



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu

(infor)

Heta-Liisa Malkavaara

Hyvän virrat liikkeelle:
TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN
MITTAAMISESTA SEN
KEHITTÄMISEEN



Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

<http://shop.haaga-helia.com> ■ julkaisut@haaga-helia.fi

© kirjoittaja ja Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Haaga-Helian julkaisut 5/2016

Teos on suojattu tekijänoikeuslailla (404/61). Teoksen valokopiointi kielletty, ellei valokopiointiin ole hankittu lupaa. Lisätietoja luvista ja niiden sisällöstä antaa Kopiosto ry, www.kopiosto.fi. Teoksen tai sen osan digitaalinen kopioiminen tai muuntelu on ehdottomasti kielletty.

Julkaisija: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Taitto: Riina Nyberg / Oy Graaf Ab
Kansikuva: Shutterstock

ISSN 2342-2939
ISBN 978-952-6619-89-7

Sisällys



1 Johdanto	4
2 Työyhteisöviestintä ja sen mittaaminen	5
3 Menetelmävalinnat	8
3.1 Aineisto ja sen kerääminen.....	8
3.2 Aineiston analysointi.....	9
4 ”Muuten se on arvaamista” – Mittaamisen motiivit, keinot ja kohteet	12
5 ”Se kyselytapa on jo viesti” – Mittaamisen ennakkointia ja haasteita	14
6 ”On tapahtunu sit ihan hurjasti” – Mittaustuloksista kohti kehittämistyötä	16
7 ”Persoonien merkitys siellä joukossa” – Asiantuntija avainviestijänä	20
8 ”Oon mäkin ollu strategiatyöpajassa” – Osallisuuden magneettinen vaikutus	22
9 ”Kyllä se siellä nyt vaan keskeinen asia on” – Viestintä työyhteisön ytimessä	25
10 Mittaaminen ja kehittäminen haastattelujen valossa	27
11 Työyhteisöviestintää peilaamassa	30
Lähteet	33

1

Johdanto



■ Kannattaako arviointiin panostaa, ja auttaako arviointi aidosti viestinnän kehittämistyössä? Tapahtuuko arjen käytänteissä olennaisia muutoksia ja kehittämisaskelia sen jälkeen, kun työyhteisö on mitannut viestintänsä toimivuutta?

Nämä kysymykset ovat askarruttaneet mieltäni moneen otteeseen. Olen viestintävalmentajana toimiessani ollut mukana lukuisissa työyhteisöviestinnän koulutus- ja kehittämisprojekteissa. Olemme kristallisoineet viestinnän roolia, arvioineet viestintää, pureksineet tuloksia ja edenneet kohti kehittämistä. Tähän työhön on osallistunut niin viestintäammattilaisia, HR-osaajia, johdon assistentteja, tiiminvetäjiä, johdon edustajia kuin eri alojen asiantuntijoita. Usein ulkopuolisen fasilitaattorin tarve on kuitenkin ulottunut siihen saumaan, jossa työyhteisön oma ja arkinen kehittäminen vasta käynnistyy. Tämä on herättänyt uteliaisuuteni arviointi- ja kehittämistyön jatkumisen ja tuloksellisuuden suhteen.

Etsin tässä tutkimusartikkelissa vastauksia työyhteisöviestinnän mittauksen ja kehittämisen suhdetta koskeviin kysymyksiini, ja hahmottelen työyhteisöviestinnän kehittämisen painopisteitä. Tutkimus on toteutettu Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Infor-viestintävalmennusyrityksen yhteistyönä, ja hanketta on tukenut HSO-säätiö.

Tekstin sisältö pohjautuu neljään haastatteluun. Haastattelunäytteet edustavat organisaatioita, joiden työyhteisöviestintää on mitattu ComBaro-mittarin avulla. ComBaro on työyhteisöviestinnän arviointiin kohdennettu mittari, jonka juuret löytyvät Työyhteisöviestintä 2010 -tutkimuksen tuloksista (Juholin 2007). ComBaron kysymyspatteristo mittaa työyhteisöviestinnän toimivuutta ja dialogisuutta, ja mittari kuuluu Inforin palvelutarjontaan.

Artikkelin rakenne on viisiportainen. Ensiksi tuon esille näkökulmia työyhteisöviestintään ja sen mittaamiseen, minkä jälkeen esittelen menettelmälliset ratkaisuni: tiedonkeruun toteuttamisen ja aineiston analysoinnin vaiheet. Jatkan analysoinnin tulosten raportoinnilla, ja tarkastelen tuloksia työyhteisöviestinnän mittaamisen ja kehittämisen viitekehyksessä. Lopuksi pohdin työyhteisöviestinnän käsitettä sekä ehdotan suuntaviivoja työyhteisöviestinnän mittaamiselle ja kehittämislle.

2

Työyhteisöviestintä ja sen mittaaminen



■ Työyhteisöviestintä on käsite, joka kuvaa työyhteisössä tapahtuvaa vuorovaikutusta, viestintäkulttuuria ja tiedon vaihdantaa. Sisäisen viestinnän tutkimus- ja kehittämistraditiot ovat perinteisesti korostaneet niin viestinnän johtamisen ja organisoinnin tärkeyttä kuin viestintätyytyväisyyden selvittämisen merkitystä. Sisäisen viestinnän sidoksisuus johtamiseen, yhteisen käsityksen rakentumiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen on tuttua kaikille toimintaansa kehittäneille työyhteisöille.

Työyhteisöviestinnän käsite on yhä laajemmin korvannut sisäisen viestinnän käsitteen suomalaisissa työyhteisöissä, sillä se kuvaa työn, työntekijän, työyhteisön ja työhön liittyvien verkostojen monimuotoista suhdetta edeltäjänsä osuvammin. Työyhteisöviestintä kertoo viestinnän dynaamisuudesta ja lomittumisesta työn tekemiseen ja organisaation prosesseihin. Sisäinen viestintä heijastaa puolestaan kaikuja ajattelusta, jonka mukaan viestintä olisi selkeästi hallittavissa ja erillään organisaation muusta viestinnästä.

Työyhteisöviestinnän tunnettua jäsenyys- eli agendamallia (Juholin 2007 & 2008) voidaan pitää karttana, joka näyttää viestinnän ja työyhteisön toiminnan oleelliset risteykset. Näitä ovat

- olennaisen tiedon nimeäminen ja vaihdanta
- työyhteisölle soveltuvien viestintäfoorumien hyödyntäminen
- työyhteisön jäsenten mahdollisuus vaikuttaa työhönsä ja työyhteisöönsä
- halu ja mahdollisuus oppia yhdessä
- kyvykkyys tunnustaa jokaisen osallisuus tunnelman rakentumisessa sekä
- organisaation maineen heijastuminen työyhteisöviestintään ja työyhteisön jäsenten käsityksiin työyhteisöstään.

Työyhteisöviestinnän diskurssissa korostuu jokaisen työyhteisön jäsenen viestintärooli ja -vastuu. Voidaan puhua myös vastuullisesta ja strategises-

ta työyhteisödialogista, joka haastaa perinteiset, persuasiiviseen vaikuttamiseen tai kontrolliin pohjautuvat johtamismallit. (Juholin et al. 2015; Juholin 2013 & 2008.)

Työyhteisöviestinnän arviointi ja mittaaminen ovat lähikäsitteitä, joita voidaan pitää sekä synonyymeinä että toisistaan eroavina kokonaisuuksina. Käsitteiden erot näkyvät lähinnä niiden ulottuvuudessa: arviointia voidaan pitää mittaamista laajempänä ja kokonaisvaltaisempänä prosessina. Viestinnän arviointi ponnistaa organisaation strategisista tavoitteista; se kysyy, onko yhteisö laadukkaasti viestivä ja viestinnällä johdettu verkosto. Työyhteisöviestinnän arviointi voi näin ollen kohdistua esimerkiksi organisaation ja työyhteisöviestinnälle asetettujen tavoitteiden johdonmukaisuuteen tai työyhteisön viestinnän toimivuuden selvittämiseen. Viestinnän arviointiin sisältyviä kohteita ja vaiheita voidaan kuvata myös arviointikehän avulla. Työyhteisöviestinnän arvioinnin dynaamisesta syklistä voidaan tunnistaa seuraavat vaiheet: tavoitteiden arviointi, dialogin ja viestinnän prosessien arviointi, tavoitteiden saavuttamisen arviointi ja kehittämistyön suunnittelu. (Juholin 2010.)

