy olla tietoinen asioiden kulusta yt-neuvottelujen aikana viestinnän näkökulmasta katsottuna.

Juholinin teoria on toinen käytetty pääteoria tutkimuksen tulosten sijoittamisessa teorialähtöiseen sisältöanalyysiin, hänen mukaansa sisäinen viestintä rakentaa yrityksen yhteisöllisyyttä ja ilmentää yrityksen arvoja. Työssä analyysia ohjaa analyysirunko, joka tässä tutkimuksessa on otettu huomioon haastatteluiden teemoissa eli listat teemahaastattelun pohjaksi. Runko ohjaa työn alkuvaiheessa saadun aineiston luokittelua. Analyysirunkohan ei ole sitova eli tutkimuksessa voi myös tarkastella sen ulkopuolisia kategorioita, vaan mahdolliset esiin nousevat muut kiinnostavat aiheet voi ottaa käsittelyyn. Tehdyn luokittelun jälkeen tarkoituksena miettiä haastattelusta saatujen vastausten merkityksiä tutkimuskysymyksen ja siitä esiin tulevan teoreettisen tarkastelun näkökulmasta, mikä lopulta muodosti varsinaisen tutkimuksen analyysin. Tutkimuksen yhteydessä analyysiin vaikutti myös tutkijan oma tulkinta, tämä piirre on usein mukana laadullisessa tutkimuksessa. Åbergin (2000) ja Juholinin (2006) teorioista on luotu -> "Luottamuksen rattaat yrityksen sisäisessä viestinnässä, jotta siitä tulisi menestyvä yritys". Tähän malliin on kerätty Åbergin (2000) ja Juholinin (2006) teorioiden pääkohdat yhteen eli onko viestintä yt-neuvottelujen aikana niin avointa, että se herättää työntekijöissä luottamusta siihen, että heillä on kaikki ajankohtainen saatavilla oleva tieto jokaisella etapilla yt-neuvottelujen aikana. Henkilöstöllä täytyy johdon esittää tieto lisäksi niin, että kaikki sen ymmärtävät. Nämä kaikki ovat tärkeitä, jotta henkilöstölle tulee mielikuva, että he pystyvät vaikuttamaan asioihin muutoksien keskellä eli viestintä on kaksisuuntaista alaiselta-esimiehelle ja takaisin. Kaiken tämän avoimen ja keskustelun takana on ajatus siitä, että jokainen henkilöstön jäsen kokee itsensä tärkeäksi työyhteisölle ja tietää hänen työllään olevan merkitystä. Tämä kaikki motivoi ja sitouttaa työntekijää yritykseen. Toimiessaan tämä yhtälö parantaa yrityksen me-henkeä ja sitä kautta yrityksen tulosaadaan nousemaan. Tutkimuksen haastatteluilla on haluttu selvittää, miten haastatteltavien vastaukset vastaavat Juholinin (2006) ja Åbergin (2000) sisäisen viestinnän teorioiden näkökulmia tutkittavassa yrityksessä.

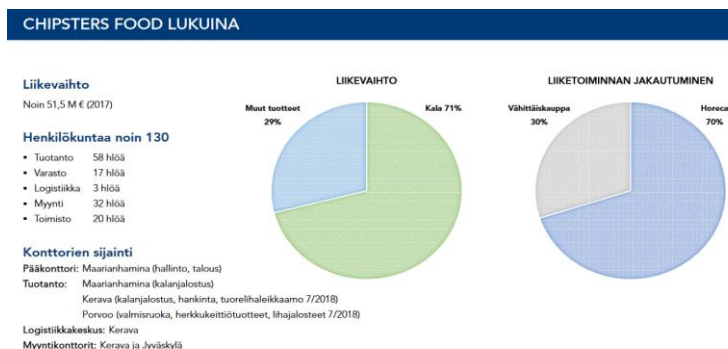
Jos luottamus, avoimuus ja sisäinen viestintä toimivat oikein, saadaan aikaiseksi organisaatio, jossa viestintä on avointa. Avoimesta viestinnästä seuraa hyvää luottamusta työyhteisössä, jolla on positiivinen vaikutus työtyytyväisyyteen. Loppujen lopuksi tämä positiivisuus välittyy asiakkaille ja yrityksen tulos kehittyy.



Kuvio 6. Juholin (2006) ja Åbergin (2000) teorian pohjalta kehitetty malli, miten hyvä sisäinen viestintä toimii. *"Avoin luotettava viestintä"*

3.1 Tutkimusote ja tutkimustapa

Kohdeyritys on Ab Chipsters Food Oy, joka on ruotsalaisen suurimman tukkuliikkeen Martin & Serveran tytäryhtiö. Oy Chipsters Food Ab toimii Suomessa, Ruotsissa ja Virossa, opinnäytetyössä keskitytään Suomessa toimivien osastojen näkemyksiin johdon viestinnästä isossa muutostilanteessa, jossa yritys aloitti yt-neuvottelut 15 henkilön irtisanomisesta. Yrityksessä työskentelee tällä hetkellä 130 henkilöä, joten muutos aiheuttaa suurta sopeutumista kaikilta tulevaisuudessa.



Kuvio 7. Chipters Food lukuina

Kuviossa 7. on tarkennettu miten 130 hengen henkilöstö jakautuu tuotannon, varaston, logistiikan, myynnin ja toimistotyötehtävien kesken tutkittavassa yrityksessä. (Chipsters intranet 2018)

Martin & Servera on Ruotsin johtava ravintola- ja suurkeittiötukku. Martin & Servera – konserni on Ruotsin johtava ravintola- ja suurkeittiöalan asiantuntija. Yritys on perheomisteinen konserni. Konserni koostuu Martin & Servera – emoyhtiöstä ja tytäryhtiöistä, joita ovat Chipsters Oy, Galatea, Grönsakshallen Sorunda, Fällmans Kött, Martin & Servera Restaurangbutiker, Martin & Servera Solutions ja RP Frukt. Konsernin yritykset toimittavat päivittäin juomia, elintarvikkeita, tuoretuotteita, tarvikkeita ja palveluita ruotsalaiselle ravintola-alalle. Konsernin liikevaihto oli noin 13 miljardia kruunua vuonna 2015. Henkilöstön määrä on 2894 työntekijää.

Yritys osti suomalaisen Chipsters-tukkuliikkeen lokakuussa 2016. Chipsters on tuoreen ja pakastetun kalan sekä kalatuotteiden johtava brändi Suomessa. Yrityksen pääkonttori sijaitsee Maarianhaminassa ja toimipaikat Keravalla ja Jyväskylässä. Yrityksen kalankäsittelylaitokset sijaitsevat Maarianhaminassa ja Keravalla, lähellä viljely-, kasvatusta- ja kalastusalueita, missä kalat käsitellään heti pyyntituoreina, ilman pitkiä kuljetusmatkoja. Puhdas saaristo on toiminnan lähtökohta. Yrityksen toiminta perustuu asiakaslähtöisyyteen, hyvään toimitusvarmuuteen ja osaavaan henkilökuntaan. Chipstersin liikevaihto on noin 560 miljoonaa kruunua. Chipstersin (VBH-Invest Ab) tämänhetkinen omistajuus jakautuu yritysjohton, Helmet Capitalin sekä Helmet Capitalin edustamien sijoittajien välille." (Martin @Servera ostaa suomalaisen tuoretuotetukkuliikkeen 2016.)

Kaikissa empiirisissä tutkimuksissa käsitellään jotain tapausta. Tapaustutkimuksessa tapaus ymmärretään kuitenkin toisin kuin määrällisessä tutkimuksessa, jossa tapaus on tilastollinen yksikkö. Tapaustutkimuksessa kohde on yleensä ilmiö tai tapahtumien kulku. Tapaustutkimuksessa tarkastellaan yleensä pientä joukkoa tapauksia, usein miten vain yhtä tiettyä tapausta. Tapaustutkimus on tarkka ja perusteellinen

kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Lähtökohtana tutkimuksessa on kerätä todella monipuolinen aineisto ja kuvata tutkimuksen kohde todella perusteellisesti. Tulosten ja teorian yleistäminen kietoutuvat toisiinsa tapaustutkimuksessa. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9-10.) Teorian tehtävänä on keskeinen aihe myös keskusteltaessa tapaustutkimuksen pätevydestä (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 34). Yleistä tapaustutkimukselle on valita tutkimuksen kohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia. Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössään kuvailemalla yksityiskohtaisesti tutkittavaa ilmiötä. Tässä opinnäytetyössä on käytetty kuvailevaa tapaustutkimusta tutkittaessa henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia yrityksen sisäisestä viestinnästä yt-neuvottelun yhteydessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimus on siis tapaustutkimus, jonka avulla on pyritty selvittämään Oy Chipesters Food Ab:n henkilöstön kokemuksia yrityksen sisäisestä viestinnästä yt-neuvottelun aikana. Case-tutkimuksessa eli tapaustutkimuksessa käsitellään yhtä tapausta (single-case) tai useampia tapauksia (multiple case). Tiedonhankintakeinoja voivat olla mm. haastattelut, kyselyt, havainnointi ja arkistomateriaalin käyttö. (Järvinen & Järvinen 2004, 75.) Kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin teemahaastattelut. Teemahaastattelussa tutkija pyrkii saamaan selville haastateltavilta tutkijaa kiinnostavat asiat, tai ainakin ne, jotka kuuluvat tutkimuksen aihepiiriin. (Valli & Aaltola 2015, 27-29.) Tapauskuvaukset ovat tärkeitä opetuksen välineitä. Rikas, kuvaileva tapauskertomus yrityksestä tai henkilöstä on todella hyvä oppimista edistävänä materiaalina, jonka avulla yleistyksien ja teoreettisten kehitelmien aihepiiristä saavat käytännöllisen kehyksen. Tähän kehykseen voi opiskeleva verrata omia kokemuksiaan tästä aihepiiristä, ja oppiminen saa tätä kautta omakohtaista sisältöä. Teoriakehys, tutkimusasetelmalliset kysymykset ja tutkimuksen johtopäätelmien tekeminen ovat tutkimusperusteisille tapauskuvauksille erittäin tärkeitä. (Aaltio 2014.) Tutkimustavaksi on valittu teemahaastattelu, koska se on avoin ja haastateltava pystyy kertomaan omin sanoin mitä on asiasta mieltä. Teemahaastattelun idea on yksinkertainen, halutaan tietää mitä joku ajattelee jostakin asiasta, joten helpointahan on kysyä häneltä siitä. (Valli & Aaltola 2015, 27-29.) Haastattelu voi olla strukturoitu, puolistruk-

