



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Erkka Ravi

Työyhteisöviestinnän tehostaminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi YAMK

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

8.11.2019

Tekijä(t) Otsikko	Erkka Ravi Työyhteisöviestinnän tehostaminen.
Sivumäärä Aika	57 sivua + 3 liitettä 8.11.2019
Tutkinto	Tradenomi YAMK
Tutkinto-ohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Raisa Varsta
<p>Viestinnän merkitys ihmisten ja organisaatioiden välillä on valtava. Työyhteisöviestinnän kautta organisaatio hengittää tai tukehtuu. Toimivasta työyhteisöviestinnästä nauttii niin hyvinvoiva työntekijä kuin tyytyväinen asiakaskin. Sisäisen työyhteisöviestinnän vaikutusta ulkoiseen viestintään ja asiakaskokemukseen ei voida väheksyä.</p> <p>Opinnäytetyö on tehty toimintatutkimuksena suomalaisen, kansainvälisesti arvostetun, golfkentän työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Tutkijalla on ollut työssä aktiivinen rooli, niin tutkijana kuin työyhteisön jäsenenä. Kehittämistyötä on tehty yhdessä koko henkilöstön kanssa, jolloin henkilöstöä on voitu sitouttaa ja aktivoida oman työnteon ja työhyvinvoinnin kautta, kehittämään työyhteisöviestintää tehokkaammaksi.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu viestinnästä, viestintästrategiasta ja työyhteisöviestinnästä viestintäkanavineen. Aineistonkeruumenetelmänä tutkimuksessa on käytetty havainnointia ja henkilöstön fasilitoitujen työpajojen ideointia ja pohdintoja.</p> <p>Kohdeorganisaation työyhteisöviestintään luotiin toimintamallit ja otettiin käyttöön työyhteisön sisäinen viestintäkanava. Tutkimuksen mittareiden tueksi tehtiin henkilöstökysely. Tutkimuksen tuloksien perusteella työyhteisöviestinnän kehittäminen ja tehostaminen onnistuivat ja toimintamallit sekä viestinnän kanavat jäivät organisaatiossa käyttöön.</p> <p>Tehtyn toimintatutkimuksen myötä mahdollisina jatkotutkimuksen aiheina esille nousi muun muassa hiljaisen tiedon siirtäminen työyhteisössä ja ulkoistettujen toimijoiden osallistuminen työyhteisöviestintään.</p>	
Avainsanat	työyhteisöviestintä, golfyhtiö, fasilitoidut työpajat

Author(s) Title	Erkka Ravi Enhancing Organizational Communication.
Number of Pages Date	57 pages + 3 appendices 8th of November 2019
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Business Development
Specialisation option	
Instructor(s)	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>Importance of communication between people and organizations is clear. Through organizational communication the organization either survives or perishes. When organizational communication is working well it is as enjoyable to an employee as it is to a satisfied customer. The influence of the internal communication to external communication and customer experience cannot be underestimated by any means. The goal of this thesis was to improve the organisational communication of the target company, which is an internationally recognized Finnish golf course.</p> <p>This thesis was carried out as an action research. This development project was carried out together with the whole work community. By doing so, it was possible to adhere and activate the personnel through their own work and wellbeing to enhance organizational communication. The theoretical framework of the thesis focused on communication, communication strategy and organizational communication with its channels. The data was collected by observation and facilitated workshops with the personnel.</p> <p>New operating models were created for the target organization. In addition, a new channel for internal communication was taken into use. To support the analysis and its indicators there, a survey for the personnel was carried out. The results of the analysis indicated that the development of the organizational communication and its intensification was successful. In the future it would be beneficial to study how to share tacit knowledge in an organization and how to connect outsourced operators to organizational communication.</p>	
Keywords	organizational communication, facilitated workshop

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaatio ja toimintaympäristö	2
2.1	Kohdeorganisaatio	2
2.2	Golf toimialana	4
3	Tutkimusongelma ja -menetelmä	5
3.1	Tutkimusongelma, -kysymykset ja mittarit	5
3.2	Tutkimusmenetelmä	6
3.2.1	Tutkimusaineiston kerääminen	7
4	Mitä viestintä on?	8
4.1	Viestintästrategia	10
4.2	Työyhteisöviestintä	13
4.3	Työyhteisöviestinnän kanavat	18
5	Viestinnän nykytilan kartoitus	20
5.1	Havainnointi	20
5.2	Fasilitoitu työpaja toukokuu 2017	23
5.3	Havainnointi työpajojen välissä	32
5.4	Fasilitoitu työpaja toukokuu 2019	33
6	Viestintäratkaisut	35
6.1	Sisäinen viestintä	36
6.2	Sisäisestä viestinnästä ulkoiseen viestintään	40
7	Tulokset ja johtopäätökset	42
7.1	Tulokset	42
7.2	Johtopäätökset, riskiarviot ja haasteet	50
	Lähteet	56
	Liitteet	
	Liite 1. Fasilitoidun työpajan 9.5.2017 diat	
	Liite 2. KyG INTRA:n pelisäännöt	
	Liite 3. Kysely henkilökunnalle	
	Liite 4. Pelaajakyselyiden tiedottamista koskevat kysymykset	

1 Johdanto

Tämän toimintatutkimuksena tehtävän opinnäytetyön aihe on työyhteisöviestintä ja sen tehostaminen kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaatio on Kytäjä Golf Oy, joka on golfalalla toimiva yritys. Kytäjä Golfissa vierailee kauden aikana tuhansia vieraita - golffareita, yrityksiä, ruokailijoita ja muita vieraita. Sisäisen viestinnän taso Kytäjä Golfissa on ollut erittäin vajavaista ja tieto eri toimijoiden ja työntekijöiden välillä ei kulje riittävän tehokkaasti, jos välillä ollenkaan.

Työskentelen itse yrityksessä aitiopaikalla asiakaspalvelupäällikkönä ja näen miten heikko sisäinen viestintä aiheuttaa tilanteita, jotka eivät kuulu Suomen parhaalle golfkentälle. Pahimmillaan viestin kulkemattomuudesta kärsii pelaaja, eli asiakas. Tyytymätön asiakas taas ei ole yhdenkään menestyvän yrityksen toiminnan tarkoitus.

Mitä enemmän henkilöstö tietää yrityksen yleisistä, ja tietysti omaan työhönsä liittyvistä asioista, sen parempi. Avoin tiedonkulku ja sen luoma ilmapiiri parantavat myös työilmapiiriä ja työhyvinvointia. Avoin tiedon jakaminen koko henkilöstölle myös varmasti yhdistää ja tasa-arvoistaa eri yksiköiden henkilöstöä.

Kytäjä Golfissa saattaa työskennellä kauden aikana parhaimmillaan jopa noin 50-60 henkilöä. Sanomattakin on selvää, että viestien perille kulkeminen saattaa olla hankalaa, varsinkin, jos se on usein muutaman henkilön muistinvaraista. Toimintatutkimuksen tarkoitus on löytää Kytäjä Golfille sopivat työkalut viestinnän tehostamiseen ja saada luotua viestintää tukevia toimintamalleja.

Onnistumisen kannalta on tärkeää, että mielipidejohtajat, Kytäjä Golfin tapauksessa esimiehet, saadaan vakuutettua viestinnän tehostamisen tärkeydestä. Everett M. Rogersin mallin mukaisesti, juuri esimiehet ovat Kytäjä Golfissa voimakkaita mielipidevaikuttajia ja innovaattoreita. Viestinnän kehittämisen tärkeys onkin ensin "myytävä" esimiestasolla. Toimintatutkimuksessa käytettiin mukaillen hyväksi myös Rogersin viisivaiheista innovaatiopäätöksenteko-prosessimallia. Prosessin viisi vaihetta ovat vapaasti käännettynä tietous, suostuttelu, päätös, implementointi ja hyväksyntä. (Rogers 1983, 163-164 & 247.)

Tietous esiintyy, kun innovaatio tunnistetaan ja sen toiminta ymmärretään. Suostuttelua tarvitaan, kun muodostetaan asenne innovaatioon, joko positiivinen tai negatiivinen. Päätös-vaiheessa toiminta ohjaa joko innovaation hyväksymiseen tai hylkäämiseen. Implementointi luonnollisesti ottaa innovaation käyttöön, tällöin innovaatio muuttuu myös ajatuksista tekoihin. Hyväksyntä-vaiheessa haetaan vahvistusta sille, oliko päätös oikea. Hyväksyntä-vaiheessa myös edelliset, päätösvaiheessa tehdyt, päätökset voidaan kumota, mikäli innovaatio onkin herättänyt negatiivisia tai ristiriitaisia tunteita. (Rogers 1983, 163-164.)

2 Kohdeorganisaatio ja toimintaympäristö

2.1 Kohdeorganisaatio

Opinnäytetyön kohdeorganisaatio on Kytäjä Golf Oy. Kytäjä Golf Oy on Hyvinkäällä sijaitseva, ja nimensä mukaisesti golfalalla toimiva yritys, jonka liiketoiminta on omistamiensa golfkenttien ja niitä tukevien toimintojen ylläpitäminen ja kehittäminen. Kytäjä Golf on yksi Suomen arvostetuimmista golfkeskuksista ja kansainvälisillä mittareilla (eri kansainväliset rankingit) Suomen paras. Manner-Euroopan Top100-listalla Kytäjä Golfin sijoitus on 61. (Top100 Golf Courses 2017). Kytäjä Golfin liikevaihto on vuosittain noin 2 miljoona euroa.

Kytäjä Golf avattiin vuonna 2003, jolloin nykyisestä kahden golfkentän kokonaisuudesta avattiin ensimmäinen kenttä. Toinen kenttä avattiin seuraavana kesänä, vuonna 2004. Kentät suunnitteli kanadalainen golfkenttäärkitehti Thomas McBroom, mutta suurin vaikuttaja hankkeen taustalla oli suuren osan Kytäjän maita ja nykyisen golfkentänkin maat omistanut Kytäjän kartanon isäntä. Hänen ideoimanaan Kytäjän golfkenttähanke alkoi hahmottumaan jo vuosikymmenen vaihteessa.