Mittaaminen puolestaan on käyttökelpoinen käsite silloin, kun halutaan selvittää tiettyyn ajankohtaan, mittariin tai tavoitteeseen sidottu tilannekuva (Juholin 2010). Mittaaminen viittaa tarkkarajaiseen arviointi- hetkeen tai -projektiin, joka voi olla tiedonkeruu- ja analysointitavoiltaan niin kvantitatiivista kuin laadullista.

Siitä huolimatta, että mittaaminen kertoo aikaan tai toimenpiteisiin sidotusta arvioinnista, se on kuitenkin monimerkityksellinen ja tilannesidonnaista määrittelyä edellyttävä käsite. Viestinnän mittaaminen ammentaa vaikutteita markkinoinnin mittaamisen perinteestä ja liiketoiminnan ROI- ja KPI-mittaroinnista. Viestinnän mittaamisen kohteita, malleja ja mittareita on lukuisia, ja organisaatiot mittaavat tyypillisesti etenkin sidosryhmä-, brändi- ja mainetavoitteidensa saavuttamista. Työyhteisöviestintä saattaa usein jäädä mittaamisessa suppeammalle tarkastelulle – muiden henkilöstö- ja työtyytyväisyysmittausten varaan – vaikka se ansaitsisi oman huomionsa. Viestinnän mittaaminen saattaa myös kokonaisuutena olla haasteellista. Viestinnän mittausprosessit eivät ehkä ole systemaattisia, eikä organisaatioissa välttämättä mitata viestinnän vaikuttavuutta tai viestinnän tuottamaa lisäarvoa liiketoiminnan kehittämiseksi (STT & Procom 2016).

Käytän tässä artikkelissa lähinnä termiä työyhteisöviestinnän mittaaminen, koska se linkittyy luontevasti informanttien työyhteisöissä teh-

tyyn ComBaro-mittaukseen. Puhun kuitenkin myös työyhteisöviestinnän arvioinnista, jolloin arviointi toimii lähinnä mittaamisen rinnakkaiskäsitteenä. Kerron seuraavaksi tutkimukseni aineistosta, sen keräämisestä ja analysoinnista.

3

Menetelmävalinnat



3.1 Aineisto ja sen kerääminen

■ Haastatteluaineisto koostuu neljästä teemahaastattelusta, jotka on tehty vuosina 2014–2015 neljässä eri organisaatiossa. Mukana oli niin yrityksiä kuin julkisen sektorin asiantuntijaorganisaatioita. Haastateltavat olivat näiden yhteisöjen viestintäammattilaisia tai viestinnästä vastaavia operatiivisia johtajia. Kaikissa organisaatioissa oli tehty ComBaro-mittaus joko muutama vuosi haastattelutilannetta aiemmin, vuoden sisällä tai vastikään. Näin ollen aineistoa voidaan tutkimuksellisesti pitää valikoituneena näytteenä, jonka tarkoituksena on valottaa kokemuksellista tietoa työyhteisöviestinnän mittaamisen ja kehittämisen suhteesta.

Teemarunko sisälsi neljä teemaa esimerkkikysymyksineen:

1. Combaro-mittauksen jälkitunnelmat
 - Miten arvioit ComBaro-prosessia ja siitä saatuja tuloksia?
 - Oliko mittaamisesta hyötyä?
2. Viestinnän ja työyhteisöviestinnän mittaamisen tärkeys ja keinot
 - Onko viestinnän mittaaminen tärkeää?
 - Miten tärkeää työyhteisöviestinnän mittaaminen on?
 - Onko työyhteisöviestintää mitattu muutenkin kuin ComBaron avulla?
 - Mitä käytäntöjä teillä on yleisesti viestinnän mittaamiseen?
3. Viestinnän ja työyhteisöviestinnän mittaamisen haasteet ja painotukset
 - Onko viestinnän mittaaminen mielestäsi problemaattista? Kerro ajatuksistasi, jotka liittyvät viestinnän mittaamisen mahdollisiin haasteisiin.
 - Mitä työyhteisöviestinnän mittaamisessa tulisi erityisesti ottaa huomioon, jotta mittaaminen olisi hyödyllistä?
 - Mitä pitää mitata?
4. Työyhteisöviestinnästä buustausta arkeen
 - Voitko kertoa jonkun työyhteisöviestintään liittyvän onnistumistarinan?

- Mitä työyhteisöviestinnän kehittäminen tarkoittaa sinulle?
- Miten työyhteisöviestinnän mittaaminen ja työyhteisöviestinnän kehittäminen voisivat kulkea käsi kädessä?

Rakensin teemoille esimerkkikysymykset, joiden tehtävänä oli raamittaa ja taustoittaa teemoja ja auttaa haastateltavaa haastatteluun orientoitumisessa. Hyödynsin teemojen esimerkkikysymyksiä kuitenkin tilannekohtaisesti, enkä välttämättä esittänyt niitä haastateltaville. Haastattelutilanne saattoi tuottaa myös muita tarkentavia kysymyksiä. Kysymysten tehtävänä oli tuottaa kertomusta (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005), ja haastatteluilta oli vahvasti dialoginen luonne.

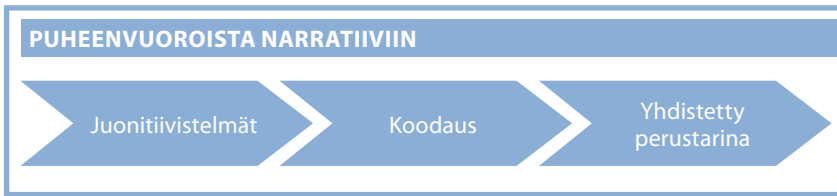
Halusin teemojen avulla selvittää haastateltavien näkemyksiä ja kokemuksia, jotka nivoutuvat työyhteisöviestinnän mittaamiseen ja kehittämiseen. ComBaron kysymykset perustuvat kattavaan tutkimustietoon suomalaisten asiantuntijayhteisöjen työyhteisöviestinnästä. Siksi oletin kyseisen mittarin ja mittausprosessin lisänneen tai tarkentaneen haastateltavien viestintänäkemyksiä tai -osaamista. ComBaro-mittaus oli kenties herättänyt myös lisäkysymyksiä niin oman työyhteisön viestinnän tilasta kuin työyhteisöviestinnän mittaamisesta ylipäänsä.

Tavoitteenani oli erityisesti myönteisten ja rohkaisevien kokemusten löytäminen (*appreciative inquiry*): haastattelujen tarkoituksena oli etsiä arkisia onnistumistarinoita, jotka kertoisivat sekä viestinnän merkityksestä että työyhteisöviestintään panostamisen eduista. En halunnut vältellä mittaamiseen liittyvää problematiikkaa, mutta lähtökohtana oli ratkaisukeskeinen näkökulma viestinnän kehittämiseen.

Lähetin teemarungon esimerkkikysymyksineen kullekin haastateltavalle etukäteen. Haastattelut kestivät keskimäärin 60 minuuttia, ja ne nauhoitettiin. Litteroin tallenteet sanatarkasti.

3.2 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi sisälsi kolme vaihetta: juonitiivistelmien rakentamisen, haastattelujen luokittelun ja haastatteluja yhdistävän perustarinan kirjoittamisen. Vaiheet on kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Aineiston analyysin vaiheet.

1. Juonitiivistelmät

Luin litteroidut kokonaisuudet läpi useaan kertaan ja redusoin kunkin haastattelun lyhyeksi juonitiivistelmäksi (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006), jotta sisäistäisin haastattelun luonteen ja ydintarinan. Alkuvaiheen merkityksenanto antoi suuntaa aineiston tarkemmalle läpikäynnille. Erittelin melko karkeasti haastateltavien lausumia ja sijoitin niitä haastatteluteemojen yhteyteen.

2. Aineiston koodaus

Analysoin systemaattisesti kunkin haastattelulitteroinnin. Tavoitteenani oli löytää oleellinen informaatio kustakin haastattelusta ja tulkita haastateltavan kertomusta mahdollisimman tarkkaan, haastateltavan viestiä kuunnellen. Analyysin perusluokittelun eli koodauksen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) perustana oli ajatus, joka a) joko liittyi olennaisesti haastatteluteemoihin tai b) toi aihepiiriin liittyvän näkemyksen esille. Etsin systemaattisesti ajatuskokonaisuuksia (Tuomi & Sarajärvi 2009), jotka kuvasivat parhaiten kunkin haastateltavan kertomusta. Koska aineisto koostui ainoastaan neljästä haastattelusta, tärkeintä oli mielestäni ydinsisällön löytäminen kaikista haastatteluista, ei niinkään haastattelujen vertailu toisiinsa.