turoitu tai avoin. Haastattelu voi kestää viidestä minuutista päiviin (Metsämuuronen 2003, 186). Haastattelija varmistaa etukäteen, että kaikki aihealueen teemat tulee läpi käydyksi haastattelussa. Tutkijalla on ennen haastattelua valmiina eräänlainen tukilista, ei valmiita kysymyksiä. (Valli & Aaltola 2015, 27-29.) Tutkijalla oli mukanaan ranskalaisilla viivoilla lista paperilla niistä Juholinin ja Åbergin sisäisen viestinnän teorian pääkohdista, joista halusi kysyä. Ei siis mitään valmista kysymyslistaa, vaan muistituntona. Nämä etukäteen valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehykseen eli ilmiöstä jo tiedettyyn tietoon (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastatteluille oli varattu hyvin aikaa, jotta jokainen haastateltava sai käyttää juuri sen ajan vastaamiseen, että sai kaikki kerrottua haastattelijalle kyseisistä aiheista. Osalla haastatteluihin meni tunti per kerta ja joku oli kertonut kaiken jo 15 minuutin sisällä. Paljon hajontaa ajassa, johtuen haastateltavien erilaisesta verbaalisesta ulosannista. Haastattelut pidettiin 7 haastateltavalle neljä kertaa eli jokaisen yt-vaiheen jälkeen. Haluttiin toimia näin, koska jos haastattelukertoja on useita prosessin eri vaiheissa, niin saatiin sen hetkistä ajan tasalla olevaa tietoa missä mennään ja tutkija pystyi kysymään tarkentavia kysymyksiä haastateltavalta mahdollisesti edellisellä haastattelukerralla epäselviksi jääneisiin kohtiin. Keskustelun aikana haastattelija pystyi tekemään tarkentavia kysymyksiä tai/ja edetä vastausten perusteella uusiin teemoihin. Näin syntyi haastattelijan ja vastaajan välille vuorovaikutustilanne. (Kananen 2015, 132-133.) Haastattelut haluttiin tehdä näin, koska yleensä aineiston tulkinnan teossa vaikeutena on, ettei tutkija voi tehdä enää tarkentavia kysymyksiä jälkikäteen tai havaintoja, aiheistonkeruu on peruuttamaton vaihe tutkimuksessa (Valli & Aaltola 2007, 198).

3.2 Haastattelut

Haastateltaviksi valittiin Oy Chipsters Food Ab:n Suomessa työskenteleviä henkilöitä. Tutkimukseen valittiin haastateltavat tarkalla harkinnanvaraisella otoksella, koska haluttiin, että haastattelujen sisältö antaa kattavan ja monipuolisen kuvan siitä, kuinka henkilöstö kokee sisäisen viestinnän toimivuuden yt-neuvottelujen yhteydessä. Haluttiin saada syvällistä ymmärtämistä tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisessa tutki-

muksessa ei pyritä tilastollisiin yleistämisiin, vaan siinä kuvataan jotain ilmiötä tai ymmärtämään jotain toimintaa. (Tuomi & Saarijärvi 2002, 88).

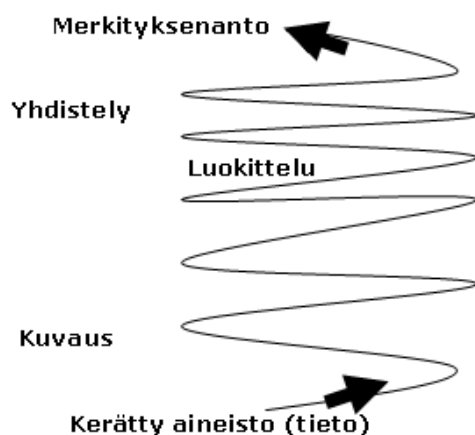
Haastateltavat olivat iältään 32 - 60-vuotiaita. Nykyisessä yrityksessä heille oli kertynyt työvuosia 3-24 vuoteen. Koulutustausta oli laidasta laitaan mm. kokki, tradenomi, kauppaoppilaitos, kalankäsittelyoppilaitos, ja lukio. Vastanneista oli 5 naisia ja 2 miehiä. Haastateltavien määrä haluttiin pitää pienenä, koska tehtiin useampi haastattelukierros ja haluttiin saada haastateltavilta syvällistä tietoa heidän ajatuksistaan koskien yt-neuvottelujen sisäistä viestintää. Tutkimuksessa haluttiin saada vastauksista mahdollisimman kattava analyysi koko yt-prosessin ajalta. Laadulliselle tutkimukselle on tärkeää, että siihen valitut haastateltavat tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja että heillä on omakohtaista kokemusta tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajärvi 2018).

Haastattelut suoritettiin Keravalla ja Jyväskylässä Chipstersin tiloissa neuvotteluhuoneessa, jotta haastateltaville pystyttiin luomaan tila, jossa haastateltava voi avoimesti puhua asioista tarvitsematta pelätä, että vierustoveri kuulee keskustelun. Jokainen haastateltava sai käyttää juuri niin paljon aikaa, kuin heistä itsestä tuntui hyvältä määrältä. Haastattelut kestot olivat viidestätoista noin tuntiin per haastateltava. Haastattelukierroksia oli neljä per haastateltava. Haastattelut tapahtuivat aikavälillä 08.08.2018 - 5.10.2018. Haastattelut tallennettiin puhelimen sanelimeen. Aineistoa litteroidessa on hyvä esimerkiksi numeroida haastattelut, sillä se helpottaa aineiston analyysia ja käsittelyä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kaikki haastateltavat halusivat pysyä anonymoineina. Lisäksi haastateltavat eivät tiedä keitä muut haastateltavat ovat yrityksen sisäisiä. Myöskään esimiehet eivät tiedä keitä työntekijöitä on mukana haastatteluissa. Näin haluttiin varmistaa mahdollisimman aidot vastaukset haastateltavilta. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupa keskustelujen nauhoittamiseen. Kaikille haastateltavat suostuivat tähän, mutta kaikki halusivat, että tallenteet jäävät vain tutkijan käyttöön. Tässä tilanteessa on erittäin ymmärrettävää, että työntekijät eivät halunneet henkilöityä puhuessaan tästä asiasta yleisesti, koska jokainen pelkäsi oman työpaikkansa puolesta. Samana tai viimeistään seuraavana päi-

vänä haastattelusta suoritettiin transkriptointi. Siihen valittiin muodoksi kirjoittaminen; sanasta sanaan + tauot merkittiin pisteinä, sekuntit taukojen pituudesta ei kirjattu ylös. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi kielen käyttö ei ole analyysin kohteena, joten tämä litteroinnin taso on riittävä. Litterointiin meni puolesta tunnista kahteen tuntiin per haastateltava per haastattelukerta. Aineiston litteroitiin juoksevin kirjaimin; a, b, c, d, e, f ja g. Lisäksi merkittiin jokaisen henkilön etunimen kaksi kirjainta aineistoon noiden kirjainten perään. Esimerkiksi bAN, cJA jne. Jos joku sattuisi haastattelut löytämään, niistä ei voi päätellä kuka on kuka. Litteroinnin pohjalta kirjoitettiin keskeisimmät asiat ylös haastatteluista haastateltavien kanssa. Opinnäytetyöhön haastateltavat on merkitty H=henkilö ja H perässä haastateltavan koodikirjain esimerkiksi a, b, c jne.

3.3 Laadullinen sisällönanalyysi aineiston analysoinnissa

Onpa tutkijan suhde kieleen ja todellisuuteen millainen tahansa, laadullisessa tutkimuksessa kerätyn aineiston käsittely ja tarvittavat alkutoimenpiteet ovat melko pitkälti yhteneväisiä. Muutamia eroja on, esim. kuinka tarkka litterointi on. Kerätyn aineiston avulla on tarkoitus valmistautua varsinaiseen analyysiin. Litteroinnin avulla äänitiedostot muutettuna tekstimuotoon auttaa hallitsemaan aineistoa paremmin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Aineiston analysoinnissa aineistoa tarkastellaan usein, miten kokonaisuutena. Laadullisessa analysoinnissa kaikki luotettavina pidetyt ja selvitettävään kuvioon kuuluvaksi katsotut seikat tulee pystyä selvittämään siten, että ne eivät ole ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Laadullisessa analyysissä ei johtolangoiksi kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Laadullinen analyysi muodostuu kahdesta eri vaiheesta, havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta, käytännössä nämä nivoutuvat aina toisiinsa. (Alasuutari 2011, 38-39.)



Kuvio 7. Laadullisen aineiston analyysin kuvaus (Opinnäytetyöpakki.)