Kytäjä Golfin oma organisaatio koostuu periaatteessa kolmesta ”yksiköstä”: toimisto, kentänhoito ja siistijät/puutarhurit. Yhteensä näissä työskentelee neljä ympärivuotista työntekijää, joiden lisäksi kauden aikana työskentelee yleensä n. 40-50 kausityöntekijää. Lisäksi yksikköinä toimivat myös ulkoistetut toiminnot, kuten ravintola ja golfshop. Tutkimuksen alkaessa ravintola oli vielä osa omaa organisaatiota ja toimintaa, mutta se ulkoistettiin yrittäjälle vuoden 2019 alussa.

Toimiston vastuulla on päivittäinen hallinnollinen toiminta ja asiakaspalvelu. Toimistoon kuuluu vakituinen henkilöstö, eli operatiivinen johto, joka Kytäjä Golfissa oli tutkimuksen alkaessa toimitusjohtaja, toiminnanjohtaja ja asiakaspalvelupäällikkö. Asiakkaille näkyvin osa toimistoa on kuitenkin caddiemaster. Usein ensimmäinen henkilökunnan jäsen, johon asiakas kentälle tulleessaan törmää, on caddiemaster eli kansan termein asiakaspalvelija. Usein sanotaankin caddiemastereiden olevan golfkentän ”käyntikortti”, sillä heidän kanssaan asiakas asioi usein ensimmäisenä ja viimeisenä.

Caddiemasterin ensisijaiset tehtävät ovat asiakaspalvelun lisäksi ajanvarauskalenterin hallinta, kilpailuiden hallinta ja läpivieminen sekä kassamyyntityö. Osana caddiemasterin työtä on myös ulkoistetun välinemyynnin, golfshopin, palvelut. Kytäjä Golfissa työskentelee kauden aikana kolmesta neljään caddiemasteria. Caddiemasterin tukena kauden aikana toimii kaksi tai kolme kenttävalvojaa, jotka valvovat kentällä pelin sujuvuutta sekä avustavat erinäisissä asioissa kentällä, eritoten kilpailuissa ja tapahtumissa.

Kentänhoitohenkilökunta pitää huolta golfkentän päätuotteesta eli golfkentästä. Kentän nurmialueiden leikkuu- ja huoltotyöt sekä kalustonhuolto ovat kentänhoidon tärkeimpiä tehtäviä. Kentänhoidosta Kytäjä Golfissa vastaa kenttämestari, jolla on myös omat hallinnolliset vastuualueensa (esim. budjetointi) nimenomaan kentänhoidon ammattilaisena. Hänellä on apunaan apulaiskenttämestari ja kauden aikana kentänhoito- ja huoltohenkilökuntaa 30-40 käsiparia. Noin kolmas osa kentänhoidon kausityöntekijöistä on venäjänkielisiä, joka osaltaan tuo kielimuurin seurauksena haasteita viestintään.

Kolmas toimija yhtiön omassa toiminnassa on siistijät/puutarhurit. He toimivat omana yksikkönään pitäen huolen toimitilojen siisteydestä, piha-alueiden istutuksista ja alueen viihtyvyydestä. Tämän lisäksi heidän palveluitaan myydään kentän viereiselle majoitustoiminnalle. Toiminta työllistää golfsesongin aikaan n.5 henkilöä.

Neljäs, toimintatutkimuksen alkaessa siis oma, mutta sittemmin ulkoistettu yksikkö, on ravintola. Ravintola on avoinna pääsääntöisesti vain golfkauden ajan, mutta viimeisten vuosien aikana myös golfkauden ulkopuoliset tilaisuudet ovat yleistyneet. Samoin catering-palvelut lähellä sijaitseviin vuokrataloihin. Ravintola työllistää kauden aikana 10-15 työntekijää. Ravintolan toimesta kentillä ylläpidetään myös taukokioskipalvelua kauden aikana.

Viides tärkeä yksikkö on ulkoistettu golfshop. Tarvike- ja välinemyyntiin erikoistunut ja keskittynyt yritys, Golf Sky, toimii vuokralaisena Kytäjä Golfin tiloissa ja vastaa golftarvikkeiden ja varustepalveluiden tarjonnasta. Päivittäistä myyntityötä hoitaa kuitenkin caddiemaster eli golfshopin omaa henkilökuntaa ei päivittäin ole paikalla. Golfshopin henkilökunnan käynnit Kytäjällä rajoittuvat lähinnä tuotteiden päivittämiseen ja lisäämiseen sekä varustehuollon tekemiseen aina tarvittaessa. Kolmas ulkoistettu palvelu on opetus, mutta viestintää ulkoistettujen golfshopin ja opettajien kanssa ei tässä työssä käsitellä.

2.2 Golf toimialana

Suomessa golf on jopa verrattain nuori laji. Suomen ensimmäinen golfkenttä, Helsingin Golfklubi, rakentui Helsingin Pitäjänmäkeen vuonna 1932 eli ”vain” vajaa 90 vuotta sitten. Toden teolla golfaaminen käynnistyi 1980-luvulla, jolloin golfkenttiä alettiin rakentamaan Suomeen usean kentän vuosivauhdilla. Nykyisin golf on saavuttanut kesälajien joukosta vakaan harrastajapohjan, ollen yksi suosituimmista ulkoliikuntalajeista. (Golfliitto 2019)

Suomessa on tuoreen, elokuussa 2019 tehdyn, mittauksen mukaan 140 228 jäsentä golfliiton alaisissa jäsenseuroissa (Tyry 2019). Jäsenseuroja Suomessa on 129 ja golfkenttiä kaikkiaan 182. Yhtä seuraa kohden Suomessa on golffareita kolmanneksi eniten Euroopassa (Nordqvist & Hiltunen 2018). Suomessa pelataan vuosittain n.2,9 miljoona golfkierrosta, joka on siis keskimäärin n.16 000 kierrosta per kenttä. Golfia pidetään stereotyyppisesti vanhemman miesväen lajina ja tätä mielikuvaa osaltaan tukee myös harrastajien keski-ikä, 48,4 vuotta ja miesten 60,7 prosentin osuus harrastajista. Golfalan liikevaihto vuonna 2018 oli Suomen golfliiton mukaan yhteensä noin 250 miljoona euroa ja golfala työllisti Suomessa 2000 henkilöä. (Golflehti 2019, 94)

Toimialana golf on jatkuvassa murroksessa. Pitkään vallalla ollut sitoutunut pelaaminen ei enää olekaan ainoa tapa golfin harrastamiseen Suomessa. Osakeyhtiö-pohjaiset kentät, joilla pelaaminen on sidottu osakkeenomistamiseen tai osakkeeseen sidotun pelioikeuden vuokraamiseen, ovat saaneet rinnalleen vaihtoehtoja, joita ei koeta niin sitovina pelaajan näkökulmista. Nykyään golfin pelaaminen onnistuu myös ns. pay as you play-periaatteella, eli maksat kierros- ja tapauskohtaisesti omasta pelaamisestasi. Sitoutumattomuus on osaltaan madaltanut lajin aloituskyynnystä.

3 Tutkimusongelma ja -menetelmä

3.1 Tutkimusongelma, -kysymykset ja mittarit

Tutkimusongelma on Kytäjä Golfin sisäisen viestinnän puutteet ja käytännöt. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miksi Kytäjä Golfin sisäinen viestintä epäonnistuu ja miten sitä kehitetään toimivammaksi. Tutkimuksen tavoitteena on myös muodostaa Kytäjä Golfiin sisäisen viestinnän toimintamallit ja kanavat viestinnälle. Työyhteisöviestinnän tavoite on, että jokaisella työntekijällä on tarvittava tieto työnsä tekemiseen sekä omaa työyhteisöä koskeva ajantasainen tieto (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 61).

Konkreettiset keinot Kytäjä Golfin työyhteisöviestinnän parantamiseksi on kuitenkin ensin löydettävä. Nykyinen sukupolvien välinen kuilu, esimerkiksi digitalisoitumisessa, vaikeuttaa muutokseen tarvittavien työkalujen määrittelemistä ennen syvempää perehtymistä eri työyhteisöviestinnän menetelmiin. Työyhteisön lopullinen sitouttaminen sovituihin muutoksiin ei kuitenkaan liene vaikeata, kun yhteinen tahtotila viestinnän parantamiselle ja kokemus huonon viestinnän mukanaan tuomista ongelmista on jo olemassa. Pysyvä muutos vaatii tietysti työtä siinä missä mikä tahansa muutos vanhasta tavasta uuteen.

Mitkä syyt estävät tiedon kulkemisen Kytäjä Golfin henkilöstön välillä ja mitä puutteellisen viestinnän taustasyitä löytyy? Mitä vaaditaan, että viestintä Kytäjä Golfissa tehostuu ja mitä tietoja kunkin Kytäjä Golfin työntekijän on tiedettävä muilta yksiköiltä suoriutuakseen tehtävästään hyvin? Miten Kytäjä Golfissa viesti kulkeutuu perille niille, jota tieto koskee, eli mitkä kanavat toimivat sisäiseen viestintään tehokkaimmin? Miten henkilöstö Kytäjä Golfissa oppii toimimaan tehokkaan viestinnän edellyttämällä tavalla ja jakamaan tietoa keskenään ja toimivan asiakaspalvelun näkökulmasta?

Tutkimuksen onnistumista mitataan käyttämällä tutkimuskysymysten mittarina on/off-mittaria sekä sitä tukevana menetelmänä kyselyiden (henkilöstö- ja pelaajakysely) tuloksia. Mittarina on/off-mittari todentaa selkeästi esimerkiksi sen otettiinkö jokin käyttöön vai ei tai toteutuiko joku vai ei. Kyselyn tuloksilla saadaan on/off-mittarin tueksi tietoa, jolla voidaan tehdä lopullinen määrittely onnistumisen ja epäonnistumisen välillä.