Ensimmäisen luokittelun tuloksena oli kolme pääluokkaa ja lukuisia alaluokkia. Aineiston analysoinnin edetessä muokkasin, yhdistelin ja vähensin luokkia. Mikäli jokin alaluokka sai vai muutaman analyysiosuuden, katsoin tällaisen osion tarpeettomaksi. Jätin lisäksi aineiston luokittelusta pois sellaisen sisällön, joka taustoitti aihepiiriä tai vei keskustelua hyvin yksityiskohtaiseen suuntaan. Poisrajutat keskusteluosiot kuvasivat tyypillisesti haastateltavan taustaorganisaation toimintaympäristöä, yritystoiminnan muutoksia tai työyhteisön ilmapiiri- tai viestintämittarin toimintoja.

Pää- ja alaluokiksi muodostuivat lopulta seuraavat kategoriat:

- a. Työyhteisöviestinnän mittaamisen kulmakivet
 - mittaamisen merkitys
 - mittaamisen käsite, kohde ja mittarit
 - mittaamiseen valmistautuminen
 - mittaamisen haasteet

- b. Mittaamisen tulokset ja työyhteisöviestinnän kehittäminen
 - tulokset ja niiden kommentointi
 - konkreettiset toimenpiteet mittauksen jälkeen
 - mittaamisen laajemmat seuraukset ja kehittämissuunnat

- c. Työyhteisöviestinnän merkitys ja rooli
 - työn, työyhteisön ja työyhteisöviestinnän kytkös
 - asiantuntijayhteisö ja asiantuntijan rooli
 - johtaminen ja viestintä
 - viestinnän määrittely ja työyhteisöviestinnän merkitys

Kaksi ensimmäistä luokkaa myötäilevät teemahaastattelun lähtökohtia. Kolmas pääluokka sen sijaan nousi puhtaasti aineistosta. Toisin kuin alun perin oletin, haastateltavat puhuivatkin paljon viestinnän määrittelystä ja roolista. He pohtivat ja kuvailivat viestinnän ja työyhteisön toiminnan välistä sidosta, eikä viestintää pidetty käsitteellisenä itsestäänselvyyttenä. Viestintää ja työyhteisöviestintää pohdittiin, tulkittiin ja määriteltiin useaan kertaan keskusteluiden aikana.

3. Yhdistetty perustarina

Kun kukin haastattelu oli analysoitu, ryhdyin rakentamaan kustakin kolmesta pääluokasta juonellista kertomusta. Kirjoitin kunkin pääluokan sisällön minitarinaksi. Minitarinat muodostivat yhdessä laajemman perustarinan (Hyvärinen & Löyttyniemi 2005; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Perustarina on näin ollen yhtenäinen narratiivi neljästä, erikseen analysoidusta ja sen jälkeen yhdistetystä haastattelusta.

Seuraavissa luvuissa raportoin analyysin tulokset pohjaamalla ne rakentamaani perustarinaan.

4

”Muuten se on arvaamista” – Mittaamisen motiivit, keinot ja kohteet

■ Haastatteluvastaukset kertovat mittaamisen tärkeydestä. Työyhteisöviestinnän arviointi on arvokasta ja usein myös välttämätöntä, jotta työyhteisön kehittäminen tuottaa tulosta ja fokusoituu oikein. Arviointi nousee työyhteisön kehittämisagendalle, kun yhteisössä havahdutaan tarpeeseen saada ajankohtaista tietoa viestinnän toimivuudesta ja tehokkuudesta. Vertailutieto eli oman organisaation asemointi muihin organisaatioihin verrattuna nähtiin aineistossa myös perusteena niin mittaamiselle kuin juuri ComBaro-mittarin valinnalle.

”vastataanko me ollenkaan siihen huutoon, mitä viestinnältä odotetaan”

”mikä menee perille, mikä saavuttaa kuulijan, ja mikä on se vaikutus, että johtaako se mihinkään”

”missä me ollaan muihin nähden, mikä hyvin ja mikä huonoa”

Toisaalta mittaaminen auttaa viestinnän roolin hahmottamisessa. Mittaaminen tekee väistämättä viestinnästä näkyvää ja merkittävää, sillä se tuo esille viestinnän oleellisuuden liiketoiminnassa ja työyhteisön arjessa. Työyhteisöviestinnän mittaamisella on myös kaksoissidos: mittauksen käynnistäminen työyhteisössä vahvistaa sekä viestintäammattilaisten profilia että työyhteisön jäsenten henkilökohtaista viestintäroolia ja -vastuuta.

Mittaamisen kohteet ja keinot puhuttivat haastateltavia, toisin kuin mittaamisen käsite sinänsä. Haastateltavien intresseissä näkyi monenlaisia mittauskohteita organisaation legitimitetistä sen käytäntöihin ja yhteisöllisyyden asteeseen.

”herätettäis ihmiset ja kysyttäis, että miksi se on perustettu se teidän organisaatio”

”onko henkilöstötilaisuudet sellaisia, miksi sä käyt siellä. Ei oo kauhean kiva tulos, että suurin osa sanoo että sen takia kun on pakko”

”jos sulla on kehittämisideoita, niin kenelle sä menet puhumaan niistä?”

”tunteeko, että on mukana tietoverkostoissa”

Sosiaalisen median seurantamekanismit eivät kuitenkaan nousseet haastatteluvastauksista esille työyhteisöviestinnän mittaamisen kohteina. Some-seuranta liitettiin selkeämmin yritysbrändiin ja sidosryhmädialogiin.

Mittausmenetelmiä koskeva keskustelu maalasi kaarta sekä tutkimuksellisesta otteesta että pikaselvityksistä. Suunnitelmallinen tutkimus ja ketterä ad hoc -tiedonhankinta kulkevat käsi kädessä, sillä molemmilla on perusteltu roolinsa. Myös laadullinen ja kvantitatiivinen menetelmäarsenaali täydentävät toisiaan. Numeerinen mittaaminen luo viestinnän tilasta pintatason ”verenkuvan”, kuten eräs haastateltava totesi, ja mittausten toivottiin olevan spesifejä ja tarkkaan rajattuja. Syvemmät merkitykset tai erilaiset tulkinnot löytyvät haastateltavien mukaan kuitenkin ainoastaan haastattelemalla.

”sä ihan oikeasti saat sitä mitä sä kysyt tai mittaat”

”tarvitaan molempia kyselytekniikoita, isoja missä katsotaan yleislinja missä mennään ja sen jälkeen pyritään koko laivan kurssia korjaamaan ja sitten pieniä, missä on nopea palaute, että vaikuttiks tää toimenpide johonkin”

”jos sä haluat niinku ihmisten ajattelusta kiinni - - täytyy haastatella ja tehdä tämmösiä syvähaastatteluja”

”sä tiedät että täällä on yks joka kokee että asiat on päin seinä ja sit yks joka kokee että ne on tosi hyvin, ja niiden kanssa pitää päästä vähän syvemmälle, että miks”

5

”Se kyselytapa on jo viesti” – Mittaamisen ennakointia ja haasteita

■ Oli arvioinnin kohde ja menetelmä mikä tahansa, mittaukseen tulisi haastateltavien mukaan valmistautua huolella. Organisaation ilmapiiri täytyy kyetä tunnistamaan, jotta tulosten tulkinta olisi ylipäänsä mahdollista ja oikeansuuntaista. Mittaajien tulisi ymmärtää – erään haastateltavan sanoin – ”henki ja tilanne”, joka työyhteisössä vallitsee. Työyhteisö voisi esimiesten johdolla laatia esikartoituksen yhteisön tilanteesta ja tutkimustuloksissa mahdollisesti näkyvistä tekijöistä. Sensitiivisten tai vaikeiden asioiden tunnistaminen voi auttaa mittaamisen fokusoinnissa juuri näihin ennalta tunnistettuihin kipukohtiin. Merkitykselliseksi koettiin johdon sitoutuminen mittaamiseen, mittaamista koskeva keskustelu työyhteisön jäsenten kanssa ja mittarin räätälöity etukäteissuunnittelu.