Laadullisen aineiston analyysi voidaan kuvata kierros kierrokselta eteneväksi prosessiksi. (Opinnäytetyöpakki) Aineiston analyysi laadullisessa tutkimuksessa alkaa jo aineiston keruuvaiheessa. Tutkija tekee koko ajan havaintoja tutkittavasta materiaalista ja konteksteista, joissa se esiintyy. Tutkimuspäiväkirjaa on hyvä pitää koko tutkimuksen ajan. Hyvä keino päättää milloin tarvittavaa aineistoa on se, että kun aineisto alkaa toistaa itseään sitä on tarpeeksi. Ennen analyysin tekemisen aloittamista, on arvioita opinnäytetyön tavoite yhä uudelleen ja uudelleen. Varmistaa mitä alun perin haluttiin tutkia? Tähän kysymykseen on pystyttävä vastaamaan koko analyysin aikana ja siihen on hyvä palata prosessin edetessä varmistaakseen, että tekeillä oleva analyysi pysyy ns. linjassa. (Opinnäytetyöpakki)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen teemahaastatteluista saatu aineisto analysoitiin laadullisen sisällönanalyysin keinoin. Sisältöanalyysissä kerättyä aineistoa tarkasteltiin eritellen, eroja ja yhtäläisyyksiä etsien ja tiivistäen. Sisältöanalyysi on tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiita tekstejä tai niin kuin tässä tutkimuksessa litteroinnin avulla sellaiseksi muutettuja aineistoja. Sisältöanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta aiheesta tiivistetty kuvaus, joka yhdistää ilmiön laajempaan kontekstiin ja samaa aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Opinnäytetyössä on käytetty tapaustutkimusta eli case-tutkimusta. Tapaustutkimus ei ole tutkimusmenetelmä vaan tutkimustapa tai tutkimusstrategia.

Sen sijaan että otettaisiin edustava, suuri aineisto ja tutkittaisiin tilastollisesti sen mahdollisia ominaisuuksia, tapaustutkimuksissa syvennyttään muutamiin tapauksiin syvällisesti ja tutkitaan niitä eri puolilta. (Aaltio 2014.) Työn analysointi on tehty teorialähtöisen sisältöanalyysin avulla. Teoriaosuus nojaa tiettyyn teoriaan, auktoriteettiin esittämään ajatteluun tai malliin. Tutkimuksessa tämä malli kuvaillaan ja se perusteella mm. määritellään tutkimuksen kohteena olevat käsitteet. Toisin sanottuna siis tutkittava ilmiö määritellään jo tunnetun teorian mukaisesti. Saatu tutkimustulos joko uudistaa tai vahvistaa jo olemassa olevaa käsitystä tutkittavasta aiheesta. Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tulkinnan pohjautuvat pääasiassa Juholinin (2006) ja Åbergin (2000) olemassa oleviin teorioihin ja näkemyksiin sisäisestä viestinnästä. Analyysirunko on strukturoitu eli tutkija keräsi aineistoa vain niistä asioista, jotka sopivat analyysirunkoon.

Ennen tutkimusta tehtiin teorialähtöisen sisältöanalyysiin pohjalta runko, jonka pääluokkina käytettiin 1) selkeä tiedottaminen ja fakta, 2) yhteisöllisyyden rakentaminen, 3) johdettua keskustelua ja 4) vastuullista dialogia. Tällä tavalla pystyttiin testaamaan, näitä olemassa olevia teorioita. Juholinin näkee teoriassaan sisäisen viestinnän olevan mahdollisuus ja erittäin kriittinen tekijä yrityksen menestyksessä. Hän näkee myös, että sisäinen viestintä on yhteisöllisyyden rakentamista ja kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää yrityksen arvoja ja perimää. Åberg määrittelee sisäisen viestinnän niin, että se on informaatiota välitystä yrityksen sisällä tapahtuvista asioista ja tapahtumista sen henkilöstölle, jotta henkilöstö on koko ajan tietoinen yrityksen tapahtumista. Åberg teorian mukaan henkilöstön täytyy olla tietoinen asioiden kulusta yt-neuvottelujen aikana viestinnän näkökulmasta katsottuna. Saadut vastaukset tukevat hyvin asetettuja pääluokkia, jotka on valittu Juholinin ja Åbergin teorioista. Opinnäytetyön analyysissa aikaisempi tieto siis ohjaa aineiston analyysia. Teoriaohjaava sisällönanalyysi etenee kolmivaiheisena prosessina. Prosessiin kuuluu aineiston redusointi eli pelkistäminen, aineiston klusterointi eli ryhmittely sekä abstrahointi eli käsitteellistäminen. Kun laadullisen tutkimuksen sisällönanalyysi on tehty, empiirisestä aineistosta on prosessin avulla muodostettu käsitteellinen näkemys tutkittavasta ilmiöstä. Teorialähtöisessä analyysissä ilmiöstä jo tiedetty sanelee, mi-

ten aineiston hankinta järjestetään ja miten tutkittava ilmiö käsitteenä määritellään (Tuomi & Sarajärvi 2002, 116).

Teoriapohjaisessa sisällönanalyysissa teoreettisessa osassa tutkimusta on hahmotettu valmiiksi esimerkiksi kategoriat, joihin saatu aineisto suhteutetaan. Tutkimuksen kysymykset asetellaan suhteessa tähän kategoriapäätökseen. Saatu aineisto analysoidaan suhteessa tähän tehtyyn päätökseen. On kyseenalaista kutsua tätä menetelmää teorian testaamiseksi, vaikka käytännössä tässä asetelmassa on havaittavissa yhtäläisyyksiä teorian testaamisen kanssa. Saatu tutkimustulos vahvistaa tai uudistaa jo tiettyä aikaisempaa käsitystä ilmiöstä. Ensimmäinen vaihe teorialähtöisessä sisällönanalyysissa on analyysirungon muodostaminen. Taulukko 4. on esimerkki analyysirungosta. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Taulukko 4. Esimerkki analyysirungosta (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Ilmiön ulottuvuudet	Ilmiön ominaisuudet		
XXXXXXXXXX	XXXXXX	XXXXXXX	XXXXXXX
XXXXXXXXXX	XXXXXXX	XXXXXX	XXXXXXX

Analyysirunko ei tarvitse olla tiukasti määritelty vaan se voi olla väljä. Rungon sisälle muodostetaan esimerkiksi erilaisia kategorioita noudattaen teorialähtöisen sisällönanalyysin periaatteita. Näin aineistoon saadaan kerättyä sellaiset asiat, jotka kuuluvat analyysirunkoon sekä ne asiat, jotka jäävät rungon ulkopuolelle.

Tutkimuksen analyysin mukaan tärkeimmiksi aihealueiksi eli teemoiksi vahvistui selkeä tiedottaminen ja faktojen kertominen, yhteisöllisyyden rakentaminen, johdettua keskustelua ja vastuullista dialogia. Analyysissä katsotaan, onko johdettu keskustelu sellaista, jota työtekijät ymmärtävät mistä tämä kaikki muutostoimenpide johtuu. Tiedottamisen ja faktojen välittämisen tarkoituksenahan on se, että meidän täytyy tietää, jotta voimme jakaa siten omaan tietämystämme. Tässä kaikessa tärkeänä läh-

tökohtana on vastuullisen dialogin käyminen johdon ja työntekijöiden välillä eli tarkoittaa sitä, että työntekijöille tulee tunne, että he pääsevät vaikuttamaan muutoksen lopputulokseen. Tämä on tärkeää, koska näin työntekijät voivat kokea itsensä ja työnsä merkitykselliseksi ja he voivat sitä kautta omistautua työlleen ja yritykseen. Tässä auttaa todella paljon hyvän yhteisöllisyyden rakentaminen yrityksessä, jotta jokainen organisaation jäsen tuntee kuuluvansa työyhteisöön ja näin on valmis sitoutumaan siihen. Tutkimuksen analyysin tavoite ei ole yleistää sisäisen viestinnän merkityksiä organisaation muutostilanteissa.

Taulukkoon 5. on merkitty numeroilla eri lokerot. Opinnäytetyötä on alusta alkaen ohjannut tämä analyysirunko. Lokerot on merkitty numeroilla 1-16, koska on haluttu jaotella selkeästi saatuja vastauksia taulukkoon. Vastauksista saatiin paljon tietoa, joten tutkijan oli helpompi käsitellä kerätyt tiedot. Jokaisella analyysirungon lokerolla on oma numero ja niihin tutkija sijoitti haastateltujen vastauksista olennaiset kohdat niille kuuluviin numerolokeroihin. Pääluokat ovat selkeä tiedottaminen/fakta, yhteisöllisyyden rakentaminen, johdettua keskustelua ja vastuullista dialogia ja selvitetty heti yt-kutsun saavuttua henkilöstöltä näitä pääluokka teemoja teemahaastattelujen avulla.

Taulukko 5. Tutkimuksen analyysirunko, josta on tutkimuksen analysoinnissa lähdetty liikkeelle.

	SELKEÄÄ TIEDOTTAMISTA JA FAKTAA	YHTEISÖLLISYYDEN RAKENTAMISTA	JOHDETTUA KESKUSTELUA	VASTUULLISTA DIALOGIA
KUTSU YT- NEUVOTTELUIHIN	1	2	3	4
ENSIMMÄINEN KOKO HENKILÖSTÖN PALAVERI JOHDON KANSSA	5	6	7	8
TYÖNTEKIJÖIDEN HENKILÖKOHTAISET HAASTattelut JOHDON EDUSTAJIEN KANSSA	9	10	11	12
YT-TULOSTEN JULKISTAMISEN JÄLKEEN	13	14	15	16

Jokaisen yt-neuvottelujen eri vaiheen jälkeen on pidetty haastateltavalle teemahaastattelu kyseisestä vaiheesta. Haastattelut pidettiin seuraavien yt-vaiheiden jälkeen 1) kutsu yt-neuvotteluihin 2) ensimmäinen koko henkilöstön palaveri johdon kanssa 3) työntekijöiden henkilökohtaiset haastattelut johdon edustajien kanssa ja 4) yt-tulosten julkistamisen jälkeen. Tarkennusta vaiheista eli

* 1) Ensimmäinen haastattelu juuri saapuneen yt-kutsun jälkeen = Haastattelukierros 1. käsitteli toimitusjohtajalta tullutta sähköpostia, yt-kutsua ja toimitusjohtajan pitämään tiedotustilaisuutta.