1. Kytäjä Golfille on luotu viestinnän toimintamalli ja viestintäkanava työyhteisön sisäiseen viestintään ja ne on otettu käyttöön. **Mittarina on/off**
2. Kytäjä Golfin henkilöstö on ollut aktiivisesti mukana viestinnän kehittämisessä ja osaltaan vastannut viestinnän tehostumisesta. **Mittarina on/off**
3. Kytäjä Golfin sisäinen viestintä on henkilöstön palautteen mukaan parantunut sen kehittämisen ja käyttöönoton jälkeen. **Mittarina on/off ja henkilöstökyselyn tulokset**
4. Kytäjä Golfin viestinnän tehostuminen näkyy myös ulkoisessa viestinnässä omille golffareille. **Mittarina on/off ja pelaajakyselyn tulokset**

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmänä toimintatutkimus soveltuu parhaiten työhön sen prosessiluonteisuuden ja ennen kaikkea sen ongelmanratkaisu- ja kehittämisenäkökulmien vuoksi. Tutkijana minulla on samanaikaisesti kolme roolia tutkimuksen aikana: tutkijan rooli, työntekijän (ihmisen) rooli ja muutostavoitteinen aktivoijan rooli (Vilkkä 2006, 70).

Tutkijana toteutan aktiivisen ja osallistavan toimintani lisäksi aktivoivaa osallistuvaa havainnointia ja sekä ”haastattelen” kyselyin työyhteisön jäseniä. Ihmisen roolissa toimin osana työyhteisöä, työntekijänä omana itsenäni. Muuttajan roolissa olen muutostavoitteinen ja aktivoin työyhteisöä muutokseen. Toisin sanoen toiminnan tutkijana kehitän aktiivisesti tutkimuksen avulla Kytäjä Golfille työyhteisöviestinnän toiminta- ja lähestymistapoja ja -taitoja antaen samalla tieteellisiä välineitä työyhteisölle ongelman ratkaisemiseksi. (Vilkkä 2006, 70-72.)

Toimintatutkimuksen sisältöä ja rakennetta luodessani käytin hyväkseni Everett M. Rogersin viisivaiheista innovaatiopäätöksenteko-prosessimallia.

1. Tietous (vrt. 3.Tutkimusongelma ja menetelmä), meillä on tietous siitä, että Kytäjä Golfin sisäinen viestintä on puutteellista.
2. Suostuttelu (vrt. 5.Viestinnän nykytilan kartoitus), otamme koko työyhteisön mukaan kehittämään ratkaisua yhteiseen ongelmaan työntöön ja työhyvinvoinnin tueksi.
3. Päätös (vrt. 5.Viestinnän nykytilan kartoitus), päätämme yhdessä millä keinoin ja kanavin Kytäjä Golfin sisäinen viestintä paranee.

4. Implementointi (vrt. 6.Viestintäratkaisut), otamme käyttöön viestinnän tehostamiseksi yhdessä rakentamamme kanavat ja toimintamallit.
5. Hyväksyntä (vrt. 7.Tulokset ja johtopäätökset), tai hylkääminen toimintamallien toimivuuden perusteella. (Rogers 1983, 163-164.)

3.2.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Tutkimusaineiston keruumenetelmänä käytin havainnointia ja työyhteisön yhteisiä fasilitoituja työpajoja. Havainnointi tapahtui omakohtaisiin kokemuksiin perustuen osana työyhteisöä ja ongelmaa. Osana työyhteisöä tehtävän havainnoinnin etuna on, että havainnot tehdään juuri siinä yhteydessä, missä ongelmakin ilmenee (Vilka 2006, 37). Koen, että havainnointi on aineistonkeruumenetelmänä tässä ja vastaavassa tutkimuksessa ehdoton, ollessani pitkäaikaisena työntekijänä jo taistellut ongelman kanssa ja sitä vastaan.

Hanna Vilkan mukaan puhutaan aktivoivasta osallistuvasta havainnoinnista, kun havainnoinnin pyrkimyksenä on ymmärtää ja muuttaa tutkimuskohdetta. Aineiston keruutapana aktivoiva osallistuva havainnointi on tilannekeskeistä sekä aktiiviseen vaikuttamiseen ja muutoksen pyrkivää. Tästä johtuen se sopii hallittavan kokoihin ja toimintaansa jatkaviin kohteisiin, kuten tässä tapauksessa keskisuureen golfyhteisöön. Lähtökohtana on havainnoijan läheinen työskentely tutkimuskohteen työyhteisön kanssa, jolloin voidaan yhdessä ohjata, korjata ja arvioida toimintaa sekä päätöksiä. Tutkimusasetelma ja toteutus tehdään vuorovaikutuksessa työyhteisön kanssa. (Vilka 2006, 46-47.)

Havainnoijan ja työyhteisön täytyy yhdessä hyväksyä ja sitoutua tutkimuksen perustaan, jotta tutkimus voidaan tehdä onnistuneesti. Aktivoiva osallistuva havainnoija pyrkii toimintatutkimuksessaan aktiivisesti tiedostamaan kehitystarpeet, tunnistamaan ja ratkaisemaan ydinongelmat sekä suunnittelemaan kehitysaskleet yhdessä työyhteisön kanssa. Myös tavoitteiden ja onnistumisen arviointi tapahtuu yhdessä työyhteisön kanssa. Aktivoivan osallistumisen avulla työyhteisön jäsenet pyritään saamaan aktiivisiksi omassa toiminnassaan, jolloin he alkaisivat tutkimaan itse omaa toimintaansa ja tutkijan osallistuminen kävisi tarpeettomaksi, muutoin kuin työyhteisön jäsenenä. Tavoitteena on ratkaista ongelma, jonka koko työyhteisö kokee toimintaa haittaavaksi. (Vilka 2006, 47-48.)

Toisena aineiston keruumenetelmänä käytin fasilitoituja työpajoja. Fasilitointia hyödyn-
tämällä työyhteisössä oleva tietotaito saadaan hyvin yhdistettyä, hyödynnettyä ja työyhteisön toimintaa parannettua. Fasilitointiin perehtyneen Pepe Nurmen mukaan 90 prosenttia ryhmien ongelmista johtuu työtavoista, ei asiasisällöstä. Fasilitoinnin idea onkin löytää oikeat työtavat, jotta osattaisiin toimia rakentavasti. Toisin kuin puheenjohtaja, joka vastaa tilaisuuden etenemisestä ja sisällöstä, fasilitoinnissa tilaisuuden vetäjä, fasilitaattori, vastaa vain toiminnan etenemisestä, ei sisällöstä. Fasilitaattorin ollessa sisältöneutraali, on hänen helpompi yhdistää työyhteisön olemassa olevat tiedot ja taidot, kun hänen ei tarvitse huolehtia, että ryhmä päätyy ennalta sovittuun ratkaisuun. (Nurmi 2007, 16-17.) Itse toimin fasilitoiduissa työpajoissa sekä sisältöneutraalina fasilitaattorina että työpajaan osallistujana, henkilöstön kanssa yhdessä sisältöä luoden.

Fasilitoinnin aikana fasilitaattori on kyllä sisältöneutraali, mutta hänen ryhmällensä suunnittelemat tehtävät ja kysymykset saattavat olla johonkin tiettyyn päämäärään pyrkiviä. Työyhteisön on helpompi hyväksyä fasilitaattorin rooli ja läsnäolo, koska hän ei käske ryhmää muuttumaan, vaan pyytää pohtimaan muutosta kanssaan. (Nurmi 2007, 18.) Näin, että fasilitoitujen työpajojen etu ongelmanratkaisuun ja aineistonkeruuseen on siinä, että työpajoissa ratkaisuja pohditaan koko työyhteisön voimin, jolloin yhteisiä päämääriä pystytään luomaan.

4 Mitä viestintä on?

Tässä työssä, viestinnän teoreettisen viitekehyksen luomisessa, on käytetty lähteenä eritoten viestinnän ammattilaisen Elisa Juholinin teoksia, joiden huomasi koskevan tutkimuksen tarpeita ja päämääriä osuvimmin teoreettisesta näkökulmasta.

Käsitteenä viestintä on moninainen, mutta Maija-Leena Huotari, Pertti Hurme ja Tarja Valkonen tiivistävät sen kahteen keskeiseen lähestymistapaan. Informaation siirtämiseen tai vuorovaikutteisempaan merkitysten muodostamiseen ja yhteisyyden rakentamiseen. Perinteinen, teknisempi, näkemys korostaa informaation siirtämistä mekaanisesti, kun taas vuorovaikutteisemmat tavat kuvaavat viestintää ihmisten yhteydenpidon muotona ja yhteisyyden rakentajina. Vuorovaikutus syntyy vähintään kahden viestijän välille, näiden pyrkiessä verbaalisin ja nonverbaalisin tavoin ilmaisemaan ja välittämään omia merkityksiään. Samaan aikaan he joutuvat myös tulkitsemaan ja reagoimaan toistensa

verbaalisiin ja nonverbaalisiin viesteihin, jolloin vuorovaikutteisessa tavassa samalla lähetetään viestejä ja reagoidaan niihin. (Huotari & Hurme & Valkonen 2005, 40-41.)

Ilman viestimistä ei olisi siis myöskään organisaatiota eikä organisoitua toimintaa, sillä viestintä on välttämätöntä sosiaalisessa kanssakäymisessä ja vuorovaikutuksen perusta. Viestimisessä verbaalinen, nonverbaali, visuaalinen ja auditiivinen viestintä ovat siis suuressa merkityksessä ihmisten ja organisaatioiden arjessa. Nämä kaikki edellä mainitut myös vaikuttavat siihen, miten viesti tavoittaa, sillä viestintä on harvoin yksioikoista. Viestinnän haasteina on usein sen tavoitavuus. Tavoitavuutta voi hankaloittaa useat syyt:

- Tekniset syyt, jolloin viesti ei vain tavoita kohderyhmäänsä.
- Viestin ymmärrettävyys, vaikka viesti olisi tavoittanut, mutta sen sisältö ei ole selkeää.
- Kiinnostavuus, jos viestisisältö ei kiinnosta se saattaa jäädä lukematta, joskus pelkkä lähettäjä/organisaatio riittää viemään kiinnostavuuden.
- Väärä viestintäkanava, jolloin viestin luotettavuus voidaan kyseenalaistaa.
- Viestin tietoinen torjunta, jos sisältöä ei haluta uskoa tai siitä ollaan eri mieltä. (Juholin 2017, 22 & 24.)