Mittaamisen haasteet näkyivät aineistossa kirjavina. Esille nousseet näkökulmat liittyivät niin mittauksen tilannesidonnaisuuteen, näennäismittaamiseen, mittarin valideuteen kuin mittaamisen tuloksellisuuteen. Mittaamista ei välttämättä pidetty relevanttina huonon ilmapiirin vallitessa tai rakenteellisten ja toiminnallisten organisaatiomuutosten akuutivaiheessa. Mittaamisen voi haastateltavien mukaan kyseenalaistaa myös silloin, kun se noudattaa isetarkoituksellista tavoitetta. Tällöin mittaaminen osoittaa, että organisaatio mittaa toimintojaan.

Mittarin luotettavuutta voivat taas heikentää tulkintaepävarmuudet. Eräs haastateltava esitti huolensa siitä, miten mittaustuloksia kyetään tulkitsemaan, jos osa vastaajista vastaa kysymyksiin nykytila-arvionsa pohjalta, ja osa taas tavoitetilan näkökulmasta. Myös vakioidun mittarin sanavalinnoilla on voimakas kontekstuaalinen ja ohjaava vaikutus, mikä edellyttää herkkyyttä tulosten tulkinnassa. Työyhteisössä on saatettu tietoisesti välttää esimerkiksi strategiatermistöä ja johtamisjargonia. Tällöin kyselylomakkeessa esitelty strategiaviestintä voi jo sanana herättää hämmennystä. Kaiken kaikkiaan työyhteisöviestinnän vaikuttavuuden mitta-

minen koettiin tärkeäksi mutta ongelmalliseksi. Millä mitata sitä, onko haluttu tulos saavutettu – onko viestintä ollut osallisena toimintatapojen tai olotilan muuttumisessa?

6

”On tapahtunu sit ihan hurjasti” – Mittaustuloksista kohti kehittämistyötä

■ Mittaaminen on yksi askel viestinnän ylläpidon ja tehostamisen ketjussa, ja se toimii myös kehittämisen katalysaattorina. Kaikki haastattelutavat toivatkin esille tärkeitä havaintoja ja myönteisiä muutoksia, joita mittaamisen jälkeen oli tapahtunut. Mittaamisen täsmällistä osuutta muutospolulla oli vaikea arvioida, mutta sen todettiin olleen yksi keskeisistä sykäyksistä eteenpäin. Mittaaminen oli avannut silmät yhteisön tilan näkemiselle.

”oho, näinkö ihmiset näkee että me toimitaan”

Kaiken ytimessä on sitoutuminen tavoitteelliseen kehittämiseen. Com-Baro-mittaukseen osallistuttiin haastatteluvastauksista päätellen yleisesti ottaen hyvin, ja sen tuloksia odotettiin. Myönteinen perusvire velvoittaa tällöin erityisen hyvään jatkotyöstöön. Tuloksia ja yhteisön antamaa viestiä täytyy aidosti kuunnella. Eräs haastateltava totesikin, että on tärkeä jaksaa puhua sen puolesta, mitä tutkimustulokset kertovat. Täytyy kyetä kuuntelemaan ja sitoutumaan muutosten tekemiseen, mikä edellyttää tunnekypsyyttä ja kriitikkinsietokykyä. Jos yhteisö ei ole valmis kohtaamaan ja käsittelemään kipupisteitään, epämurkavat tulokset voidaan laittaa muutoksen piikkiin.

”sanotaan, että nää tulokset johtuu tästä muutoksesta, jotta ei nyt vaan tarvitsisi peiliin katsoa, niin emme tee mitään”

Toisaalta toinen haastateltava totesi ilahuneena, miten kiinnostunut johto on ollut etenkin johdon viestintää koskevasta kritiikistä, ja miten sitoutuneesti johtoryhmäviestintää on lähdetty uudistamaan. Kehittämispyrkimyksiä on tukenut myös yhteinen työskentely useiden tahojen kesken. Ulkopuolisen konsultin tuki tutkimustulosten avaamisessa ja työstämis-

sä koettiin hyödylliseksi. Mittaustulosten käsittely ja kehittämiskohteiden valinta edellyttävät haastateltavien mielestä kuitenkin malttia. Kehittämiskohteita kannattaa valita hallitusti, jotta kehittäminen jaksetaan ja voidaan sulauttaa osaksi arjen toimintaa.

Työyhteisöviestinnän kehittäminen sisälsi onnistuneita suunnanvahvistuksia ja seuraamuksia. Viestintä oli sisällytetty entistä laajemmin yrityksen kilpailustrategiaan, ja se oli huomioitu yhä useammassa toiminnoissa ja tilanteissa. Asiantuntijoiden viestintärooli oli muuttunut joissakin yhteisöissä aktiivisempaan suuntaan niin työyhteisöviestinnässä kuin laajemmin sidosryhmäviestinnässä. Asiantuntemuksen jakaminen oli lisääntynyt, ja asiantuntijoille oli annettu enemmän vaikutusmahdollisuuksia. Nämä muutokset näkyivät etenkin aiempaa rohkeammassa some-asiantuntijaviestinnässä.

”kulttuuri on niinku muuttunu 100 prosenttia - - nyt meidän ihmiset on hurjasti esim. Twitterissä, tosi aktiivinen asiantuntijajoukko - - et mikä tämän [ComBaro-mittauksen] osuus on, on varmaan oma osuutensa”

”meidän asiantuntijat blogga, se on suora seuraus siitä, että he on päässeet jakamaan asiantuntemustaan. Mä olen paljon siitä tutkimuksesta ottanut”

”ihmisten voimaannuttaminen siihen, että sillä on väliä, miten me toimitaan ja miten me kerrotaan siitä toiminnasta”

Myös katsaus sisältöjen ja viestintäfoorumien kohtaavuuteen nousi mittauksen jälkeen esille. Sisältöjen ja foorumien kohtaamiseen kiinnitettiin huomiota, ja yhteisiä viestintäkanavia profiloitiin tarkemmin. Viestinnän kohdistaminen yhteisön jäsenille nousi myös kehittämisen kohteeksi: sisällöntuotannossa panostettiin entistä enemmän siihen, mitä henkilöstö tarvitsee ja odottaa. Tällöin myös keskustelun toivottiin käynnistyvän ja jatkuvan työyhteisön omilla sosiaalisen median foorumeilla.

Moni haastateltava totesi lisäksi johdon aktivoituneen johtamisviestinnässään. Johtajien kerrottiin motivoituneen oman esiintymistaitonsa kehittämiseen ja strategiatyöhön osallistamisen tapoihin. Johto oli käänntynyt myös aiempaa enemmän organisaation viestintäammattilaisten puoleen saadakseen palautetta toiminnastaan ja viestinnästään. Yleisesti

ottaen työyhteisön jäsenten kiinnostus omaa yhteisöä koskeviin asioihin oli lisääntynyt mittaukseen osallistumisen myötä.

”aika perusasioita, mutta ne oivallukset on nyt tullu sisältäpäin”

Haastatteluvastauksista nousee kuitenkin esille ajatus, että kehittäminen ja perusviestintä kulkevat aina rinnakkain, eikä jokapäiväinen vuorovaikutus saisi jäädä kehittämishankkeiden jalkoihin. Yhteisön jäsenten täytyy tietää, mitkä ovat työyhteisön isoja asioita, mitä priorisoidaan, ja miksi. Näitä perusasioita täytyy toistaa ja käsitellä jatkuvasti. Kehittämistyö nostaa puolestaan tiettyjä näkökulmia valokeilaan, mutta se voi osoittautua myös epäkiitolliseksi toiminnaksi. Kehittämistä leimaa helposti lyhyen muistin paradoksi.

”olemme mestareita unohtamaan parannuksia sit kun ne on päässy osaks arkipäivää”

Käytännön tasolla ComBaro-mittauksen innoittama kehittämissyö sisälsi monia toimenpiteitä. Haastateltavien työyhteisöissä tapahtuneet konkreettiset kehitysaskeleet voidaan ryhmitellä kolmeen ryppäeseen.

1. Asiantuntijat työyhteisöviestinnän sisällöntuottajina

Tämä tarkoitti etenkin juttujen kirjoittamista yhteiselle foorumille ja työhön liittyvien tuokiokuvien lähettämistä viestintäyksikölle. Tuokiokuvia ryhdyttiin keräämään intranetin etusivulle, jotta työyhteisön moninaisuus ja toisiaan täydentävät osaamiset nousisivat esille. Digitaalinen ympäristö suosii visuaalisuutta, ja kuvilla voidaan helposti huomioida, ilahduttaa ja kunnioittaa työn erilaisia tekijöitä. Tuokiokuvat saattoivat liittyä myös organisaation toimialan tai brändin näkymiseen eri yhteyksissä.