*2) 1. palaverin jälkeinen haastattelu = 16.8.2018 koko henkilöstöllä oli omalla konttorilla 1. yhteistoimintaneuvottelu, johon laitettiin uusi sähköposti. Ainut muutos aikaisempaan yt-kutsuun oli se, että sähköpostiin oli merkitty kuka pitää milläkin paikkakunnalla neuvottelut. Tämä uusittu versio kutsusta tuli sähköpostilla kaikille työntekijöille edellisenä päivänä 15.8.2018 kello 13.58.

*3) Henkilökohtainen haastattelu = sähköpostilla tuli kutsu kaikille, joita yt-neuvottelut koskevat. Sähköpostissa oli kaikille omat henkilökohtaiset haastatteluajat valmiiksi. Näiden henkilökohtaisten haastattelujen jälkeen pidettiin samantien yt-neuvottelujen 2. kierros, jossa toimitusjohtaja kävi läpi asioita ja ideoita, joita henkilökohtaisissa haastatteluissa oli tullut esille. Lisäksi käytiin tarkasti läpi, mitä on tapahtunut ensimmäisten neuvottelujen jälkeen. Tästä toimitusjohtaja oli laatinut slide-show, jossa asiat tuotiin erittäin selkeästi esille.

*4) Yt-neuvottelujen tulosten kertomisen jälkeen = jokaiselle, jota irtisanominen koski soitettiin erikseen

3.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja eettisyys

Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä antaa paljon tietoa pienestä tapausmäärästä tai ääritapauksessa vain yhdestä tapauksesta. Tutkittava kohde on usein tunnistettavissa. Tästä syystä laadullisen tutkimuksen erityisluonteesta johtuen muodostuu kaksi ongelmaa. Tutkimus voi vahingoittaa ihmisiä psyykkisesti tai sosiaalisesti. Yritystutkimuksen tapauksessa vahingot voivat perustua siihen, että mitä kilpailijat tekevät saatuaan tiedot käsiinsä. Toinen ongelma perustuu siihen, että yritykset ja ihmiset

tietävät, että tutkimuksesta voi olla heille haittaa. He eivät ole välttämättä halukkaita osallistumaan tai vääristelevät asioita, jos he epäilevät, että tutkimus voi olla heille esimerkiksi ammatillisesti haitaksi. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 278-279.) Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on tutkijan avoin subjektiiviteetti ja sen myöntäminen, että tutkija on omassa tutkimuksessaan erittäin keskeinen tutkimusväline. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskeisin luotettavuuden kriteeri on tutkija itse. Näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Validiteetista puhutaan yleensä laadullisen tutkimuksen yhteydessä. Validiteetti tarkoittaa sitä, onko tehty tutkimus pätevä; onko se huolellisesti ja perusteellisesti tehty, ovatko tutkimuksesta saadut tulokset ja niistä tehdyt päätelmät ns. oikeita. Todellisuudessa tutkittavaa ilmiötä ei pystytä koskaan raportissa täysin kuvaamaan niin kuin se tutkimustilanteessa oli tai tutkijalle ilmenee. Tutkimus ei siis voi koskaan tuottaa täydellistä ymmärrystä asioista. (Eskola & Suoranta 2000, 219-222.) Hyvällä tutkimusasetelmalla, oikealla käsitteen muodostuksella, teorian johtamisella ja oikealla otannalla voidaan ainakin pyrkiä mahdollisimman hyvään luotettavuuteen tutkimuksessa ja parantaa sen validiteettia (Metsämuuronen 2003, 35).

4 Tutkimustulokset

Opinnäytetyön tulokset on ryhmitelty analyysirungon 4 pääkohtaan eli 1) selkeä tiedottaminen ja fakta 2) yhteisöllisyyden rakentamista 3) johdettua keskustelua ja 4) vastuullista dialogia. Jokainen pääluokista on käyty läpi omana osa-alueenaan ja mukaan on poimittu suoria lainauksia litteroiduista haastatteluista.

Selkeää tiedottamista ja faktaa

Åberg (2000) ja Juholin (2006), joiden teorialiivat pääteorioita saatujen vastausten sijoittelussa strukturoituun sisältöanalyysirunkoon. Ensimmäinen pääluokka sisältöanalyysissa oli *"Selkeä tiedottaminen ja fakta"*. Ensimmäisessä vaiheessa eli sähköpostilla tulleealla kutsulla yt-neuvotteluihin oli tuotu selkeästi lähes kaikkien vastaajien mielestä kaikki ajankohtainen saatavilla oleva tieto, mitä siinä vaiheessa johtopystyi henkilöstölle kertomaan. Haastateltavista suurin osa oli tyytyväinen saatuun tietomäärään. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että hänen ei tarvitse tietää tässä vaiheessa muuta kuin se, minkä laki vaatii ilmoitettavaksi tällaisessa tilanteessa. Yksi vastaajista olisi halunnut, että työnantajan persoona olisi välittynyt kutsun mukana. Nyt vastaajasta tuntui, että kutsu oli suora kopio vastaavassa tilanteessa olevan yrityksen kutsusta. Ainoastaan yksi vastaajista olisi halunnut tietää enemmän, mm. sen montako henkilöä irtisanotaan miltäkin osastolta. Muutostilanteissa tiedottamisen pitäisi olla normaalia tiedottamista runsaampaa, joten siksi varmasti osalle haastateltavista jäi vähän "en tiedä kaikkea -olo". Kaikkien on saatava tietää faktat heti, koska tiedottaminen on tärkeää, jotta tiedämme itse ja voimme jakaa tietämystämme eteenpäin. Osalle työntekijöistä tämä oli ensimmäinen kerta, kun he olivat mukana yt-neuvotteluissa. Kaikille ei ollut täysin selvää, että mitä kaikkea yt-neuvottelujen alkuvaiheessa voidaan edes kertoa julkisesti henkilöstölle. Mielenkiintoista oli havaita, että osalle nämä yt-neuvottelut olivat ajan vain ajan kysymys ja osalle tietoa tuli aivan yllätyksenä.

- Itselläni oli koko ajan aavistuksena se, että strategia yht'äkkiä kääntyi, niin siinä vaiheessa yrityksemme henkilöstörakenne on aivan liian raskas - -(Hd)

- Tieto tuli itselleni yllätyksenä, koska vastahan taloon palkattiin useita uusia ihmisiä ja kiinteistöjä rempataan koko ajan. Miten ihmeessä rahat näin äkkiä loppuivat kuin seinään... - -(Hg)

Yleisesti ottaen henkilöstö otti tilanteen vastaan yllättävän rauhallisesti. Tähän vaikutti suuresti se, että toimitusjohtaja kertoi heti ensimmäisessä asiaa koskevassa sähköpostissa, että on 24/7 valmiina vastaamaan kysymyksiin. Yrityksessä on avoin

keskusteluilmapiiri, ja toimitusjohtajaa on helppo lähestyä. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että tiedottaminen hoidettiin asiallisesti ja tietoa saatiin kattavasti.

- Toimitusjohtaja lähettämä kutsu oli asiallinen ja kertoi kattavasti kaiken tilanteeseen tarvittavan- -(Hb)

-Itse ainakin annan täydet pisteet kyllä firmalle tähän asti tilanteen hoitamisesta- -(Hb)

- Kaikki on hoidettu asiallisesti ja toimitusjohtaja ja lähin esimies vastaa heti, jos kysyttävää- -(Hb)

Ensimmäinen yhteinen palaveri eli yt-neuvottelujen ensimmäinen neuvottelu sen sijaan herätti henkilöstössä enemmän negatiivisia ajatuksia. Jotkut haastateltavista kokivat neuvottelut lähinnä tiedotustilaisuutena, jossa toimitusjohtaja puhui ja esiteli powerpoint-esitystään. Vastaajista tuntui, että tilanne oli toimitusjohtajalle todella vaikea. Hänen 30-vuotisen uransa aikana tilanne ei kuulemma ole koskaan ollut näin vaikea, mikä selittää hankaluuden myös hänen ulosannissaan. Toimitusjohtaja kysyi useamman kerran tiedotustilaisuuden aikana henkilöstöltä, onko kommentteja tai kysymyksiä. Hän kyllä kannusti henkilöstöä osallistumaan, mutta montaa kysymystä ei tullut. Saatujen tulosten perusteella voidaan huomata, että tässä kohtaa henkilökunnalle vasta konkretisoitui, mistä on kaiken kaikkiaan kyse. Työntekijät ymmärsivät, että joku tai he itse joutuvat irtisanotuiksi.

Henkilökohtaiset haastattelut saivat lähes kaikilta vastaajilta paljon positiivista palautetta, ainoastaan yksi haastateltavista ei ollut tyytyväinen tilaisuuteen. Tämä henkilöstön jäsen, jolle jäi negatiivinen kuva haastattelusta, oli loppujen lopuksi irtisanotujen joukossa. Lähes kaikki saivat mielestään henkilökohtaisessa palaverissa uutta tietoa ja kysyivät rohkeasti kysymyksiä, jotka mietityttivät. Johdon edustajat vastasivat kattavasti heille esitettyihin kysymyksiin. Ehkä ensimmäisen neuvottelun jälkeen henkilökunta oli huomannut, että johto on aivan tosissaan tässä asiassa ja nyt kannattaa jokaisen näyttää oma osaamisensa ja arvonsa yritykselle, jottei joudu irtisano-

tuksi. Vastauksista voi havaita, että alkujärkytyksestä on päästy yli ja on alettu miettiä, miten nämä irtisanomiset voitaisiin estää ja tulosta parantaa.

Yt-neuvottelujen päätyttyä oli tiedotustilaisuus, jossa tulokset kerrottiin julkisesti. Irtisanottaville oli ilmoitettu ennen tilaisuutta asiasta, joten heidän ei tarvinnut osallistua, jos eivät halunneet. Yksi opinnäytetyön haastateltuista oli saanut tiedon irtisanomisestaan jo edellisenä päivänä. Hänellä ei ollut työvelvollisuutta irtisanomisaikana, hän oli jo lopettanut työnsä samantien, kun sai tiedon irtisanomisestaan. Tiedotustilaisuus hoidettiin irtisanottavien kannalta hienotunteisesti, koska heidän nimiään ei erikseen lueteltu. Jokainen pystyi kyllä tarvittaessa katsomaan uudesta organisaatiokaaviosta, kenen nimiä siellä ei enää ollut vanhaan kaavioon verrattuna. Ihmisille jäi kysymyksiä tiedotustilaisuudesta, mutta niitä ei ehkä uskallettu kysyä, tai haluttiin olla hienotunteisia irtisanottuja kohtaan, koska osa heistä oli mukana tiedotustilaisuudessa.