On siis selvää, että viestinnän tavoitavuuteen on panostettava, sillä tavoittamattomuudella voi joskus olla vakaviakin seurauksia. Väärinymmärrys tai viestin torjunta voivat pahimmillaan vaikuttaa ihmishenkiin, jolloin on tiedostettava tilanteet ja tavat, joilla viesti menee perille ymmärrettävästi. Perille menemistä edesauttaa tuntemus vastaanottavista osapuolista, heidän tilanteestansa ja tarpeesta sekä odotuksista. Viestien merkitykseen perehtyneen koulukunnan mukaan eri ihmiset voivat antaa samalle viestisisällölle eri merkityksiä, jolloin sen ymmärrettävyys voi luonnollisesti hankaloitua. Toki sama merkitykseen perehtynyt koulukunta katsoo, että merkitykset itsessään ovat arvokkaita ja vaikka ne poikkeaisivatkin toisistaan, niitä tulisi kunnioittaa. Tavoitavuuden kannalta onkin tärkeää miettiä myös sitä, miten eri tavoin viestimme voidaan ymmärtää tai ymmärrettiin. (Juholin 2017, 24-25 & 27.)

Nykyisin megatrendinä on, että kaikki asiat ovat julkista, ennemmin tai myöhemmin. Ne voivat olla julkisia jo ennen, kuin niistä on edes sovittu tai niitä on keretty edes tehdä. Viestien ja viestintäkeinojen täyttämässä maailmassa julkisuuden hallinta ei ole edes

mahdollista, sillä ne löytävät kertojansa ja kuulijansa, kunhan ne ovat riittävän kiinnostavia. Virheelliset ja väärinymmärretyt viestit kulkevat tänä päivänä nopeasti, mm. sosiaalisen median kautta, eikä niiden nopeakaan oikaisu aina riitä. (Juholin 2017, 15 & 27.)

Yksi viestinnän sisäänrakennetuista teemoista on myynnin ja markkinoinnin näkökulma ja eritoten niiden tukeminen. Yleisesti voidaan sanoa, että kaikki viestintä edistää myyntiä, jonka kohde voi olla itse yritys, sen osake, tuote, palvelu, idea, osallisuus, ideologia tai vaikka jäsenyys. Viestintä ja markkinointi kytkeytyvät toisiinsa vahvasti ja tukevat toisiaan edistämien organisaation tavoitteita. Viestinnällä ja markkinoilla on kuitenkin myös omat erillispiirteensä. Usein esimerkiksi strategisten kysymysten äärellä on syytä olla neutraali ja välttää markkinoivaa ja myyvää viestiä, jottei viestiä voida tulkita harhaanjohtavaksi. Sama pätee myös viestin ”kasvoihin”, eli kuka viestii ja antaa lausuntoja, jottei viestin uskottavuus kärsi. (Juholin 2017, 49-50.)

4.1 Viestintästrategia

Viestinnän strategia eroaa harvoin organisaation toimintastrategiasta, päinvastoin usein erillistä viestintästrategiaa ei edes ole, vaan toimintastrategian pohjalta laaditaan myös viestinnän suunnitelmat. Toimintastrategiaan pohjautuen viestintä ei myöskään rönsyile ja elä erillistä elämää muun toiminnan rinnalla. Erillisen viestintästrategian puuttuminen ei kuitenkaan poista tarvetta linjauksilta ja suunnilta viestintää silmällä pitäen. Strategia ei aina ole edes dokumentoitu, mutta silti viestinnässä ja toiminnassa on olemassa punainen lanka, jonka mukaan toimitaan. Toki ongelmien ja johdon vaihtumisen seurauksena viestintästrategia vaatii usein päivitystä. Tärkeää onkin viestintästrategian muokkaaminen organisaatiostrategian rinnalla. (Juholin 2017, 65-66.)

Viestintästrategian laatimisessa johdon rooli ja panos on välttämätön strategisten tavoitteiden määrittelemiseksi. Se tulisi silti laatia vuorovaikutteisesti, jotta jokaisella olisi mahdollisuus päästä vaikuttamaan siihen, vaikka lopullinen päätös ylimmän johdon puolelta tehdäänkin. Strategiatyön johtaminen lankeaa luonnollisesti usein viestinnänammattilaiselle. Kun strategia saadaan valmiiksi, alkaa sen varsinainen toteuttaminen. Strategian jalkautuminen käytäntöön ja teoksi organisaation sisällä on oma haasteensa ja siihen onkin tartuttava heti. Aikaisemmasta, heikosta ”kuin aina ennenkin”, tavasta ja toiminnasta on päästävä päättäväisesti eroon ja viestintäjohdon on osoitettava lujutta ja seu-

rattava uuden strategian toimivuutta ja siitä tulevaa palautetta. Strategian käytännöllistäminen arkiseen viestintään ja tilanteisiin on tärkeää, jotta se tulee näkyväksi ja ymmärrettäväksi. (Juholin 2017, 89-91.)

Viestintästrategia on työkalu, jolla viestintä auttaa saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Strategian tarpeellisuus voidaan usein kyseenalaistaa, kun asioilla ja ympäristöllä on taipumus muuttua, eikä kukaan omista kristallipalloa tulevaisuuden ennakoimista varten. Strategialla onkin usein taipumus olla monimuotoista ja organisaationsa näköistä. Jonkun mielestä riittää, että asioihin reagoidaan ja korjataan sekä tarkennetaan toimintaa aina matkan edetessä. Toinen luottaa viestinnän infrastruktuuriin työyhteisöfoorumineen ja kanavineen yhdessä medioiden ja julkisuuden kanssa. Kolmas taas luottaa kokonaan ulkopuoliseen näkemykseen viestinnän ammattilaisen johdolla. Strategisia linjauksia edellä mainituista ovat jokainen. Niiden mukaan päivittäistä viestintää tehdään. (Juholin 2017, 71-72.)

Viestinnällä haettavat vaikutukset ja tavoitteet voivat olla aineettomia tai aineellisia, taloudellisia tai ei-taloudellisia. Kysynnän ja myynnin lisäämiseen vaikuttava viestintä on loogisesti taloudellista, samoin kuin sillä saatavat mahdolliset säästöt. Aineettomat pääomat kuten maine ja imago pohjautuvat mielikuviin ja kokemuksiin, jolloin niitä voidaan viestinnällä rakentaa ja vahvistaa ja niillä on suora yhteys aineellisiin pääomiin. Kiinnostus organisaatiota kohtaan on aineetonta, mutta se muuttuu aineelliseksi, kun kiinnostus konkretisoituu liikevaihdon lisääntymiseen. Viestinnän vaikuttavuutta voi määrittellä muuttaman kysymyksen kautta. Mitä viestinnällä voidaan saavuttaa? Mitä haittoja voidaan vähentää ja poistaa? Mikä valitseva tilanne halutaan säilyttää? Millä aikavälillä vaikuttavuus pyritään saavuttamaan? Vaikuttavuuden aika on hyvä tiedostaa ja on osattava antaa eri aikamääreitä eri asioille. Akuuteissa ”pienemmissä” asioissa tavoitellaan nopeaa muutosta, kun taas maineen ja imagon rakentamiseen vaadittava aika on moninkertainen ja tarvitaan pitkäjänteistä viestintää. (Juholin 2017, 74-77.) Golfkentilläkin haitan ehkäisy ajantasaisella tiedottamisella on usein erittäin tärkeää ja sillä saavutetaan paljon lyhyessä ajassa.

Viestintästrategian kannalta ensiarvoisen tärkeää on organisaation sidosryhmien tunnistaminen. Harva organisaatio ja toiminta pysyy pystyssä, mikäli sen sidosryhmät eivät sille anna oikeutusta. Usein pelkkä sidosryhmien tunnistaminenkaan ei riitä, vaan on tiedettävä millaisiin alasegmentteihin ne jakautuvat ja minkälaisia rooleja suhteessa organisaatioon niissä on. Täten siis sidosryhmät usein sekoittuvat keskenään luoden uusia

ryhmiä, ja sama henkilö voi kuulua useisiin ryhmiin, jolloin hänen roolinsa suhteessa organisaatioon voi olla myös moninainen. Tärkein sidosryhmä on kuitenkin henkilöstö. Henkilöstö koostuu usein vakituisista tai osa-aikaisista, kausi- ja vuokratyöntekijöistä, harjoittelijoista ja vapaaehtoisista. (Juholin 2017, 78.) Myös golfissa asiakassegmentti jakautuu useisiin alasegmentteihin ja rooleihin. Golfkenttien henkilöstö koostuu myös aina edellä mainittuun tapaan.

Viestintästrategiassa on hyvä ottaa huomioon myös julkisuus. Strategiassa kannattaa toki keskittyä organisaation kannalta oleelliseen julkisuuteen, koska kaikkea ei voi hallita ja julkisuuden muotoja on useita: avoimia ja suljettuja, välillisiä ja suoria sekä fyysisiä ja virtuaalisia. Sisäinen julkisuus rakentuu organisaation työyhteisöviestinnän infrastruktuurista ja se taas työyhteisön omista viestintätarpeista. Ulkoiset julkisuudet sen sijaan jakautuvat suoriin ja välitettyihin, laajoihin ja rajattuihin julkisuuksiin. Suora ja laaja julkisuus voidaan saavuttaa esimerkiksi avoimilla yleisötilaisuuksilla ja torikokouksilla. Välitetty ja laaja julkisuus taas tulee perinteisen median kautta ja on tällöin myös ansaittua julkisuutta, josta organisaatio ei mitään maksa, mutta ei myöskään pysty sitä säätämään. Rajattua ja suoraa julkisuutta on omien sidosryhmien kanssa käytävä vuorovaikutus. Välitettyä ja rajattua julkisuutta kuvaa parhaiten teema-areenat, joihin osallistutaan, koska teema kiinnostaa. Usein teema-areenoissa osallistujat myös jakaantuvat suopeisiin, neutraaleihin ja vihamielisiin, koska heillä on eri intressit teemaa kohtaan. (Juholin 2017, 80-82.) Golfkenttien omana teema-areenana voidaan hyvin pitää yhtiö- ja sääntömääräisiä kokouksia.