2. Viestintäfoorumien päivitys

Uusien digitaalisten viestimien hankkimista harkittiin, ja intranetin rakennetta kehitettiin. Asiantuntijaviestinnälle luotiin intraan oma sivu, joka kokoaa reissublogit ja aineistot seminaari- ja kongressivierailusta yhteen. Myös sisäisten tiedotustilaisuuksien rakennetta ja juoksupuuta kehitettiin, jotta tilaisuudet toimisivat myös tallenteina tai striimattuina lähetyksinä. Lääkeruiskumallista viestintää ja hierarkkista toimintatapaa vähennettiin, ja osallistuvaa otetta lisättiin. Tiedotustilaisuudet muuttuivat toimitusjohtajan monologeista yksikköjen esittäytymisen areenoiksi.

3. Ammattimaisen viestinnän ryhtiilike

Viestintäyksikön rooli kirkastui johdon sparraajana ja valmentajana. Johdoryhmän viestintäsparraus sisälsi yhteisön isojen asioiden viestimisen varmistamista, johdon ja henkilöstön yhteisen dialogin tukemista, viestinnän suunnittelua etenkin vastuiden, ajoituksen ja keinojen kannalta sekä vaikeiden asioiden puheeksi ottamisen harjoittelua. Strategiaviestinnälle suunniteltiin puolestaan uudet esitysmateriaalit, joiden tehtävänä oli tukea tarinallisuutta ja helpottaa strategian tulkintaa.

7

”Persoonien merkitys siellä joukossa” – Asiantuntija avainviestijänä

■ Aineistosta kävi ilmi, että haastateltavia kiinnosti asiantuntijan viestintärooli ja asiantuntijayhteisön viestinnän luonne. Asiantuntijuuteen on sisään kirjoitettuna viestimisen tärkeys, ja asiantuntijan viestintävastuu tuntui olevan yleisesti tunnustettu ja tunnistettu informanttien työyhteisöissä. Asiantuntija tuntee tyypillisesti oman vastuunsa viestijänä ja osaamisen jakajana. Työhön kuuluvat lukuisat kontaktipinnat ja verkostot, joita ilman asiantuntijaorganisaatio halvaantuu. Jos yhteisössä ei kyetä sisäisten verkostojen rakentamiseen ja monimuotoisten stakeholder-ryhmien hyödyntämiseen, seuraukset voivat olla vakavia.

”keskinäiset verkostot - - jos ei semmosta ole, sisäisesti tai ulkoisesti, niin sun työn laatu on niin huonoa, ettei koko organisaatio ole kohta enää olemassa”

Asiantuntija voi työskennellä samaan aikaan useassa projektissa, mikä korostaa ameebamaisen lähiyhteisön merkitystä. Esimies-alaisuudet muodostuvat usein projektien pohjalta, jolloin rakenteellisesti pysyvämpi, hierarkkinen organisaatio jää taustalle. Haastateltavat totesivatkin, että tiedon jakamiseen kannustava työ- ja viestintäilmapiiri hyödyntää yhteisöä, ja huono keskustelukulttuuri haavoittaa asiantuntijayhteisöä merkittävästi. Jos työyhteisössä ei kyetä avoimeen ja samalla terveen kriittiseen keskusteluun, silloin haaskataan resursseja.

Haastateltavat kertoivat olevansa ylpeitä kollegojensa asiantuntemuksesta ja osaamisesta. Asiantuntijayhteisölle koettiin olevan tunnusomaista nimenomaan yhteisön jäsenten älyllinen ja taidollinen kapasiteetti ajatusten esille tuomiseen. Tämä täytyisi noteerata, ja sitä tulisi yhteisössä kunnioittaa.

Työyhteisöissä kannattaisi myös hyödyntää asiantuntijoiden substanssi- ja viestintäosaamista huomattavasti nykyistä enemmän. Yksilöiden henkilökohtaisia ominaisuuksia ja valmiuksia kannattaisi kohdentaa ja valjastaa yhteisön käyttöön. Esimerkiksi yksittäisen asiantuntijan pikkutarkka asianhallinta voi tuottaa informatiivisia tietopaketteja, kun taas ekstrovertit ja luovasta ajattelusta nauttivat persoonallisuudet voivat ideoida uusia viestinnällisiä avauksia. Yhteisöä kehittää haastateltavien mielestä myös konventioiden rikkominen. Esityksen pitäjäksi voidaan pyytää taustavaikeuttajaa, tai asiantuntijavideoon voidaan pyytää introvertimpi asiantuntijaa, jolla voi olla paljon kiinnostavaa kerrottavaa.

8

”Oon mäkin ollu strategiatyöpajassa” – Osallisuuden magneettinen vaikutus

■ Osallisuuden kokemuksessa on voimaa. On haasteellista, mutta tärkeää selvittää, milloin työyhteisön jäsen kokee tullessa kuulluksi, ja milloin hän kokee saaneensa osallistua yhteisön toimintaan ja kehittämiseen. Eräs haastateltavista korostikin sitä, miten tärkeää olisi löytää ne ”triggerit”, jotka toimivat tunnusmerkkeinä riittävän hyvin hoidetusta osallistamisesta. Yhden henkilön kokemus ei välttämättä ole monistettavissa muiden kokemuksiksi. Osallisuuden tunne vahvistaa haastateltavien mukaan myös myönteisyyttä. Yksittäisen henkilön kriittinen asenne vähenee, kun hän on itse osallisena arvioinnin kohteena tai puheenaiheena olevassa prosessissa.

Yhteiseen keskusteluun liittyy myös yhteisössä tapahtuvien asioiden yhteinen merkityksenanto. Tämä näkyi erään haastateltavan puheenvuoroissa jatkuvana nimeämisprosessina. Hän koki, että yhteisössä on tärkeää osoittaa ja verbalisoida niitä tekoja, jotka liittyivät yhteisössä käynnistyneeseen työyhteisöviestinnän kehittämisprosessiin.

”se pitäis meillä muistaa viestinnässäkin aina kertoa - - että tää liittyy nyt tähän meidän työyhteisöviestinnän kehittämisprojektiin - - tavallaan muistuttaa että me tehdään tätä työtä koska te olette niin toivoneet, kaikki ovat pitäneet tätä tärkeänä.”

Haastatteluissa tuotiin esille myös työyhteisön diversiteetti: eri-ikäisillä ammattilaisilla voi olla toisistaan eroavia odotuksia ja kokemuksia. Työyhteisö saattaa merkitä eri asioita eri ihmisille. Tämä tekee yhteisöstä sirpaleisen johdettavan, jolloin viestinnän personointi ja kohdentaminen korostuvat.

Haastatteluissa tuli esille sosiaalisen median aktiivinen ja luonteva hyödyntäminen, joka on rikastuttanut yhteisön sisäistä keskustelua ja vahvistanut osallisuuden tunnetta. Yhteiset some-foorumit ovat aitoja vuorovaikutuksen kenttiä, jotka ovat kaikkien käytössä vähintäänkin postausten kommentoinnin mutta myös omien keskustelunaloitusten osalta. Sosiaalisen median odotettiin ja oletettiin nopeuttavan, helpottavan ja terävöittävänsäkin työyhteisöviestintää.

”tää Twitterin 140 merkin merkkirajoite, niin mitään niin hyvää ei ole viestinnälle pitkään aikaan tapahtunut. Koska kun mehän on jähkattu niinku perusviestien perään. Ja kun siihen ei mahdu enempää, se on osattava sanoa se asia lyhyesti - - kaipaisin sisäiseen viestintään ihan yleisesti jotain semmosta.”

Digitaaliset, osallistamista ja näkemysten jakamista helpottavat työkalut saivat osakseen myös kritiikkiä. Niiden ei automaattisesti kerrottu tuottavan osallisuutta, sillä henkilökohtainen kiinnostuminen toisen ihmisen näkemyksistä voittaa ihmisiä osallistavan ”koneen”, kuten yksi haastateltava asian ilmaisi. Intranetin keskustelufoorumien voima ei välttämättä päihittänyt henkilökohtaisen, kasvokkain tapahtuvan viestinnän vaikutavuutta.

”on näitä nettityökaluja ja sanapilviä ja muuta, mut ei. Ei se oo sama juttu - - onhan meilläkin tehty intraan näitä osallistamisen välineitä ja siellä on kaikkii foorumeita ja keskustelualueita, niin höpönlöpöt - - että näin [kasvotusten] näitä ihmisiä kuitenkin vielä johdetaan.”