- Eilisestä palaverista jäi ainakin itselleni epäselviä kohtia, esimerkiksi ketä henkilöitä irtisanottiin ja kuka heidän työnsä hoitaa tulevaisuudessa. En uskaltanut kysyä mitään irtisanomisista, koska paikalla oli henkilöitä, joiden tiesin joutuneen irtisanotuksi- - (Hb)

Joidenkin vastaajien mielestä tilaisuus oli hyvä ja sisälsi paljon yllätyksiä uuden organisaation osalta. Heti seuraavana päivänä myyntijohtaja laittoi henkilöstölle sähköpostin, jossa tiedotustilaisuuden sisältöä oli tarkennettu. Sähköpostista sai selville hyvin epäselväksi jääneet kohdat. Edelleenkin listaa irtisanottujen nimistä ei sähköpostissa ollut ja osa haastateltavista jäi sitä kaipaamaan. Tutkijan mielestä tällainen nimilista on aivan turha, koska jos itse olisi irtisanottujen listalla, tuskin haluaisi omaa nimeään mihinkään koko henkilöstölle menevään sähköpostiin.

Tällaisissa muutostilanteissa on erityisen tärkeää johdon kuuntelemisen lisäksi se, että viestit ymmärretään ja kaikki sisäistävät ne, jotta ymmärrys muuttuu tulevaisuudessa toiminnaksi.

Yhteisöllisyyden rakentamista

Tämän pääluokan tarkoitus on sitouttaa henkilöstöä ja saada heidän tuntemaan kuuluvansa työyhteisöön. Yrityksen johto halusi aidosti kuulla henkilöstön ideoita ja yhteen yrityksen huonoon tilanteeseen. Haluttiin aitoa vuorovaikutusta johdon ja työntekijöiden välille, jotta kaikki pääsevät vaikuttamaan lopputulokseen. Se näkyi vahvasti henkilöstön henkilökohtaisissa haastatteluissa, joissa käytiin uudelleen läpi, miksi tähän on tultu. Toimitusjohtaja vahvisti, että mitään päätöksiä eli nimelistaa ei ole valmiiksi mietitty vaan henkilökohtaiset haastattelut ovat suurella osalla neuvottelujen lopputuloksessa.

Viimeisessä tiedotustilaisuudessa haastateltavista enemmistö oli sitä mieltä, että tilaisuus ei ollut tarpeeksi vastavuoroinen henkilöstön kanssa. Suurimmalle osalle haastateltavista jäi olo, että olisi halunnut kuulla enemmän, esimerkiksi epäselväksi jäi, montaako henkilöstön jäsentä irtisanomiset koskivat. Tällaisessa muutostilanteessa nämä ovat normaaleja ajatuksia, koska ei tiedetä, mitä on tulossa ja muutos aiheuttaa epäilyksiä tulevaisuudesta. Haastattelujen pohjalta tutkijalle jäi tunne, että kun jääneet pääsevät tästä muutoksesta "yli", tulevaisuus näyttää paremmalta. Tätä oli havaittavissa myös joissakin haastatteluissa. Loppujen lopuksi henkilöstöllä on luja usko tulevaisuuteen ja siihen, että yhdessä hoidetaan kuntoon.

- Toisaalta olen positiivisella mielellä, koska näen asian niin, että yritys eli johto koittaa tehdä kaikkensa, että tulos saataisiin jotenkin plussan puolelle - -(He)

- Jos saan jäädä, uskon, että työpanokseni kasvaa entisestään, koska haluan näyttää, että olen lupausteni arvoinen ja haluan, että porukalla nousemme tästä ahdingosta- -(He)

- Positiivisella mielellä tulevaisuuden muutoksia kohden, joihin olen täysin valmis sitoutumaan- -(Ha)

- En osaa vielä ajatella miten tulokset tulevat vaikuttamaan yhteishengen talossa tai firman tulokseen, koska itselläni tunne, että yrityksestä voi lähteä lisää porukkaa pois, koska kyllästyivät tiettyihin päätöksiin - -(Hb)

- Miten tulee vaikuttamaan omaan tekemiseen? Tuleeko lisää töitä ja täten tulee liian kiire. Jos joku myynnistä pois (esim. sairauslomalla), niin varmasti kärsii palvelu, ja heikentää meidän kauppaa meidän asiakkaille, jotka tottuneet saamaan hyvää ja luotettavaa palvelua - - (Hb)

Yhteisöllisyys on sosiaalinen side, yhteenkuuluvuuden tunne. Yhteisöllisyys on siis tärkeä emotionaalinen kokemus kuulumisesta yhteisöön. Pelkästään yhteiset ominaisuudet, yhteiset tilanteet ja olosuhteet tai edes samanlainen käyttäytyminen eivät muodosta yhteisöllisyyttä. Yhteisöllisyys muotoutuu yhteisen toiminnan aikana osallistujien keskittyessä toisiinsa vastavuoroisina toimijoina. Yhteisöllinen sosiaalinen suhde on aina kokonaisvaltaisempi suhde vuorovaikutuskumppaniin kuin yhteiskunnallinen sosiaalinen suhde. (Aro 2011, 38-41.)

Johdettu keskustelu

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että kaikki oli hoidettu asiallisesti ja toimitusjohtaja ja lähin esimies vastasivat heti, jos oli kysyttävää. Kutsussa oli myös ilmoitettu, että toimitusjohtaja vastaa kaikkiin kysymyksiin 24/7, jos joku haluaa puhua hänen kanssaan asiasta. Se oli todella tärkeä viesti henkilöstölle. Tämä tieto oli kaikkien vastaajien mielestä hyvä asia. Näin jokainen huomaa olevansa osa työyhteisöä, koska häntä ollaan valmiita kuuntelemaan. Tunne kuulumisesta työyhteisöön auttaa henkilöstöä sitoutumaan suurenkin muutoksen keskellä. Toimitusjohtajan kanssa keskustelu ja hänen vastauksensa auttoivat joitakin haastateltavia, koska heille tuli parempi ymmärrys, mistä kaikki johtuu eli miksi henkilöstöä pitää irtisanoa. Suurin osa vastaajista oli jo pidemmän aikaa miettinyt, että yt-neuvottelu on vain ajan kysymys, koska johto on raportoinut säännöllisesti tuloksista. Vastaajista yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat ymmärtäneet täysin mistä tämä kaikki johtuu.

Yt-neuvottelujen päätyttyä viimeisessä tiedotustilaisuudessa haastateltaville jäi pääosin epävarma olo tulevaisuuden muutoksista. Suurta osaa tutkittavista jäi mietitytään miten irtisanomiset vaikuttavat mm. omaan työmäärään ja epäily yhteis-

hengen paranemista näiden neuvottelujen avulla sai myös omat epäilyksensä. Toimintajohtaja esitteli asiat hyvin osaavasti, mutta asioista olisi haluttu saada tarkempia tietoja tilaisuudessa. Tiedotustilaisuutta seuraavana päivänä johdolta tuli sähköposti, jossa asioita oli tarkennettu ja henkilöstön tiedotustilaisuuden jälkeen esimiehelleen esittämiin kysymyksiin oli vastattu. Viesti oli kannustava ja se oli kirjoitettu tyyliin "ihmiseltä toiselle ihmiselle", siitä huomasi, että päätökset, joita johto oli tehnyt eivät olleet heille helppoja päätöksiä. Viestissä oli tärkeä sanoma koko henkilöstölle; *"Onhan yhdessä kivempi, kun voimme jakaa kaiken kollegoiden kanssa: kun yksi väsyvä toinen auttaa ja kun yhdellä loppuu osaaminen toinen voi opettaa."* Tämä lisäinformaation saaminen piakkoin olisi kannattanut mainita tiedotustilaisuudessa, niin henkilöstölle ei olisi jäänyt epävarmuutta, milloin saavat kaiken puuttuvan tiedon.

Sisäisessä viestinnässä työyhteisöviestinnässä pitää pyrkiä avoimuuteen. Esimiehen on osattava poimia kaikesta tietotulvasta ne olennaiset asiat, jotka sitten välittävät eteenpäin alaisilleen. Tulleesta tiedosta täytyy pystyä avoimesti keskustelemaan esimies-alastasolla, jotta kaikille työntekijöille jää tunne, että he ovat ymmärtäneet mitä milläkin asialla tarkoitetaan.

Vastuullista dialogia

Yrityksen johto halusi selkeästi viestittää työntekijöilleen, että haluavat pitää heidät koko ajan ajan tasalla missä mennään yt-neuvottelujen osalta. Onkin erittäin tärkeää, että viestintä on yt-prosessin aikana niin avointa, että se herättää luottamusta ja on tärkeää luoda henkilöstölle mielikuva, että he pystyvät vaikuttamaan asioihin muutoksen keskellä. Näin voidaan välttyä turhilta huhuilta ja juoruilta, joilla voidaan saada aikaan vain negatiivista työilmapiiriä. Suurin osa näki tämän yt-asian positiivisena juttuna, joilla toimintoja voidaan parantaa ja tekemistä uudistaa, jotta saataisiin parempia tuloksia. Osan mielestä virheisiin olisi pitänyt tarttua jo aikaisemmin ja heillä oli tunne, että tuleeko tämä talon puhdistusuudistus liian myöhään ja heillä oli tunne, että johdolta puuttuu selkeät tavoitteet ja visiot.