Organisaatiot luovat julkisuuksia omalla toiminnallaan omien ja ostettujen medioiden välityksellä. Omaa mediaa on usein kotisivut ja itse luotu ja jaettu sisältö, ostettua mediaa ovat ymmärrettävästi mainonta, sponsorointi ja näkyvyys. Julkisuudet ja mediat menevät monesti päällekkäin organisaation roolin mukaan ja yksittäinen organisaation edustajan someviesti, voi muuttua keskusteluiden edetessä ja integroitua mille tahansa julkisuuden kentälle matkan varrella, riippuen missä rooleissa kulloinkin toimitaan. Julkisuuksien yksityiskohtainen määrittelemine viestintästrategiassa onkin usein ajanhaaskausta, sillä ne muuttuvat koko ajan. Oleellisinta on tiedostaa, millaisten julkisuuksien kanssa on tekemisissä oman viestintäympäristön kautta ja millaisia prioriteetteja kulloinkin asetetaan, tällöin strategiset tavoitteet ilmaistaankin vain yleisellä tasolla. (Juholin 2017, 81-82)

Vastuun viestinnästä kantaa loppuen lopuksi ylin johto, joka luonnollisesti voi delegoida ja delegoi vastuuta eteenpäin. Yleensä suurin osa vastuusta laskeutuu viestintäyksikön

ja viestintäjohtajan harteille, jotka vastaavat suunnittelusta, koordinoinnista, johtavat ja toteuttavat viestintää organisaatiotasolla. Vastuuta on usein jakamassa myös markkinointi- ja henkilöstöosastot. Vastuuta voidaan toki myös jakaa tehtävänkuvien, roolien ja viestinnän toimintojen ja sidosryhmien mukaan. Viestintäresursseja voidaan saada huomattavasti lisää muodostamalla viestintäverkostoja, jotka koostuvat oman toimen ohella viestintään osallistuvista henkilöistä, koska loppupeleissä vastuu viestimisestä on jokaisella organisaatioon kuuluvalla. (Juholin 2017, 87.)

4.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisö itsessään on verkosto, jossa ihmiset kommunikoivat keskenään. Kommunikaatio kulkee sisäisesti ja ulkoisesti sekä muodollisesti ja epämuodollisesti. Se linkittää henkilöstöä eri tavoin: sisäisesti organisaatioon ja toisiinsa ja ulkoisesti sidosryhmiin. Kaikki organisaation sisäinen kommunikaatio ei kuitenkaan ole työhön liittyvää tai relevanttia organisaation tavoitteiden kannalta. Kaikki kommunikaatio kuitenkin vaikuttaa siihen, mitä organisaatiosta ajatellaan. (Piha 2015, 73.)

Jokaisen organisaation viestintämissio tulisi olla, että viestintä kuuluu kaikille. Tämä vaatii nykyään viestintäosaamista, kuten puhumista, kirjoittamista, vuorovaikutusta, digitaalisia ja viestintäympäristön ja -kulttuurien ymmärtämistä. Jokaisen tulee ymmärtää miten toimia omassa viestintäympäristössä sekä tunnistaa oma viestintävastuu ja -osaaminen. Jokaisen yrityksen jäsenen on pystyttävä myös viestimään, jotta yhteinen tavoitetila saavutetaan. Sisäistä viestintää tapahtuu niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Digitaalisen viestintäjärjestelmät ovat luoneet kirjallisen viestinnän osaamisen tarpeen ja kirjallisen viestinnän tulee olla mahdollisimman selkeää, jotta se on silmäystävällistä lukijalle. Kirjallinen viestintä sopii kuitenkin vain yleisiin, koko tai osaa organisaatiota koskeviin, asioihin. Henkilötasolla, esim. palaute tai ikävämpi uutinen, viestintä on aina tehtävä suullisesti ja mahdollisuuksien mukaan kasvotusten. Sisäisen viestinnän tarkoitus ei ole ajaa ketään yksittäistä työntekijää epämuukavaan tilanteeseen työyhteisön yleisissä viestintäkanavissa. (Juholin 2017, 20.; Korteso & Patjas & Seppänen 2014, 181-182.)

Viestintäympäristön muuttuminen, kuten digitalisaatio ja globalisaatio, haastavat viestintäorganisaation. Vaikkakaan digitalisaation merkitystä ei pidä liioitella, sillä ihmisten välinen suora vuorovaikutus ja sen merkitys eivät ole kadonneet mihinkään, on se me-

dioiltaan ja alustoiltaan koko ajan laajeneva kokonaisuus ja haaste viestinnälle. Digitalisaation kasvattamalla nuorilla on erilaiset viestintätottumukset kuin edeltäneillä sukupolvilla. Kaikki ei kuitenkaan muutu kerralla, eivätkä kaikki ole samalla tasolla digitaatioiltaan. On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että muutos tapahtuu kyllä enemmän tai myöhemmin, vaikka sitä tiedostamatta tai tiedostaen jarrutettaisiinkin. Kaikilla on mahdollisuus oppia, sillä digitaatio eivät vieläkaan tule osana äidinmaitoa, vaan ne pitää edelleen opetella. Globalisaatio ja maailman tapahtumat heijastuvat usein organisaatioon joko heti tai viiveellä, vähäisesti tai rajusti. On vähintään oltava tietoinen ja hereillä mitä organisaation toimintaympäristössä tapahtuu tai tulee tapahtumaan, ollakseen valmistautunut eri tilanteissa toimimiseen. (Juholin 2017, 18-20.; Puro 2003, 104.)

Kuten jo aikaisemmin viestintästrategian osalta mainitsin, viestinnän tavoitteet ja arvo ovat organisaatio- ja yhteisökohtaisia. Arvo voi olla aineellista, kuten myyntiin liittyvät brändiarvo, markkinaosuus, tuottavuus ja säästöt tai se voi olla aineetonta pääomaa, kuten maine, luottamus ja henkilöstön/sidosryhmien sitoutuminen. Yritysten päätarkoitus on toimia kannattavasti ja tehdä tulosta, organisaation viestinnän tulee tällöin tukea sitä. Yrityksen tuloksenteko on myös hyvin pitkälti kiinni siitä, miten se sisäisesti kommunikoi. Kaikki yritykset eivät tietenkään ole samanlaisia ja onkin tärkeää ymmärtää, mikä tapa toimia sopii omaan organisaatioon. On löydettävä tapa kommunikoida sellaisella tavalla, joka soveltuu monimuotoiseen nykyaikaan. Sisäisen viestinnän tehtävä on tuottaa sellaista toimintaa, jota yritys haluaa saada aikaan. Sisäisen viestinnän tavoitteena on toiminta, muutos, huomio ja vaikuttaminen. Viestintä ei suinkaan saa silti olla sokeaa oman edun ajamiseen pohjautuvaa viestintää, vaan eri sidosryhmät huomioivaa. (Juholin 2017, 34.; Piha 2015, 73-80.)

Usein sidosryhmien odotukset ja ajatukset ovat eroavaisia toisistaan, ja usein samat henkilöt voivat edustaa eri sidosryhmiä suhteessa yritykseen (Juholin 2017, 34.). Näin on myös golfalalla, jossa yksittäinen henkilö voi samanaikaisesti olla osakas, jäsen, yhteistyökumppani, hallituksen jäsen jne.

Sidosryhmien kohdalla on viestinnän kannalta eroteltavissa kaksi eri velvollisuutta: velvollisuus antaa tietoa ja oikeus saada tietoa. Jo pelkästään läpinäkyvyyden kannalta organisaatioiden on aktiivisesti asetettava tietoa saataville, koska lähtökohtaisesti sidosryhmillä on oikeus saada sitä. Vaikka tietoa tulisi asettaa aina saatavaksi ja näkyväksi,

liittyy viestintään aina myös luottamuksellisuus ja tiedon jakamisen velvollisuudet. Viestinnästä seuraavat positiiviset ja negatiiviset seuraukset sidosryhmille ja työyhteisölle on pystyttävä harkitsemaan huolella. (Juholin 2017, 43.)

Taulukko 1. Näkemyksiä tiedon viestimisen puolesta ja vastaan (Juholin 2017, 43).

Peruste viestin välittämisen...	Velvollisuus tai seuraus	Luonne
puolesta	Velvollisuus antaa tietoja (läpinäkyvyys)	Vastaa sidosryhmän oikeutta saada tietoja
	Tiedon relevanssi sidosryhmille	Positiivinen seuraus sidosryhmälle
	Yhteisölle koituva näkyvyys	Positiivinen seuraus yhteisölle
vastaan	Luottamuksellisuus (velvollisuus)	Vastaa henkilön oikeutta yksityisyyteen / yhteisön oikeutta salaamiseen
	Haitta sidosryhmälle	Negatiivinen seuraus sidosryhmälle
	Haitta yhteisölle	Negatiivinen seuraus yhteisölle

Työtehtävien hoitamiseen tarvitaan työyhteisöiden päivittäistä viestintää, jolla tietoa ja kokemuksia vaihdetaan ja asioista keskustellaan. Päivittäisviestinnän epäonnistumiset näkyvät usein nopeasti ja ovat konkreettisia. Päivittäinen viestintä on hyvin usein suoraa keskustelua kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostitse ja siihen liittyy ohjeistuksia, pelisääntöjä ja yhdessä sovittuja toimintatapoja. Päivittäistä viestintää taas helpottavat loogisesti hyvä työilmapiiri, avoimuus ja rentous. (Juholin 2017, 47-48.)