Haastatteluissa tuli esille myös myönteisen palautteen ja supportiivisen keskustelun merkitys. Työn ja toimintaympäristön hektisyys sekä toimialaan liittyvä haastava asiakasviestintä kaipaavat vastapainokseen yksittäisten työntekijöiden huomioimista, kiittämistä ja kehumista sekä vaikeiden asiakastilanteiden ja aggressiivisten some-purkauksien läpikäyntiä. Organisaatiota ja sen tuotteita tai palveluita koskeva julkinen kommentointi saattaa olla hyvin raakaa ja suodattamatonta. Tällöin työyhteisö- ja esimiesviestinnältä odotetaan terapeutista ja stressiä lievittävää roolia.

Viestinnän ammattilaista itseään palkitsi tilanne, jossa keskusteluteema oli lähtenyt lentoon yhteisön sisällä. Aidon ja innostuneen keskustelun

syntyminen eri alan ammattilaisten kesken on osoitus sekä asiantuntijoiden innostuneesta asenteesta että onnistuneesta työyhteisöviestinnästä.

”joku mun hyvänä pitämä asia - - alkaa pompsahdella eri ihmisten suista, musta se on huikean hauskaa - - organisaation johdon tulisi riemuita ihan yhtä paljon - - tarkkailemalla, arvioimalla sitä, miten siellä puhutaan siellä organisaatiossa, sais hirveästi irti siitä, onks tää suunta, menny perille tää viesti.”

Johtamisviestintä yhdistettiin aineistossa hyvin pitkälti jatkuvaan ja valppaaseen luotaamiseen. Johdon viestinnän toivottiin kiteytyvän muutossuuntien ja päämäärän osoittamiseen. Johtajan roolia verrattiin strategisen siivoajan rooliin: hän putsaa epäolennaiset pois olennaisesta sekä motivoi ja ohjaa työntekijöitä oikeaan suuntaan. Samalla lähiesimiesten tulisi varmistaa, että strategisista sisällöistä keskustellaan yhteisesti.

9

”Kyllä se siellä nyt vaan keskeinen asia on” – Viestintä työyhteisön ytimessä

■ Haastateltavat painottivat aineistossa työyhteisöviestinnän merkitystä ja kuvailivat sitä kaiken toiminnan mahdollistajaksi, yhteisön hengen luojaksi ja lauman suojelijaksi. Yhteisöllisyyden sävyt puhuttivat. Työyhteisöviestintää kuvattiin energianlähteeksi, joka luo ja rakentaa yhteisön henkeä ja auttaa työtehtävien ja kehitysaskelien priorisoinnissa.

”miten ne semmoset hyvän virrat saadaan niinku liikkumaan vapaammin. Ne liikkuu jossain, ja sen aina huomaa, missä ne liikkuu, ja kuinka ne saatais niinku joka paikkaan ulottumaan, se on se kysymys - - millä pienillä asioilla sä saat sen porukan nouseen.”

”ollaan sen tietyn pallon sisällä joka on se henki, ilmapiiri ja strategia ja sen viestintä, sen todeksi tekeminen koko ajan”

Energisoivassa yhteisössä työyhteisöviestintä perustuu siihen, että jokaisen työyhteisön jäsenen vahvuudet huomataan ja niitä hyödynnetään.

”hyvää työyhteisöviestintää on just se, mikä oivaltaa ne ihmisten erot ja pelaa jokaisen vahvuuksilla ja pyrkii löytämään ne”

Haastatteluvastauksista nouseekin keskeisesti esiin ajatus, että viestintä tulisi valjastaa yhteisön hyväksi. Viestintää kuvattiin myös paljastavaksi toiminnoksi, joka kertoo viestijän todellisista arvoista. Työyhteisön jäsenen tulisi olla tietoisia sanavalinnoistaan, jotka voivat joko edistää tai häiritä yhteisöä. Yhteisten perusviestien yhteinen tulkinta nousee kiireisessä liiketoimintaympäristössä tärkeään asemaan. Tulkinnan avulla yhteisö suuntaa ja korjaa toimintaansa ja sen avulla yksilö voi myös hyväksyä yk-

sittäisiä ja nopeitakin ratkaisuja. Lisäksi työyhteisöviestinnän tulisi auttaa työyhteisön jäsentä valitsemaan tärkeiden ja vähemmän tärkeiden työtehtävien välillä suhteessa organisaation toimintaan. Työyhteisöviestinnän – eikä yksistään esimies-alaisviestinnän – tulisi näin ollen kyetä vähentämään yksittäisen asiantuntijan ärtymystä tai suuttumusta esimerkiksi silloin, kun työtehtävät muuttuvat äkillisesti.

Viestintä nähtiin olennaisena elementtinä myös kehittämis- ja tehostamistoimenpiteiden ketjussa. Eräs haastateltava totesi, miten huokeasta resurssista puhummekaan teknisten palveluiden hankintaan verrattuna. Taloudellisten kehittämispanostusten ennakoitiin myös valuvan hukkaan, jos työyhteisön ilmapiiri on huono. Työyhteisöviestinnän toimivuuden keskeisenä kriteerinä pidettiin lisäksi sisältöjen uutuusarvoa ja tuoreutta. Tiedon jakamisen tulisi olla mahdollisemman proaktiivista toimintaa. Tiedon vaihdanta lisää yhteistä tietopääomaa, mutta se antaa myös yksilöllisen mahdollisuuden vaikuttaa asioihin.

Tarkastelen seuraavaksi edellä avaamiani haastatteluvastauksia työyhteisöviestinnän mittaamisen ja kehittämisen näkökulmista.

10

Mittaaminen ja kehittäminen haastattelujen valossa

■ Haastatteluvastaukset viestivät työyhteisöviestinnän mittaamisen monista hyödyistä. Viestinnän mittaaminen on olennaista realistisen ja riittävän kattavan tilannekuvan saamiseksi, kehittämisen käynnistämiseksi ja kehittämiskohteiden valitsemiseksi. Viestinnän mittaaminen vahvistaa niin viestinnän merkitystä, ammattimaisen viestinnän kontribuutiota kuin jokaisen työyhteisön jäsenen viestintävastuuta ja -mahdollisuutta. Mittaamisen keskeisinä edellytyksinä pidettiin hyvää ennakoivaa valmistautumista ja organisaation tilanteen ja kulttuurin ymmärtämistä. Uskottavuuden ja tuloksellisuuden eteen on tehtävä myös töitä: tuloksiin ja kehittämiseen tulee sitoutua arviointiprosessin alusta alkaen.



Kuvio 2. Työyhteisöviestinnän mittaamisen edellytykset ja hyödyt.

Nämä haastatteluissa esille tulleet tekijät ovat tyypillisiä viestinnän mittaamisen lähtökohtia ja reunaehtoja. Etenkin tilannekuvan rakentamisen merkitys ja henkilöstödialogin toimivuuden arviointi ovat keskeisiä työyhteisöviestinnän mittaamisen kohteita. Myös tulosten rehellinen tulkinta ja tuloksiin sitoutuminen rakentavat polun, joka johdattaa mittaamisesta kohti kestäviä vaikutuksia. (Juholin 2010.)

ComBaro-mittaus oli osoittanut haastateltavien organisaatioissa työyhteisöviestinnän vahvuuksia ja kehittämiskohteita ja tukenut viestinnän kehittämistyötä. Haastatteluissa nousi esiin halukkuus panostaa viestintään ja osallisuuden kokemuksen tärkeys sekä monia konkreettisia viestintätekoja, joilla viestintää oli edistetty. Kehittämisen tulokset olivat sekä välittömiä että välillisiä (Juholin 2010). Välittömiä tuloksia edustavat konkreettiset toimenpiteet, kuten

- tiedotustilaisuuden rakenteen muutokset
- asiantuntijoiden reissublogit ja
- työhön liittyvien valokuvien jakaminen sosiaalisessa intranetissä.

Välillisinä tuloksina voidaan pitää esimerkiksi

- henkilöstön tietoista valtuuttamista viestintään
- viestintäaktiivisuuden lisääntymistä
- strategiaviestinnän huomioimista
- johdon viestintäsensitiivisyyden kasvua ja
- asiantuntijoiden spokesman-roolien uudelleentarkastelua.