Heti yt-kutsun tultua sähköpostiin osa henkilöstöstä oli alkanut porukalla miettiä miten voivat kehittää oman osastonsa toimintaa. Osa näki jopa hyvänä, että tällainen ns. puhdistuohjelma laitettiin käyntiin, koska osa on jo pitkään kaivannut uudistuksia taloon.

- Tällainen yritystä puhdistava juttu voi olla toiminnalle hyväksi, koska yrityksessä on ollut useat henkilöt pitkään ja asiat on tehty aina samalla tavalla eikä muutoksia saada aikaan, jos ei puhdisteta ilmapiiriä ja toimintatapoja - -(Hc)

Henkilökohtaisissa haastatteluissa kaikki pääsivät kertomaan omia kehitysideoitaan ja ajatuksiaan. Kaikki vastaajista olivat käyttäneet tämän tilaisuuden hyväkseen ja kertoneet omia ajatuksiaan ja ideoitaan luottamuksella ja rohkeasti. Suurin osa oli sitä mieltä, että johto aidosti kuunteli ja otti kopin ideoista, joita heille annettiin. Johto haluaa selkeästi käyttää kaiken voimavaran mitä yrityksen henkilöstöllä on heille tarjota. Suurimmalle osalle vastaajista oli jäänyt rento ja mukava fiilis keskustelun jälkeen. Haastattelutilaisuus oli rento ja avoin, joten haastateltavat uskalsivat kertoa avoimemmin asioita, kuin normipalavereissa. Ainoastaan yhden vastaajan kohdalla haastattelu oli tuntunut negatiiviselta lähinnä ideoiden kalastelulta, vastaaja oli harmissaan, koska hänelle oli jäänyt tunne, että johtoa ei tuntunut yhtään kiinnostavan tämän haastateltavan paikka tulevaisuudessa yrityksessä.

- Kuuntelivat tarkasti mitä minulla oli sanottavaa ja ehdotettavaa tulevaisuutta varten- -(Ha)

- Menin palaveriin hyvin valmistautuneena ja huomasin, että he olivat mielissään, koska näkivät, että olin kirjannut paperille ylös erilaisia kehittämideoita. Kuuntelivat mielestäni todella kiinnostuneena ideoitani- -(Hb)

- Toivottavasti pääsen vaikuttamaan ajatuksillani yrityksen toimintaan, vaikka osittain tuntuu siltä, että ratkaistu on jo tehty. Jos ajatuksiani ei oteta missään muodossa huomioon ei yritystoiminta tule muuttumaan- -(Hd)

- Minusta tämä oli hyvä tapa päästä kertomaan kaikki asiat, jotka hidastavat tms. työntekoa talossa- -(Hd)

- Mielestäni toin hyvin esille, miten meidän myyntejä voitaisiin muuttaa ja miten ne helpottaisi meidän työntekoa. Kuuntelivat kyllä mitä minulla oli sanottavaa ja olivat asiallisen oloisia- -(Ha)

Viimeissä tiedotustilaisuudessa osa haastateltavista oli huomannut, että juuri hänen ideoitaan oli otettu mukaan tulevaisuuden suunnitteluun. Tämä lisää todella paljon henkilöstön tunnetta siitä, että he pääsevät itse vaikuttamaan työhönsä ja näin kokevat työnsä merkitykselliseksi, tuntevat onnistumisen tunteita ja voivat omistautua työlleen. Moni vastaajista odottaa kovasti tulevaa ja haluavat nähdä miten muutokset toimivat käytännössä ja pystytäänkö niiden avulla vaikuttamaan mm. yrityksen tulokseen. Suurimmalle osalle vastaajista oli jäänyt olo, että he olivat päässeet vaikuttamaan päätöksiin ja tämä varmasti lisää henkilöstön sitoutumista yritykseen, koska kokevat olevansa tärkeitä yritykselle.

- Henkilökohtaisista haastatteluista oli aivan selkeästi poimittu uudistusideoita, joten henkilöstöä oli kuunneltu, ainakin minun mielestä. Toivotaan, että nyt on "löysät" pois ja työtahti kiristyy. Itse olen aina pitänyt työtahtia melko verkkaisena yrityksessä ainakin meidän osastolla. Tähän olenkin jo pitkään toivonut muutosta ja nyt se taitaa tapahtua - - (Hd)

- Työntekijöiden ideoita oli selkeästi kuultu ja nyt odotan kovasti, miten muutokset tulevat näkymään työntekijöiden arjessa - -(Ha)

Korostamalla henkilöstölle yhteisöllisyyttä saadaan lisättyä tunnetta, että yhdessä porukalla olemme enemmän ja paljon vahvempia kuin jokainen yksittäisenä toimijana. Vastuulliselle vuorovaikutukselle on tärkeää, että hyväksytään erilaisuus, tarvitaan kaikilta oikeanlaista asennetta, empatiaa sekä halua työskennellä vastuullisesti asemastaan yrityksessä riippumatta. Vastuullinen dialogi on ihmislähtöisen yhteistyön edellytys.

5 Johtopäätökset

Opinnäytetyön avulla haluttiin selvittää, miten haastateltavien vastaukset vastaavat Juholinin (2006) ja Åbergin (2000) teorioita sisäisestä viestinnästä. Tulos on, että haastateltavien vastaukset tukevat Juholinin ja Åbergin teorioita sisäisestä viestinnästä. Haastateltavista lähes kaikki kokivat, että yt-neuvottelujen avoin, kattava ja luotettava sisäinen viestintä on mahdollisuus parempaan tulevaisuuteen ja yrityksen menestykseen. Juholinin (2006) sisäisen viestinnän teorian mukaan tästä juuri on kysymys sisäisessä viestinnässä. Hänen näkemyksensä viestinnän monista kasvoista, esimerkiksi tiedon tuottaminen, muokkaaminen, välittäminen, keskustelut ja ymmärryksen luominen tulivat esille tutkimuksen aikana saaduista vastauksista. Henkilöstö koki, että nyt ollaan rakentamassa yhteisöllisyyden kulttuuria, joka kantaa mukanaan ja ilmentää yrityksen arvoja ja perimää.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että lähes kaikki vastaajista kokivat yt-neuvottelujen aikana, että heitä kuunneltiin. Åbergin (2000) sisäisen viestinnän teoriasta löytyy yhtäläisyyksiä saaduista tutkimustuloksista. Åberg määrittelee sisäisen viestinnän niin, että se on informaatiota välitystä yrityksen sisällä tapahtuvista asioista ja tapahtumista sen henkilöstölle, jotta henkilöstö on koko ajan tietoinen yrityksen tapahtumista. Åberg (2000) teorian mukaan henkilöstön täytyy olla tietoinen asioiden kulusta yt-neuvottelujen aikana viestinnän näkökulmasta katsottuna. Tässä vastaajien mielestä onnistuttiin melko hyvin ja henkilöstöllä oli koko ajan tietoa, missä ollaan menossa. Kaikilla oli jopa mahdollisuus esittää kysymyksiä toimitusjohtajalle, jos halusi jotakin kysyä.

Haastateltavat kokivat neuvottelut avoimina, mikä taas herätti työntekijöissä luottamusta siihen, että heillä on kaikki ajankohtainen saatavilla oleva tieto koko muutosprosessin ajan. Johto onnistui myös esittämään asiat niin, että lähes kaikki haastateltavat ymmärsivät mistä muutostoimenpiteet johtuvat ja niiden taustat ja miksi niitä oli välttämätöntä tehdä juuri nyt. Haastateltaville tuli vahva mielikuva, että he pystyivät vaikuttamaan asioihin muutoksien keskellä eli viestintä oli kaksisuuntaista alais-

ta-esimiehelle ja takaisin. Kaiken tämän avoimen ja keskustelun takana oli ajatus siitä, että jokainen henkilöstön jäsen koki itsensä tärkeäksi työyhteisölle ja tietää hänen työllään olevan merkitystä. Tämä kaikki motivoi ja sitouttaa työntekijää yritykseen. Toimiessaan tämä yhtälö parantaa yrityksen me-henkeä ja sitä kautta yrityksen tulos saadaan nousemaan. Juuri näin haastateltavien vastauksista pystyy toteamaan.

Käytännössä sisäisessä viestinnässä onnistuttiin henkilöstön kokemusten perusteella melko hyvin, juuri näiden edellä mainittujen onnistumisien vuoksi. Yt-neuvottelut herättivät työntekijöissä monenlaisia ajatuksia, mutta pääsääntöisesti saattoi haastatteluissa huomata, että työntekijät uskoivat vahvasti, että tällä muutoksella tulee olemaan tulevaisuudessa positiivisia vaikutuksia yrityksen tulokseen.

6 Pohdinta

Valtaosa vastaajista piti sisäistä viestintää yt-neuvottelujen aikana avoimena ja tämä selkeästi herätti työntekijöissä luottamusta johtoa kohtaan. Tutkijan mielestä johdon esimerkillinen toiminta muutosprosessin aikana antoi useita tilaisuuksia henkilöstön kysyä asioista heiltä, jos tuntui, että ei ymmärtänyt kaikkea sitä mitä he halusivat tuoda esille. Henkilöstöllä oli siis omakin vastuu kysyä, jos ei ymmärrä jotain, koska johto ei voi tietää mitä kukakin haluaa tietää ja tästä johtuen täysin kaikkiin kysymyksiin vastaavaa, esimerkiksi infotilaisuutta on mahdotonta järjestää. Eli kysymällä varmasti olisi saanut kaikki vastaukset, jos tuntui, että jokin jäi epäselväksi yt-neuvottelujen aikana. Tutkijasta oli mielenkiintoista havaita, miten ihmiset reagoivat samaan asiaan täysin eri tavalla. Mm. osalle oli vain ajankysymys, milloin yt-neuvottelut aloitetaan ja toisille henkilökunnan jäsenille tieto tuli aivan yllätyksenä. Tähän tietenkin vaikuttavat monet seikat mm. onko tiedolta tullut aikaisempi viestintä huonosta tilanteesta ymmärretty, henkilön persoonallisuus, aikaisemmat kokemukset.