Päivittäisviestintä on rutiininomaista ja siksi sitä ei usein pidetä viestintänä vaan normaalina toimintana. Taina Kuivalahti ja Jussi Luukkonen kuvaavat päivittäisviestintää osuvasti niin, että se on kuin reiät suihkussa, kun kaikki toimii, ei sitä edes huomaa: vesi tulee tasaisesti ja kylpijä saa pestä itseään nautinnollisesti (Kuivalahti & Luukkonen 2003, 80). Päivittäisviestinnässä näkyy selkeästi se, kuinka viestintä toteutuu organisaatioissa. Viestinnän puutteet näkyvät ja aiheuttavat ongelmia heti, jos tärkeä asia jää kertomatta tai ei nähdä tai osata tarttua tärkeään asiaan. Kaikki tiedonkulku ja -vaihdanta on päivittäisviestintää, se on sekä johtamis- ja esimiesviestintää että vuorovaikusta työyhteisön jäsenten välillä. Se voi tapahtua fyysisesti, verkossa tai molemmissa. Esimiehillä on suuri vastuu hoitaa äkilliset ja muuttuvat tilanteet esimerkiksi pi-

kapalaveriin, sähköpostitse, somessa, tiedottein jne. Jokaisessa organisaatiossa tärkeää olla viestintäyksikkö tai vähintään nimetty henkilö, joka huolehtii, että ajantasainen tieto on saatavilla. (Juholin 2017, 95-97.)

Organisaatio itse määrittelee mitä päivittäisviestintään kuuluu. Yleisellä tasolla on hyvä määritellä mitkä asiat ovat työyhteisölle, sen jäsenille ja sidosryhmille ensiarvoisen tärkeitä ja mitkä hyvä tietää-asioita. Samalla on myös tiedostettava ja tunnistettava asiat, jotka eivät kuuluu tai niitä ei voida hoitaa pelkästään päivittäisviestinnän turvin. Näille laaja-alaisille asioille tulee sopia omat suunnitelmat ja käsittelytavat. Työyhteisön (tai tiimin) jäsenet ja mahdolliset muiden yksiköiden ja sidosryhmien osapuolet muodostavat päivittäisviestinnän rungon. Tämä joukko voi tietysti kasvaa verkostoitumis- ja kriisitilanteissa, jolloin viestintään liittyy ulkopuolisia toimijoita lisää. Joukon kasvaessa sovitut pelisäännöt nousevat tärkeään arvoon. (Juholin 2017, 97.)

Taulukko 2. Elisa Juholinin hahmotelma päivittäisviestinnän tarpeista työyhteisössä (Juholin 2017, 99).

	Työtilaviestintä päivittäin / tarpeen mukaan	Viikkopalaveri	Perjantaikahvit	Tiimi / projektipalaveri	Tulosfoorumi
Tavoite	Pysyä ajan tasalla	Päivittää tilanne ja ennakoita tulevaa	Koota asioita yhteen ja valottaa asioiden taustoja, ennakoita tulevaa	Käydä yhteisöllisesti lävitse tiimin asioita alustusten ja keskusteluiden kautta	Arvioida ja keskustella tilanteesta
Luonne	Vapaa-muotoinen ja spontaani	Määrä-muotoinen, tiivis	Vuoro-vaikutteinen ja vapaamuotoinen; esityksiä ja keskustelua	Virallinen ja vapaamuotoinen	Virallinen ja vapaamuotoinen
Asiat	Työhön liittyvät	Työhön, organisaatioon ja toimialaan liittyvät	Ajankohtaiset ja kaikkia kiinnostavat	Kootaan asiaalista yhdessä	Strategiaan liittyvät
Osallistujat	Kaikki keitä koskee	Yksikkö, tiimi, projekti tai muu vastaava.	Kaikki	Tiimin jäsenet, lisäksi vierailijoita	Henkilöstö ja harkinnan mukaan muita
Kuinka usein	Päivittäin	1 x viikossa ja tarvittaessa	1 x kuukaudessa tai tarvittaessa	4-6 viikon välein	4 x vuodessa
Ketkä vastuussa	Jokainen	Esimies ja substanssivastavat	Vastuu vaihtuu kuukausittain	Tiiminvetäjä ja tiimin valtuuttamat	Johto

Työyhteisöviestinnän toiminnan takaamiseksi on oltava viestintäinfrastruktuuri, eli kanavat, joita pitkin viesti kulkee, sisältö, toimintakäytännöt sekä ihmiset, jotka tuottavat sisältöä ja ylläpitävät viestintäjärjestelmää. Viestintään käytettävä infrastruktuurin laajuus on täysin organisaation tarpeisiin mukautettavissa. Pienimmillään se voi olla pelkkä sähköpostilista ja suurimmillaan se voi olla laaja sähköinen työpöytä/alusta, joka kokoaa yhteen kaiken ajankohtaisen ja perustiedon, keskustelut ja eri sidosryhmiä palvelevat verkkosivut. Infrastruktuurissa välitettävä tieto on pääsääntöisesti yksisuuntaista ja neutraalia, joka määräytyy työyhteisön ja sidosryhmien tarpeiden ja odotusten mukaisesti. (Juholin 2017, 48.)

Taulukko 3. Tiedon luokittelu periaate Elisa Juholinin mukaan (Juholin 2008, 96).

	Rutiiniasia	Iso asia
kiireellinen	kohdennettu, välitön viestintä asianosaisille	yleinen, välitön viestintä koko organisaatiolle
ei-kiireellinen	kohdennettu, muun viestinnän yhteydessä	suunnitellaan pitkäjänteisesti viestintäprosessina tai -projektina
hyvä tietää	vinkki niille, jotka ovat asian kanssa tekemisissä	tietokantaan, intranettiin tai muuhun vastaavaan.

Työyhteisöviestintä on taito, johon kuuluu oman työntekeymisen kannalta oleellisen tiedon jakaminen, tiedon vaihdanta ja seuraaminen. Joillain työntekijöillä voi olla jopa useita viestintärooleja, jolloin viestintä on eri rooleissa erilaista. Jokaisen työntekijän tulisi oman työtehtävänsä rinnalla kasvaa aktiiviseksi ja itsenäiseksi tiedon etsijäksi, tiedon ja sisällön tuottajaksi, välittäjäksi ja vaihtajaksi. Tämä ei tietenkään tapahdu automaattisesti, vaan vaatii organisaation tuen ja valtuutuksen viestintään joko tehtäväkuvaan kirjaimella tai ääneen sanomalla. Sitoutuminen ja aktiivisuus osallistua työyhteisön viestintään ja yhteisiin asioihin, organisaatiokulttuuri ja työhyvinvointi liittyvät sekä työyhteisöön että sidosryhmiin ja tulevat erityisesti esille organisaatiomuutoksissa. Oma henkilöstö on myös työnantajamaineen kannalta voimavara, sillä positiiviseen sävyyn puhuessaan työntekijä vaikuttaa omissa verkostoissaan muiden mielipiteisiin organisaatiosta. (Juholin 2017, 76 & 131.)

4.3 Työyhteisöviestinnän kanavat

Useissa organisaatioissa tehdään monikanavaista sisällöntuotantoa, jolloin sama tieto löytyy useasta paikasta eri muodossa. Useampi kanava tehostaa viestintää, jos ei olla varmoja mitä kanavaa kohderyhmä on tottunut seuraamaan. Riskinä on, että samaan viestiin törmää jatkuvasti, jolloin vaarana on kyllästyminen ja viestin torjuminen (Juholin 2017, 24.)

Sisäinen viestintä tapahtuu ensisijaisesti työpaikalla, missä työtä tehdään. Työyhteisöfoorumit ovat usein vapaasti rakentuvia tai virallisia. Ne voivat olla digitaalisia, jolloin niihin osallistutaan paikasta riippumatta. Joskus myös ajalla ei ole väliä, vaan foorumin sisältöä voi lukea/katsella halumaansa aikaan. Verkkokokoukset kokoavat hajallaan olevat ihmiset samaan palaveriin heidän olinpaikoistaan riippumatta, säästäten samalla resursseja ajan ja matkakulujen muodossa. Digitaalisten foorumien kääntöpuolena voi toki olla jatkuvasti läsnä oleminen ja päivystäminen kelloon katsomatta. Jukka-Pekka Puroa mukailien matkapuhelimesta on tullut eräänlainen kahle, kun työntekijä on jatkuvasti tavoitettavissa. Sen vuoksi foorumille on asetettava säännöt ja otettava huomioon kanssaihmissen jaksaminen ja hyvinvointi. (Juholin 2017, 128.; Puro 2004, 51.)

Sosiaalinen media on verkkoalustojen kautta mahdollistanut työntekijöiden viestimisen organisaation kaikkien jäsenten kanssa ja viestien lähettämisen kaikille samanaikaisesti. Työntekijät näkevät samalla oman viestintäverkoston jäsenet ja voivat lähettää ja muokata yhteisiä tekstejä ja tiedostoja. Lisäksi työntekijät voivat palata viesteihin ja niiden sisältöihin aina uudelleen tarvittaessa. Edellä mainituissa muodoissa sosiaalinen media ei ole enää perinteinen viestintäkanava, jossa viesti siirtyy paikasta a paikkaan b, vaan pikemminkin foorumi, jossa viestintä on vuorovaikutteista kuten kasvotustenkin. Aika ja paikka riippumattomuuden vuoksi työntekijä voi osallistua tai havainnoida keskusteluja helposti. Sisäisen ”somen” toimivuus vaatii myös pelisäännöt, jotta ei julkaista laitonta, loukkaavaa tai muutoin arkaluontoista materiaalia. (Juholin 2017, 128-129.)

Älypuhelimien aikakaudella sosiaalinen media on myös käytännössä taskussa koko ajan. Some ei kuitenkaan ole vielä tavoittanut, eikä ikinä tavoitakaan, kaikkia. Ihmisillä on omat mielipiteet ja suhtautumisensa some-kanaviin, joten somella viestiminen tuo myös omat haasteensa. Yritys kun ei voi velvoittaa työntekijää perustamaan tiliä somekanavaan, johon luodaan profiili aidoilla henkilötiedoilla. Some luo herkästi myös useita

tiedotuskanavia, ryhmiä ja/tai yhteisöjä, jolloin on vaarana, että tieto hajaantuu eri kanaviin. Myös mahdolliset somea käyttämättömät työntekijät saattavat tuntea herkästi ulkopuolisuutta työyhteisöstä. (Korteso ym. 2014, 184.)