Työyhteisöviestinnän arvioinnin dynaamisen syklin (Juholin 2010) näkökulmasta vähemmälle huomiolle haastatteluvastauksissa jäi viestinnän tavoitteellisuus: haastateltavien puheissa ei eritelty tai korostettu työyhteisöviestinnän tavoitteita, vaikka työyhteisöviestintä oli saanut oman kehittämisohjelmansa, viestintä oli nostettu esille strategiatyössä ja työyhteisöviestinnän odotettiin paljastavan osallisuuden tunteen kriittiset pisteet. Viestinnän tavoitteellisuus tuntui limittyvän kehittämiskohteiden ja -tekojen valintaan.

Mittaamisesta seuranneet käytännön toimet ovat ilmiselvästi tärkeitä, mutta aineisto herättää kysymyksen tavoitteiden käyttökelpoisuudesta arvioinnin ja kehittämisen välineinä. Haastatteluista löytyy painotuksia, jotka kertovat sekä vaikutusten mittaamisen vaikeudesta että arkisista ratkaisuksista viestinnän arviointiin. Avaimina esitettiin esimerkiksi yhteisön sisäisen puheen ja ”hyvän virtojen” tietoista seuraamista. Kannattaisiko

työyhteisöissä panostaa työyhteisöviestinnän jatkuvaan arviointiin nimenomaan sellaisten viestintätavoitteiden kautta, jotka ruokkivat innostuneisuuden ilmapiiriä? Olisiko osallisuuden kokemuksesta työyhteisöviestinnän keskeiseksi kriteeriksi, joka auttaa myös arviointimenetelmien valinnassa? Tartun seuraavaksi näihin kysymyksiin ja etsin työyhteisöviestinnän roolia työyhteisön jäsenten innostajana ja osallistajana.

11

Työyhteisöviestintää peilaamassa

■ Laadukasta johtamista on usein kuvattu toimintana, joka saa työntekijät kukoistamaan ja onnistumaan työssään. Haastattelunäytteet houkuttelevat kuitenkin pohtimaan sitä, onko tämä yhä enemmän koko yhteisön tehtävä. Toisaalta haastateltavien kertomukset vievät työyhteisöviestinnän käsitteen tarkastelun äärelle.

Työyhteisöviestinnän murros hierarkkisesta, johdon valuttamasta tiedonkulusta kohti yksilön vastuuta korostavaa viestintää on tätä päivää. Yhtenäiskulttuurin tunnusmerkit, kuten yhteiset tavoitteet, yhteiset toimintatavat, viestintäjärjestelmät, normit ja sopimukset, tasapainottelevat henkilökohtaisten odotusten ja kokemusten kanssa. Työyhteisö voi merkitä hyvin eri asioita eri henkilöille, kuten eräs haastateltavista totesi. Tämä lähtökohta haastaa myös työyhteisöviestinnän painopisteitä ja sisältöjä. Näen, että kunkin työyhteisön kannattaisi määritellä viestintäänsä jatkuvasti ja yhä uudelleen. Työyhteisöviestinnästä muodostuu työyhteisön omia ja rohkeita valintoja sisältävä kokonaisuus. Digitaalisuuden tarjoamat mahdollisuudet ja yhteisön jäsenten valtuuttaminen vievät kohti yllättävää, persoonallista, henkilösidonnaista ja dialogisuutta korostavaa keskinäisviestintää. Se ei poista tarvetta viestinnän organisoinnille ja synkronisoinnille esimerkiksi silloin, kun päätetään isoista asioista ja yhteisistä foorumeista tai sovitaan palaute- ja vaikuttamismahdollisuuksista. Työntekijälähtöisyyden ja yhteisöllisyyden välinen jännite kysyy kuitenkin, mihin viestinnässä kannattaa panostaa, jotta työyhteisö tukisi työn tekemistä parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Haastatteluista piirtyy kuva, jonka keskiöön sijoittuu tarve energisovalle, innostavalle ja osallisuutta korostavalle työyhteisöviestinnälle. Nämä ominaisuudet vievät engagement-ajattelun juurille. Engagement näyttäytyy organisaatiotutkimuksen kentällä monin tavoin: se voidaan tulkita esimerkiksi henkilön psykologiseksi tilaksi, psyykkiseksi energiaksi, työhön liittyväksi flow-kokemukseksi tai kognitiiviseksi ja emotionaaliseksi yhteydeksi työntekijän ja hänen työroolinsa välillä (Nyman 2014). Enga-

gement johtaa yksilön onnistumiseen ja sitä kautta organisaation tulokselisuuden ja menestymisen vahvistumiseen. Työyhteisön tulisi tunnistaa ja kehittää niitä toimintatapoja, jotka ruokkivat yksilön omistautuneisuutta, työenergiaa ja työyhteisön jäsenten välistä luottamusta (Crabb 2011; Mishra et al. 2014).

Engagement kääntyy terminä myös työn imuksi ja draiviksi. Johtamisen tehtävänä on synnyttää tätä draivia eli sisäistä motivaatiota. Leading Passion -hankkeen (Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 2015–2017) projektipäällikkö Johanna Vuori argumentoi draivin elintärkeystensä asiantuntijayhteisölle toteamalla, että työn arvo rakentuu yhä vankemmin tiedon jalostamisen, yhteistyön, palveluiden rakentamisen, brändin ja uusien ideoiden synnyttämisen varaan. Tämä nostaa myös työyhteisön kollektiivisen asiantuntijuuden arvoa, joka syntyy yhdessä tekemällä, yhdessä oppimalla ja vuorovaikutussuhteisiin panostamalla. Tekemäni haastattelut muistuttavat asiantuntijayhteisölle tyypillisestä kriittisestä keskustelusta, jota tarvitaan draivin rinnalla, ehkä juuri sen synnyttäjänä. (Lemminkäinen 2010; Pääskylä-Malmsröm 2016.)

Aineistoni puhuu sekä asiantuntijoiden henkilökohtaisten ominaisuuksien että erilaisen osaamisen hyödyntämisen puolesta. Yksilö täytyy huomioida, jotta hän voi kokea osallisuutta työyhteisössään ja sen prosesseissa. Työyhteisön jäsen odottaa samalla myös yhteisön tarjoamaa suojelua haasteellisissa sidosryhmäkohtaamisissa. Osallisuuden ja turvan kokemus energisoi ja innostaa. Ehdotankin, että eräs työyhteisöviestinnän keskeisistä tehtävistä olisi etsiä ja tunnistaa niitä kollektiivisia energiakeskittymiä, joita työyhteisön eri verkostoissa tapahtuu tiettyinä aikoina ja tietyssä kontekstissa. Näitä keskittymiä voisi kutsua esimerkiksi *energisoiviksi leimahduksiksi*.

Leimahdusmetaforaa on käytetty julkisuusilmiöiden tutkimuksessa (Aula & Åberg 2012), mutta se soveltuisi myös työyhteisön draivin kuvaamiseen. Työyhteisön energisoivat leimahdukset voivat olla esimerkiksi projektitiimin yhteisiä flow-kokemuksia, innostuksen jakamisen huippuhetkiä tai ilon ja yhteenkuuluvuuden tunnepiikkejä. Energisoiville leimahduksille voisi olla olennaista myös työyhteisön antaman suojan, tuen ja turvallisuuden tunteen kokemus. Energisoivat leimahdukset eivät karta haasteista ja vaikeuksista keskustelemista, mutta ne edistävät ja synnyttävät myönteistä energiaa, joka hyödyttää työyhteisöä. Ne eivät ole pelkästään yksilöllisiä kokemuksia, vaan nimenomaan jaettuina ja yhteisesti

koettuja tilanteita. Energisoivat leimahdukset voivat olla ainutlaatuisia ja kopioimisen ulottumattomissa, mutta niistä voidaan ottaa mallia.

Energisoivat leimahdukset sisältävät hyvin todennäköisesti aineksia, jotka ovat tyypillisiä sekä kyseiselle työyhteisölle että positiivisesti poikkeavalle vuorovaikutukselle. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus (Fischer 2014) on viestintää, joka levittää myönteistä tunne-energiaa ja tukee aitoja, tunnetasolla tapahtuvia kohtaamisia. Käytännössä tämä voi näkyä esimerkiksi auttamisena ja kiitollisuutena. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus vaatii panostusta toisin kuin esimerkiksi neutraaliksi tulkittava käyttäytyminen, jota voidaan pitää ”ei-poikkeavana”.