Kaikkien prosessin aikana käytyjen keskustelun tavoitteena oli, että jokainen henkilöstön jäsen sai tuoda omat ideansa ja ajatuksensa luottamuksella esille johdolle. Lähes kaikki vastaajista kokivat, että heidän ideoitaan haluttiin aidosti kuulla ja, että niitä tullaan tulevaisuudessa toteuttamaan ainakin joiltain osin. Suurimmalle osalle haastatelluille jäi olo, että he ovat tärkeä osa työyhteisöä ja tietävät hänen työllään olevan merkitystä. Tämä kaikki motivoi ja sitouttaa työntekijää yritykseen. Toimissaan tämä yhtälö parantaa yrityksen me-henkeä ja sitä kautta yrityksen tulos saadaan nousemaan. Tutkijan mielestä nämä kaikki oli otettu hyvin huomioon neuvottelujen aikana, joten johdolla oli selkeästi hyvä etukäteissuunnitelma, kuinka yt-neuvottelut kannattaa hoitaa niin, että henkilöstö kokee, että heidän panoksellaan on merkitys lopputulokseen. Johdon kannattaa tulevaisuudessa ottaa käyttöön tämä uusi avoimempi tapa viestiä ja ottaa henkilöstö enemmän mukaan päätöksiin ja ideointiin, koska tutkimuksen aikana tuli selväksi, että yrityksen henkilöstöllä on paljon annettavaa ja hyvää potentiaalia ideointiin yrityksen johdolle, jos työntekijät vain saavat tilaisuuden niistä avoimesti kertoa. Irtisanomiset ovat aina ikäviä, niin irtisanoituille kuin taloon jääville, mutta varmasti tulevaisuudessa tämä hyvin hoidettu talon "puhdistusohjelma" tuottaa varmasti positiivisia tuloksia.

Tutkija itse on ollut yt-neuvotteluissa mukana työelämänsä aikana 4 kertaa, jokainen kerta eri yrityksen palvelussa. Verrattuna tämän tutkimuksen kohdeyritykseen suurin poikkeus aikaisempiin tutkijan kokemuksiin oli se, että Chipstersillä ei ollut pääluottamusmiestä mukana yt-neuvotteluissa. Kaikissa aikaisemmissa yrityksissä pääluottamusmies on hoitanut neuvottelut ja toiminut tiedottajana johdon ja henkilöstön välillä. Alussa tämä järjestely tuntui tutkijasta erikoiselta. Neuvottelut etenivät ja tuli esille, että mitään valmista nimelistaa ei johdolla ollut etukäteen tarkasti suunniteltuna, alkoi tulla tunne, että tämä vaihtoehto toimii varmasti paremmin, kun pääsee itse ääneen neuvotteluissa. Johdon edustajat vakuuttivat, että henkilökunnan henkilökohtaiset haastattelut merkitsevät paljon yt-neuvottelujen tulosten suhteen. Tämän vuoksi tutkija oli valmistautunut huolella omaan henkilökohtaiseen haastatteluunsa noin kolmen A4-sivun idealistalla. Kaikki sanottu kirjattiin johdon toimesta ylös neu-

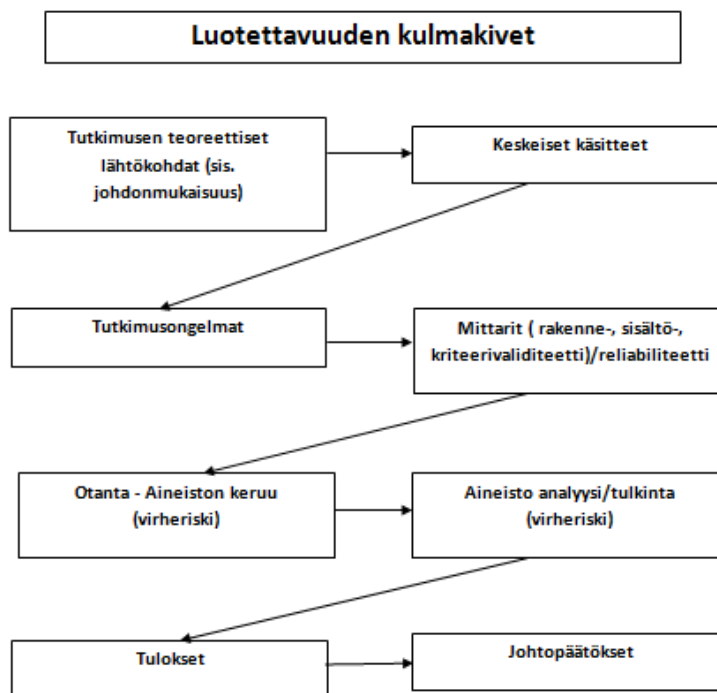
vottelussa ja pyydettiin olemaan avoin ja sanomaan suoraan mitkä ovat ongelmakoh-
tia ja miten voidaan kehittyä.

Tällainen yt-neuvottelumalli oli tutkijalle aivan uusi, koska koskaan aikaisemmin ei
ole itse päässyt sanomaan suoraan mielipiteitään johdolle vaan aikaisemmissa yrityk-
sissä viestit menivät johdolle vain pääluottamusmiehen välityksellä. Tutkijalle jäi ai-
dosti tunne, että johtoa kiinnostaa mitä kullakin henkilöstön jäsenellä on sanottavaa.
Valmistautuminen palkittiin ja tutkija sai jäädä yritykseen, vaikka on viimeiseksi ta-
loon tulleiden joukossa. Haastattelut jälkeen tutkijalle jäi vahva usko, että johto pu-
hui totta, kun sanoivat, että henkilökohtaisella keskustelulla on suuri merkitys. Tällai-
nen neuvottelumuoto oli todella positiivinen kokemus, koska tässä mallissa ihminen
tunsi itsensä vaikuttavaksi yksilöksi eikä vain yhdeksi pelinappulaksi henkilöstön kes-
kellä, josta halutaan vain päästä äkkiä eroon. Yksi merkittävä ero, joka tuli tutkijan
mielestä hyvin esille oli "käytäväjuoruilun ja turhan spekuloinnin" vähyys tutkittavas-
sa yrityksessä neuvottelujen aikana. Juoruilua ei ollut paljoakaan, mikä entisiin ko-
kemuksiin verrattuna yt-neuvotteluista aikaisemmissa työpaikoissa, herätti suurta
ihmetystä neuvottelujen aikana tutkijan näkökulmasta. Tutkijan mielestä suurin vai-
kuttava tekijä tähän oli hyvä tiedottaminen, avoin keskustelu ja inhimillinen toiminta
johdon puolelta. Verrattuna tutkijan aikaisempiin kokemuksiin muissa yrityksissä yt-
neuvottelujen aikana spekulointi ja huhut ovat olleet todella suuressa roolissa ja työ-
päivästä on käytetty paljon aikaa asioiden miettimiseen työyhteisössä.

Viestintä on kehittynyt aikojen saatossa sanelusta dialogiin asti. Olennaisena osana
dialogia on osapuolien aktiivinen kuuntelu. Nykyviestinnässä on tärkeää yhdessä te-
keminen, yhteisöön kuulumisen tunne ja sitä, että kaikilla on mukavaa. Työntekijät
tarvitsevat selkeää tiedottamista ja faktaa, tulkintaa ymmärtämiseen ja yhteisöllisyyt-
tä, jossa kaikki sitoutuvat ja motivoituvat yhdessä tekemiseen. (Tirkkonen 2014.)
Nämä tulivat esille Chipstersin johdon ja henkilöstön sisäisessä viestinnässä yt-
neuvottelujen aikana.

Ovatko tuloksista johdetut päätelmät valideja ja/tai reliaabeleja? Validiteetti eli pätevyys on tehdyssä tutkimuksessa hyvä, koska tutkimuksen haastateltavat on valittu tarkoin perustein. Tutkimuksessa sovellettu tutkimusote tekee hyvin oikeutta tutkitavan ilmiön olemukselle ja kysymyksenasettelulle. Saadut mittaustulokset osoittavat, että tutkimuksesta saadut tiedot vastaavat vallalla olevaa teoriaa. Reliabiliteetti eli pysyvyys on hyvä, koska tutkimuksessa ei ole saatu sattumanvaraisia tuloksia, vaan tulokset ovat olleet johdonmukaisia. Pätevyyttä ja pysyvyyttä arvioidessa laadullisessa tutkimuksessa on selvää, ettei niitä voida arvioida samalla tavalla kuin määrällisen tutkimuksen yhteydessä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kuvio 9. Luotettavuuden kulmakiviä teorialähtöisessä tutkimuksessa voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion avulla. (Luotettavuus 2018, Kajaanin ammattikorkeakoulu opinnäytepankki.)



Kehittämisehdotukset ja jatko tutkimusaihe

Tutkimusta tehdessä löytyi muutamia kehittämiskohteita, joihin voisi kiinnittää huomiota. Ensimmäinen ja tärkein kehittämiskohta on se, että henkilöstöä kannattaa ottaa enemmän mukaan tekemään päätöksiä ja ideoimaan. Yrityksessä työskentelevillä henkilöillä on todella paljon käyttämätöntä voimavaraa eli tietoa, taitoa ja ideoita, joista olisi yritykselle todella paljon hyötyä. Se lisäisi myös henkilöstön sitoutumista yritykseen. Esimerkiksi näitä uusia muutoksia tehdessä esimies ei välttämättä ole paras asiantuntija toteuttamaan aiottua muutosta. Olisi hyvä järjestää enemmän esimerkiksi muutosryhmä, johon valittaisiin parhaat asiantuntijat ja sellaiset henkilöstön jäsenet, joita muutos koskee. Päätösten tueksi voisi järjestää esimerkiksi kuukausittain aivoriihen, johon vapaaehtoiset saisivat osallistua ideoimaan ja miettimään tulevaisuuden suunnitelmia. Vähittäiskaupan- ja horeca-puolen yhdistäminen tuo pakosti paljon muutoksia mukanaan, joten muutosryhmät olisivat varmasti toimiva konsepti muutoksien keskellä. Näin työntekijät pääsevät itse vaikuttamaan työhönsä ja sitoutuminen ja motivaatio lisääntyisi omaan työhön ja yritykseen.