Sisäisen viestinnän kokonaisuus muodostuu kaikille yhteisestä järjestelmästä, joka muodostuu keskeisestä sisällöstä, kanavista, foorumeista, käytännöistä ja vastuista. Tarkoituksena mahdollistaa kaikkien työntekijöiden tiedon saanti ja mahdollisuus keskusteluun ja vaikuttamiseen. Perinteisinä kanavina voidaan pitää tiedotteita ja ilmoitustauluja, jotka ajavat asiansa tänäkin päivänä. Eniten käytetty kanava on kuitenkin sähköposti, joka soveltuu parhaiten yksisuuntaiseen viestintään, pitkään vuorokeskusteluun ja keskustelufoorumiksi sitä ei ole luotu. (Juholin 2017, 130-131.)

Tietyissä tilanteissa se on tehokas kanava välittää tieto nopeasti ja laajasti, mutta normaali arjessa sähköposti korvautuu yhteistyökaluilla ja pikaviestisovelluksilla (kuten WhatsApp). Ne nopeuttavat viestimistä ja työntekijät pääsevät aidosti osallistumaan ja vaikuttamaan. Erilaiset pilviohjelmat taas mahdollistavat yhteisten aineistojen muokkauksen ja osaamisen vaihdannan. Jälleen kerran yhteisillä pelisäännöillä luodaan rajat, jolloin jokainen tietää mitä kanavia seurataan ja käytetään. On kuitenkin pidettävä mielessä, että kanavien liiallinen määrä johtaa tiedon pirstaloitumiseen ja viestinnän hallinnan menettämiseen. (Juholin 2017, 130-131.)

Sisäisestä ulkoiseen viestintään siirryttäessä esiin kanavina astuvat myös uutiskirjeet, some ja kotisivut. Nykyisessä valemedioiden ja vale uutisointien maailmassa on muistettava, että faktojen esittämiselle on tullut suuri tarve. Organisaatioiden on oltava tarkkoja viestisisältöjensä faktoista, ja että ne ovat pitäviä. Organisaatioiden on myös viipymättä korjattava itseään koskevat virheelliset väitteet. Toki sama pätee tällöin myös organisaatioiden omia virheitä, jotka tulee myös korjata välittömästi ja samassa yhteydessä, missä ne alun perin esitettiin. (Juholin 2017, 16.)

Yrityksen tärkein ulkoisen viestinnän kanava on yrityksen kotisivut. Nykypäivänä asiakkaat etsivät paljon tietoa verkosta ennen päätöksentekoa. Kotisivut eivät ole myöskään pelkkä myynti- ja markkinointikanava, vaan ne tarjoavat myös paljon tietoa yrityksestä ja ajankohtaisista asioista (Harley 2018). Toinen käytetyimmistä ulkoiseen viestintään, joskus myös sisäiseenkin, tarkoitetuista kanavista ovat uutiskirjeet. Niiden tulisi kuulua jokaisen yrityksen, paitsi viestintästrategiaan, myös markkinointistrategiaan. Uutiskirjeet

ovat usein säännöllisesti lähetettäviä sähköisiä julkaisuja, joiden sisältö on asiakasläh- töistä. Uutiskirjeet ovat tapa pitää säännöllisesti yhteyttä asiakkaisiin ja tiedottaa heitä ajankohtaisista asioista. Uutiskirjeen tulee olla myös huomiota herättävä, jotta se ei huku roskapostien tulvaan, vaan tulee luetuksi. Sisältö uutiskirjeissä vaihtelee kirjoittajan ja lähettäjän mukaan, mutta aina sisällön tulisi huomioida asiakassuhde, sen ylläpito ja ke- hittäminen, ei pelkästään mainosten ja kampanjoiden lähettäminen. (Louhimies 2013)

Sosiaalisessa mediassa julkaisemisen perusajatus on yksilön osallistumisessa, jonka vuoksi some-julkaisuihin ei kannata käyttää monimutkaista yrityskieltä. Arkikielen käyttö on fiksumpaa, sillä se tulee usein yksilön, kirjoittajan, itsensä kirjoittamana. Somessa myös ”ketjun” ja/tai ”seinän” omistajalla on vastuu seurata ja johtaa keskustelua omalla foorumillaan. Joskus keskustelu tai postaukset lähtevät väärille raiteille ja silloin on pys- tyttävä viheltämään peli poikki puuttamalla viesteihin tai moderoimalla niitä. Sama kos- kee myös työyhteisön omia sisäisiä kanavia. Toki usein moderointi on viisaampaa tehdä mieluummin sanallisesti kuin vain mekaanisesti poistamalla keskustelua. (Kortesuo 2010, 22 & 34-35.)

5 Viestinnän nykytilan kartoitus

5.1 Havainnointi

Tässä tutkimuksessa ilmenevä havainnointi kohdeorganisaation viestinnän nykytilasta on henkilökohtaista ja pohjautuu omaan rooliini työyhteisössä osana ongelmaa. Olen havainnoinut, liian usein, tilanteita, jotka olisi pitänyt välttää tai olisi pystytty välttämään paremmalla sisäisellä viestinnällä. Omalta osaltani olen kokenut olevani myös turhautu- neena ongelman ”silmässä”, eli aikaisemmista viestinnän tehostamisyrityksistä huoli- matta ongelma kiertää ympärillä eikä poistu.

Osaltaan myöskään vakituisten toimihenkilöiden (esimiesten) toimintatavat, persoonat ja johtamistyylit eivät havaintojeni perusteella ole tukeneet sisäisen viestinnän tehostu- mista. Enemminkin olen huomannut joissain tilanteissa toisen henkilön, työkaverin ja kollegan, sahaavan tahattomasti tai tahallaan toisen oksaa, asettaakseen häntä huo- noon valoon. Samalla näissä tilanteissa vain usein ajattele mattomuuttaan on tullut sa- hanneeksi työyhteisön oksaa ja kärsijän roolin on joutunutkin asiakas. Ja ikävä kyllä

tämä on tapahtunut kahden esimiehen välillä, tosin molemmat ovat sittemmin vaihtaneet työpaikkaa.

Olen kohdannut silloin tällöin tilanteita, joissa työntekijän päällimmäinen ajatus ja asenne on jopa aggressiivinen "ei tämä niille/sille kuulu". Onhan tilanne toki välillä niinkin, mutta useissa vastaavissa tilanteissa tiedon jakamisesta ei todellakaan olisi ollut haittaa. Onkin tärkeää, että luodaan sisäiselle viestinnälle pelisäännöt, mitä kenenkin tulee tai olisi syytä tietää. Viestinnän pelisääntöjen avulla kenenkään ei tarvitse miettiä onko asiasta syytä viestiä eteenpäin vai pidänpö tiedon omanani ja toimin tiedon edellyttämän tarpeen mukaan itse. Tiedon panttaaminen voi johtua myös pelosta omaa asemaansa kohtaan, jolloin haluaa olla "ainoa, joka tämän tietää ja osaa" ja täten kuvitella olevansa korvaamaton. Erityisesti hiljaisen tiedon jakaminen on haaste, joskus sitä ei osata antaa, joskus ei osata kysyä.

Havainnointini perusteella suurin syy vallitsevaan tilanteeseen on varmaankin se, että vaikka tiedon kulun tärkeys ehkä tiedostetaan, sen puutteellisuudesta seuraavat tapahtumat ja ongelmat painetaan "villaisella" tai ne jäävät muistin, yleensä huonon sellaisen, varaan. "Ai hitto tämä täytyy kyllä jatkossa muistaa ilmoittaa kentänhoidolle." Syy tähän on tietysti se, että meillä ei ole mietitty ja suunniteltu työkaluja tilanteen korjaamiseen ja asia jää ikään kuin ilmaan leijumaan ja lopulta haihtuu, kunnes tapahtuma toistuu.

Erityisesti esimiehet ovat Kytäjä Golfissa vahvoja mielipidevaikuttajia, joka on viestinnän tehostamisen kannalta ehdoton vahvuus. Samalla kuitenkin on saatava mielipidejohtaja kiinnostumaan ja aktivoitumaan viestinnän suhteen, jotta esimerkki tarttuu myös muihin. Uhkana on, että esimiesten kiinnostus viestintää kohtaan ei kasva, eikä aktivoitumista sen suhteen tapahdu. Kyse ei suinkaan ole siitä, etteikö työtä osattaisi tehdä tai viestinnän sisältöä tuottaa. Toimintamallien puuttuessa ja huonon työilmapiirin vuoksi uskallus ja halu edistää työyhteisön viestintää vain puuttuu. Toisaalta fasilitoitujen työpajojen välissä tapahtuneen henkilöstömuutoksen, jossa toinen kenttämestari jäi pois, jälkeen alkoi työilmapiiri kentänhoidossa hieman rentoutua ja esimiesten (kenttämestareiden) välinen skisma luonnollisesti poistui.

Kentänhoidon puolella omat haasteensa sisäisen viestinnän suhteen luo myös työntekijöiden moninkertainen määrä suhteessa muihin yksiköihin. Tämän lisäksi kenttähenkilökunnasta noin neljännes on venäjänkielisiä, jolloin kielimuurilla on valtava merkitys vies-

tinnän sisällön tuottamisessa. Joukossa on toki useampi henkilö, jotka puhuvat suomeakin, mutta selkeän sisällön tuottamiseen ei aina löydy sanoja, joka taas johtaa häpeän tunteeseen, eikä uskalleta laittaa minkäänlaista viestiä.

Taulukko 4. Sisäisen viestinnän SWOT-analyysi omaan havainnointiini perustuen.