Leimahdusten näkyväksi tekeminen voi ruokkia draivia, onnistumisen tunnistamista ja tunnustamista, myönteistä tunnelmaa ja yhteistä ymmärrystä. Energisoivien leimahdusten tunnistaminen voisi kuulua työyhteisöviestinnän arvioinnin piiriin. Leimahduksista voidaan etsiä esimerkiksi vastuullisen työyhteisödialogin piirteitä, kuten aktiivista kuuntelemista, arvostuksen osoittamista, tuloksellisuuden tunteen jakamista tai arvostelvan ja tuomitsevan viestinnän välttämistä (Juholin et al. 2015).

Työyhteisöviestinnän tehtävänä voidaan lisäksi pitää työyhteisön prosessien näkyväksi tekemistä ja jatkuvan tulkintakehikon tarjoamista. Nyky-yhteiskunnan asiantuntijayhteisö onkin yhä vahvemmin mentaalinen rakennelma, sensemaking-prosessin tulos, joka rakentuu yhteisistä tulkinnoista ja siitä, miten organisaatio koetaan (Soikkanen 2012; Weick et al. 2005). Vastaavasti organisaatiokulttuurin syntyminen ja etenkin muuttaminen edellyttää yhteisten merkitysten hyväksymistä, jakamista, sisäistämistä ja ulottamista kaikkeen arkipäivän toimintaan (Morgan 2006). Nämä näkökulmat nousivat esille niissä keskusteluissa, joissa haastateltavat korostivat asiayhteyksien osoittamisen ja perusviestien tärkeyttä fragmentoituneen työyhteisön pelikentällä. Työyhteisöviestinnän tulisi edesauttaa ymmärrystä; antaa tulkintoja sille, mistä on kyse ja mitä esille tulleet asiat tarkoittavat. Tällöin yksittäinen asiantuntija kykenee priorisoimaan työtehtäviään, erottamaan yhteisön olennaiset asiat epäolennaisuuksista ja tulkitsemaan työrooliaan.

Esimiesten ja johdon käyttäytymistä on perinteisesti pidetty eräänä yhteisöviestinnän kulmakivenä ja johtamisen ja viestinnän suhdetta lähes erottamattomana. Johdon viestintärooli ei kuitenkaan dominoinut haastatteluiden puheenaiheita, eikä johtajien roolia nostettu muita viestintärooleja tärkeämmäksi. Hierarkkisuus, organisatoriset valta-asetelmat tai johdon ja henkilöstön väliset kuilut eivät nousseet keskusteluissa esille.

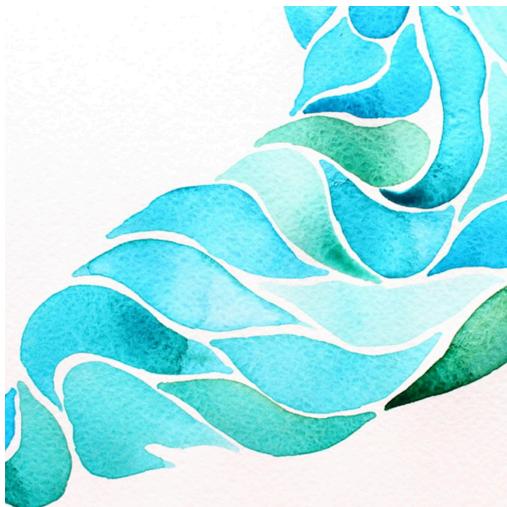
Sen sijaan johdon merkitystä korostettiin suunnan näyttämässä, arvioinnin suunnittelussa, kehittämiseen sitoutumisessa ja strategiaviestinnän toteuttamisessa. Johtajat olivat myös halukkaita kehittämään viestintätaitojaan ja saamaan palautetta viestinnästään. Viestintäammattilaiset toimivat tässä yhtälössä johdon ja asiantuntijoiden valmentajina.

Aineistosta on löydettävissä yhteisöviestinnän keskustelutrendejä. Asiantuntijoiden valtuutus ja rohkaisu omaehtoiseen some-viestintään nousi selkeästi esille, mikä alleviivaa työntekijälähettilyyden tärkeyttä ja ajankohtaisuutta. Myös työyhteisöviestinnän ja muiden viestinnällisten osa-alueiden integraatio näkyi yhteisenä puheena viestinnästä ja sen vaikutuksista työyhteisössä ja sidosryhmäverkostoissa. Työyhteisöviestintä puolustaa kuitenkin edelleen paikkaansa yhteisöviestinnän alakäsitteenä sekä työyhteisöjen kulttuuristen ja toiminnallisten viestintäpiirteiden summana. Työyhteisöviestinnän mittaamisessa ja kehittämisessä katse kannattaa suunnata etenkin kohti yhteisiä tulkintoja, osallisuuden kokemusta, draivin jakamista, energisoivien leimahdusten ruokkimista sekä organisaation suunnan etsimistä ja näyttämistä.

Lähteet

- Aula, P. & Åberg, L. 2012. Leimahtavat julkisuudet – organisaation uusi haaste. Teoksessa Karppinen K. & Matikainen J. (toim.): *Julkisuus ja demokratia*. Vastapaino.
- Crabb, S. 2011. The Use of Coaching Principles to foster Employee Engagement. – The Coaching Psychologist. Vol 7:1.
- Fischer, M. 2014. Positiivisesti poikkeava vuorovaikutus. Teoksessa *Särkymätön viestintä*. Procomma Academic. ProCom ry.
- Hyvärinen, M. & Löyttyniemi V. 2005. Kerronnallinen haastattelu. Teoksessa Ruusuvoori J. & Tiittula L. (toim.): *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Vastapaino.
- Juholin, E. & Åberg, L. & Aula, P. 2015. Strategic Employee Communication – What does it Really mean? Towards Responsible Dialogue as a Missing Piece. Teoksessa Catellani, A. & Zerfass, A. & Tench R. (toim.): *Communication Ethics in a Connected World*. Peter Lang.
- Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Management Institute of Finland MIF.
- Juholin, E. 2010. *Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas*. Infor.
- Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous – löydä uusi työyhteisöviestintä*. WSOYpro.
- Juholin, E. 2007. *Työyhteisöviestinnän uusi agenda*. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 raportti II. Haaga-Helia kehittämisraportteja 1/2007.
- Lemminkäinen, H. 2010. *Kantoaalto. Koulutuksesta työyhteisön viestintäosaamiseen*. Keivi Publications 10-1.

- Mishra, K. & Boynton L. & Mishra A. 2014. Driving Employee Engagement: the Expanded Role of Internal Communications. – International Journal of Business Communication. Vol 51:2.
- Morgan, G. 2006. *Images of Organization*. Sage.
- Nyman, K. 2014. *Making the Road by walking: Enhancing Employee Engagement through more Effective Online Leadership*. Opinnäytetyöraportti (YAMK). Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Pääskylä-Malmsröm, T. 2016. Innostu työstä! – Evento 7.2.2016.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>, viitattu 11.3.2016.
- Soikkanen, A. 2012. *Toimiva kuva kaaoksessa. Toiminnalliset ja visuaaliset kehittämismenetelmät organisaatioiden muutosmyrskyssä*. Infor.
- STT Viestintäpalvelut oy & ProCom – Viestinnän ammattilaiset ry 2016. Viestinnän mittaamisen tila suomalaisissa organisaatioissa. Tutkimusraportin tiivistelmä 2.2.2016.
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. & Obstfeld, D. 2005. Organizing and the Process of Sensemaking. – Organization Science. Vol. 16:4.



Hyvän virrat liikkeelle: TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN MITTAAMISESTA SEN KEHITTÄMISEEN

■ Kannattaako viestinnän arviointiin panostaa, ja auttaako arviointi aidosti viestinnän kehittämistyössä? Tapahtuuko arjen käytänteissä olennaisia muutoksia ja kehittämisaskelia sen jälkeen, kun työyhteisö on mitannut viestintänsä toimivuutta?

Tässä tutkimuksessa etsitään vastauksia työyhteisöviestinnän mittauksen ja kehittämisen suhdetta koskeviin kysymyksiin sekä hahmotellaan työyhteisöviestinnän kehittämisen painopisteitä.

Tutkimus on toteutettu Haaga-Helia ammattikorkeakoulun ja Infor-viestintävalmennusyrityksen yhteistyönä, ja hanketta on tukenut HSO-säätiö.



Haaga-Helia
ammattikorkeakoulu

(infor)

ISSN: 2342-2939
ISBN: 978-952-6619-89-7



9 789526 619897