Uusia viestintäkanavia tarvitaan talon sisällä, koska tieto ei tavoita kaikkia, joku saat-
taa esimerkiksi unohtua sähköpostin jakelulistalta vahingossa. Tähän sisäiseen viestinnän tehostamiseen on kehitteillä sähköiset muistitaulut tietokoneille henkilöstön jokaiselle jäsenelle, joihin päivittyy esimerkiksi myyntiosaston tärkeät muistettavat asiat. Tämän uuden tekniikan avulla kaikilla on samaan aikaan tieto saatavilla, eikä tule turhia viivästyksiä asioiden kulussa esimerkiksi osastojen välillä. Sisäistä viestintää halutaan tehostaa entisestään, siitä halutaan tehokasta ja suunnitelmallista.

Suosituksena jatkoa ajatellen, voisi tehdä koko henkilöstöä koskevan haastattelukierroksen, jossa voisi kartoittaa, kuinka henkilöstön yt-neuvottelujen aikana antamat ideat on otettu yrityksessä käyttöön ja millaisia vaikutuksia niillä on saatu aikaan. Pääsikä henkilöstö todellakin vaikuttamaan ideoillaan yrityksessä? Tämä olisi mielenkiintoinen jatko tutkimusaiheena tulevaisuudessa.

Lähteet

Aaltio, I. 2014. Case-tutkimus metodisena lähestymistapana. Viitattu 15.8.2018. <https://metodix.fi/2014/05/19/aaltio-marjosola-casetutkimus/>.

Aarnivuori, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Edita Prima Oy. Viitattu 11.12.2017. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Ab Chipsters Food Oy yritysesittely netissä 2017. Viitattu 11.12.2017. <http://www.chipsters.fi/fi/chipsters-yrityksena>.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Riika: Vastapaino.

Aro, J. 2011. Yhteisöllisyys ja sosiaalinen side. Teoksessa: Kangaspunta, Seppo (toim.) Yksilöllinen yhteisöllisyys: avaimia yhteisöllisyyden muutoksen ymmärtämiseen. Tampere: Tampereen yliopisto

Finch, E. 2011. Facilities Change Management (1), Hoboken; Wiley-Blackwell. Viitattu 21.10.2017. ProQuest ebrary.

Furman, B., Pinjola N. & Rubanovitsch M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki: OY Imperial Sales AB / Johtajatiimi.

Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klementti H. 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa, Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Hakala, Jukka. 2015. Miten saan viestini perille. Helsinki: Brains.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Hirsch, P. 2014. Whither the bully pulpit: leadership communications and corporate transformation. Vol.35(6), pp.66-70. Viitattu 5.9.2017. <https://janet.finna.fi>, Journal of Business Strategy.

Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2013. Työyhteisön viestintä. Helsinki: Edita.

Hokkanen, S. & Strömberg, O. 2003. Ihmisten Johtaminen. Jyväskylä: Sho Business Development.

Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntija organisaation johtaminen. Helsinki: Talentum. Viitattu 11.12.2017. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Viro: Meedia Zone OÜ. Viitattu 11.2.2018. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/fi/s/ak/kirjat/erilaisten-ihmisten-johtaminen-2017/>.

Jalonen, L. 2012. Sisäisen viestinnän toimivuus ja kehittäminen. Viitattu 2.4.2017. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/47330/Jalonen_Leena.pdf?sequence=1.

Jin, S. & Phua, J. 2014. Following Celebrities' Tweets About Brands: The Impact of Twitter-Based Electronic Word-of-Mouth on Consumers' Source Credibility Perception, Buying Intention, and Social Identification with Celebrities. Vol.43(2), p.181-195. Viitattu 5.3.2017. <https://janet.finna.fi>, Journal of Advertising.

Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! kasva viestinnän ammattilaiseksi. Helsinki: Management Institute of Finland.

Juholin, E. 2006. Communicare!: viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Infoviestintä.

Järvinen, P. & Järvinen A. 2004. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Kainulainen, E. 2014. Sisäinen viestintä osastojen välillä. Viitattu 20.3.2017. https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/72544/Kainulainen_Eveliina.pdf.pdf?sequence=1.

Kalliomaa, S. 2009. Sisäinen markkinointi johtamisena. Tapaustutkimus konepajateollisuuden projektiorganisaatiossa. Viitattu 18.08.2018. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/21306/9789513936419.pdf>.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas; näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. <https://booky.fi/>.

Kauhanen, J. 2018. Esimies tuottavuuden kehittäjänä. Viro: Printon. Viitattu 15.8.2018, <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/fi/s/ak/kirjat/esimies-tuottavuuden-kehittajana-2018/?coll=6>.

Kesti, M. 2013, Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan kirjapaino Oy.

Korenková, M. 2014. Statistical Evaluation of Communication Skills of Customer Care Employees in Banks. Vol.12(2), pp.318-332. Viitattu 4.9.2017. <https://janet.finna.fi>, Business.

- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. Kuronen, M. & Ollikainen M. 2008. Yrityksen viestintä Helsinki: Edita.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2003. Yritysviestinnän abc. Helsinki: Edita.
- Koskinen, I., Alasuutari P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B markkinoinnin & myynnin pelikirja - yritysjohtajan opas myyntiin ja markkinointiin. Viro: Kauppakamari.
- Lahti, L. 2014. Monikulttuurinen työelämä: hyväksi ihmiselle, hyväksi bisnekselle. Helsinki: Talentum. Viitattu 13.12.2016. <https://janet.finna.fi/>, Almatalent.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Viitattu 5.3.2017 Helsinki: Helsinki university press. [janet.fi ellibs](http://janet.fi/ellibs)
- Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään Helsinki: WSOYpro.
- Martin & Servera ostaa suomalaisen tuoretuotetukkuliikkeen. Lehdistötiedote 13.10.2016. Viitattu 11.12.2017. http://www.martinservera.se/files/Finska/Press_Martin%20Servera%20Chipsters_finska.pdf.
- Martin&Servera 2016. Martin&Serveran yritysesittely netissä. Viitattu 11.12.2017 <http://www.martinservera.se/files/Finska/martinservera>
- Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus.
- Mazzei, A. 2014. Internal communication for employee enablement. Vol.19(1), pp.82-95. Viitattu 5.9.2017. <https://janet.finna.fi/>, An International Journal.
- Metsämuuronen, J. 2011. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Viitattu 11.3.2017. Helsinki: International Methelp Oy.
- Metsämuuronen, J. 2013. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Viitattu 11.11.2017. Helsinki: International Methelp Oy.
- Mikkonen, T. 2016. Mitä viestintä on. Viitattu 11.4.2017. <http://slideplayer.fi/slide/5584190>.

Nätti, S., Rahkolin, S. & Saraniemi, S. 2014. Crisis communication in key account relationships. Vol.19(3), pp.234-246. Viitattu 5.9.2017. <https://janet.finna.fi>, An International Journal.

Opinnäytepankki. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 9.4.2017.
<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta>.

Opinnäytepankki. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.5.2017.
<https://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Viitekehys>.

Opinnäytepankki. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Viitattu 19.5.2017.
<https://www.kamk.fi/fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Luotettavuus>

Pesonen, P. 2012. Yritysviestinnän säännöt. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Palmroth, A. & Nurmi, I. 1996. Alttiiksi asettumisen etiikka. Jyväskylä; Kopi-Jyvä Oy.

Piha, K. 2015. Rytmihäiriö tartu mahdollisuuksiin tai kuole. Liettua: BALTO Print.

Piha, K. 2014. Sisäinen viestintä - käärmettä pyssyyn? Viitattu 11.4.2017.
<https://www.slideshare.net/EllunKanat/kirsi-piha-sisinen-viestint-krmett-pyssyyn>.

Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: Talentum. Viitattu 10.8.2017.
<https://janet.finna.fi/Almatalent>.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edna Prima Oy.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 11.3.2017. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Tapaustutkimus. Viitattu 11.4.2018. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto.
<<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>.

Seker, S., Cankir, B. & Arslan, M. 2014. Information and Communication Technology Reputation for XU030 Quote Companies. Vol.7(1), pp.247-272. Viitattu 11.4.2017.
<https://janet.finna.fi>, International Journal of Innovation.

Sironen, M. & Herva, M. 2009. Ammatillinen vuorovaikutus. Viitattu 11.4.2017.
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0407012/1092981175338/1092984979809/1107943286020/1107943363905.html>

Tirkkonen, S. 2014. Eläköön dialogi! Havaintoja Elonmerkki-seminaarista 28.8.2014. Viitattu 11.4.2017. http://www.mynewsdesk.com/fi/blog_posts/elaekoeoen-dialogi-havaintoja-elonmerkki-seminaarista-28-8-2014-osa-2-viestintae-on-taistelua-28101

Toimihenkilöliitto ERTO. 2018. Yt-neuvotteluiden kulku ja neuvotteluvälvoitteen sisältö. Viitattu 10.3.2018. <https://www.erto.fi/tyosuhdeopas/yt-neuvottelut/yt-neuvotteluiden-kulku-ja-neuvotteluvälvoitteen-sisalto>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Törmälä V., Markkanen, J. & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu- uusi johtaminen. Saarijärvi: Offset Oy.

Valli, R. & Aaltola, J. 2015 Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalla tutkijalle. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valli, R. & Aaltola, J. 2007 Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalla tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS-Kustannus.

Åberg L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infoviestintä.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää!: esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Viitattu 10.3.2018. Viro: Media Zone OÜ. <https://kauppakamaritieto-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/fi/s/ak/kirjat/henkilostoasiantuntijan-kasikirja-2015/?coll=2>.