Vahvuudet	Heikkoudet
Tietotaitoa riittää Vahvoja mielipidejohtajia Yhdessä ideoiminen	Kentänhoidon työilmapiiri, ”pelko” Keskinäiset skismat Ei valmiita toimintamalleja Kiire Kielitaito Muistinvaraisuus Hiljaisen tiedon jakaminen Tiedon panttaaminen
Mahdollisuudet	Uhat
Mobiilikanavat Työilmapiirin paraneminen ja työhyvinvointi Viestinnän vaikutus asiakaskokemukseen Läpinäkyvyys ja avoimuus Henkilöstömuutokset Viestinnän aktivoituminen Hiljaisen tiedon jakaminen	Mobiilipelko Liian paljon uutta, liian nopeasti Henkilöstömuutokset Mielipidejohtajien/esimiesten kiinnostuminen

Toki nykyään myös mahdollisuudet sisäisen viestinnän tehostamiseen kulkevat jokaisella taskussa, niitä mahdollisuuksia ei vain osata tiedostaa. Toisaalta, kun ne lopulta tiedostetaan, iskee mobiilipelko. ”En minä osaa tätä käyttää, pitääkö minun ladata jotain jostain?” Mobiilikanavien avaamat viestintämahdollisuudet vain ovat tätä päivää ja ne pitää pystyä hyödyntämään, koska niiden avulla viestiminen on ajankohtaista ja nopeaa. Yhteisen ideoinnin myötä sekä mobiilikeinot markkinoimalla ja ”myymällä” on myös mahdollista mobiilipelkoa pienentää tai poistaa kokonaan.

Tässä kohtaa tarkoitukseni ei ole suinkaan olla ikärasisti, mutta näen, että Kytäjä Golfissa esimiesten iällä on myös merkitys mobiilipelon ilmenemiseen. Tutkimuksen alkessa kaikki esimiehet, itseni pois lukien, olivat yli 50-vuotiaita ja heidän suhtautumisensa nykyteknologiaan ja digitalisaatioon vähintäänkin epäileväistä. Huomasin, että suurin

osa epäilyksistä ja haluttomuudesta johtui enemmänkin pelkoon omaa osaamista kohtaan, kun puhelimen soitto- ja tekstiviestikäytöstä siirrytään älypuhelimien applikaatioihin ja sähköpostista ennestään tuntemattomiin pilviohjelmiin. Kaiken kaikkiaan ”näin on aina ennenkin tehty”-ajatusmaailma oli aika tiukkaan kiinni toiminnassa.

Asiakaspalvelun näkökulmasta asiakkaalle välittyvät viestinnän ongelmat olivat havainnointini perusteella korjattavissa, verrattain jopa varsin yksinkertaisesti, joten otin jo tutkimukseenikin pohjautuen aktiivisimman roolin myös sen tehostamiseksi. Samanaikaiset opintoni Metropolian ylemmässä ammattikorkeakoulussa olivat tutustuttaneet minut fasilitointiin, jonka koin olevan mahtava tapa, paitsi aineiston keräämiseen tutkimusta varten, henkilöstön osallistamiseksi ja aktivoimiseksi.

5.2 Fasilitoitu työpaja toukokuu 2017

Miksi päädyin fasilitoituihin työpajoihin aineistonkeruumenetelmänä? Tutustuin fasilitointiin ja fasilitoimiseen YAMK-opintojeni yhteydessä. Koin fasilitoidun työpajan olevan loistava työkalu ideoimiseen ja nimenomaan henkilöstön osallistamiseksi siihen. Ilman työyhteisön ideoita, ajatustenvaihtoa ja pohdintoja ei synny uutta (Juholin, 2008, 61). Jotta viestinnän muutokset saataisiin myös jalkautettua henkilöstön käyttöön, oli mielestäni prosessin kannalta tärkeintä osallistaa henkilöstö siihen mahdollisimman aikaisin. Pepe Nurmea mukailen fasilitointi on hyvä työkalu silloin, kun ryhmällä on jo ongelman tai asian ratkaisuun tarvittava tieto olemassa (Nurmi 2007, 17). Osana työyhteisöä ja henkilökohtaisia keskusteluja työntekijöiden kanssa, huomasin kaikkien ”kärsvän” ja tiedostavan viestinnän ongelmat, mutta myös sen mahdollisuudet.

Ensimmäinen lähtötilannetta kartoittava fasilitoitu työpaja toteutettiin 9.5.2017 ja työpajan teemana oli ”työyhteisöviestinnän tehostaminen”. Toimin itse fasilitaattorina, eli tilaisuuden vetäjänä. Työpajaa varten opiskelin itse paitsi fasilitointimenetelmiä myös itse viestintää. Halusin olla työpajan sisällön suhteen neutraali, mutta samalla asettelin ja järjestin kysymykset niin, että sain viestintäkanava-ajattelua ja ideointia tuotua esille paljon erikohdissa. Koin, että yhteisen kanavan ratkaiseminen olisi ensimmäinen askel kohti yhteistä viestintää.

Työpajaan osallistui 10 henkeä, työntekijöitä jokaisesta "yksiköstä". Jo tilaisuuden aloitus arvoasteikkojanalla osoitti, että viestinnätasoon ei olla tyytyväisiä. Esitin osallistujille kysymyksen: "Mikä on mielestäsi tämän hetkinen työyhteisöviestinnän taso Kytäjällä?". Janan arvoasteikoksi asetin: Huono, paljon parannettavaa – Hyvä, ei vaadi muutosta. Yksikään työntekijä ei asettunut janan positiiviselle puolelle, vaan janan lopputulemana oli, että työyhteisöviestintää pidettiin huonona tai korkeimmillaan keskitasoisena.

Lyhyen viestintäaiheisen pohjustuksen jälkeen loin työpajalle Minä-Me-Yhdessä -teeman, johon pohjautuen aloitimme työskentelyn viestintähaasteiden kimpussa. Tilaisuuden seuraavana askeleena pyysin jokaista miettimään itsenäisesti "Minä-teeman" mukaisesti:

- Mitä minä viestin?
- Mitä minun tulee tietää omassa työtehtävässäni?
- Mitä kautta saan oman viestini perille, mitä kanavia ja menetelmiä käytän?

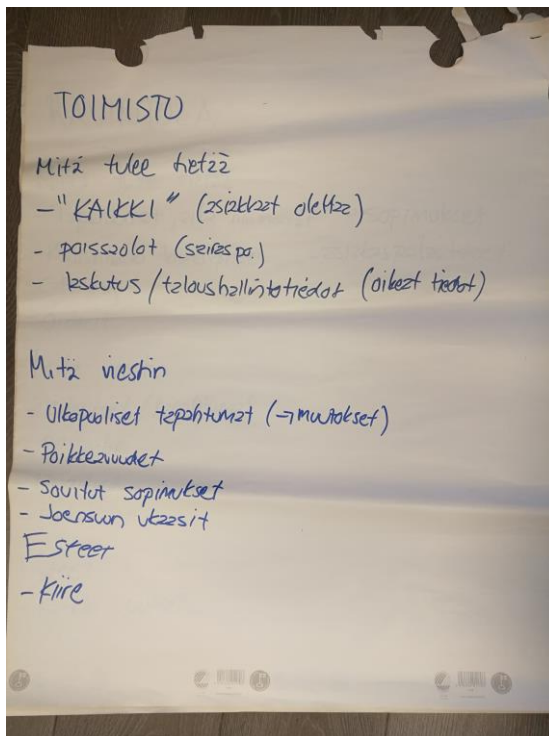
Seuraavaksi jaoin osallistujat pienryhmiin, joissa sekoittuivat kaikkien yksiköiden työntekijät, jotta eri näkökulmat ja viestintätarpeet osattiin ottaa jokaisessa pienryhmässä huomioon. Pyysin ryhmiä keskustelemaan ja vastaamaan "Me-teeman" pohjalta kysymyksiin:

- Mitä minä viestin sinulle?
- Mitä minun tulee tietää sinulta omassa työtehtävässäni?
- Mitä kautta saan oman viestini perille, mitä kanavia ja menetelmiä käytän?

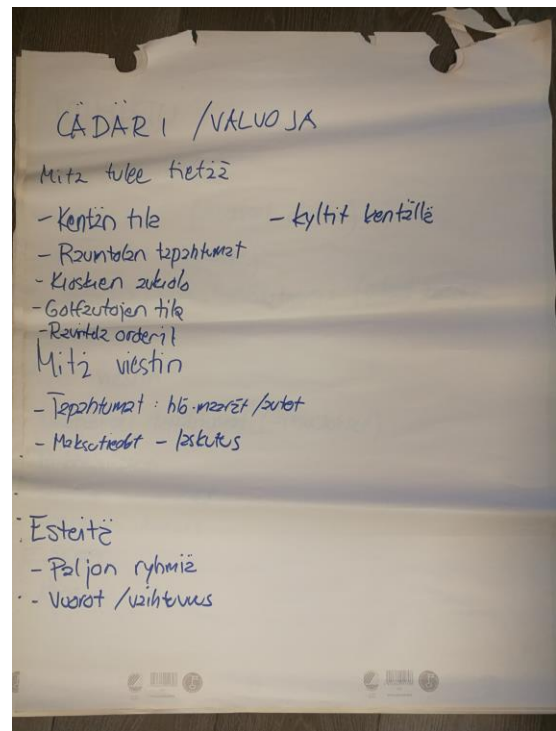
Näillä kysymyksillä saimme rakennettua ryhmien toimesta kuvan, mitä tietoa kukin yksikkö tarvitsee ja keneltä, voidakseen tehdä työnsä paremmin. Kolmantena kohtana, kirjattessani yksikkökohtaisia viestinnän tarpeita samalla taululle, pohdimme "Yhdessä"-teeman mukaisesti:

- Mitä esteitä viestien kulkemiselle on?
- Mitä kaikkien tulee tietää työtehtävään katsomatta?
- Mitä kautta saan tiedon mahdollisimman nopeasti?

Näillä vaiheilla saimme jo yksikkötasoilla luotua kuvan mitä viestinnän tarpeita kullakin yksiköllä on ja mihin esteisiin usein törmätään. Toimiston (kuva 1.) osalta yleinen odotus on, että toimiston tulee tietää kaikki. Toimiston työntekijät ovat asiakasta lähellä ja helpposti tavattavissa, jolloin kysymykset ja palautteet eri asioista on helppo kohdistaa suoraan toimiston väelle ja ylimmälle johdolle. On itsestäänselvyys ja ensiarvoisen tärkeää, että organisaation johto tietää mitä organisaatiossa tapahtuu. Myös liiketoiminnan kannalta oleelliset ajankohtaiset tiedot, kuten laskutusosoitteet ja -tiedot, ovat tärkeää tietoa toimistolle, jossa taloushallintoa toteutetaan.



Kuva 1. Toimiston viestintä



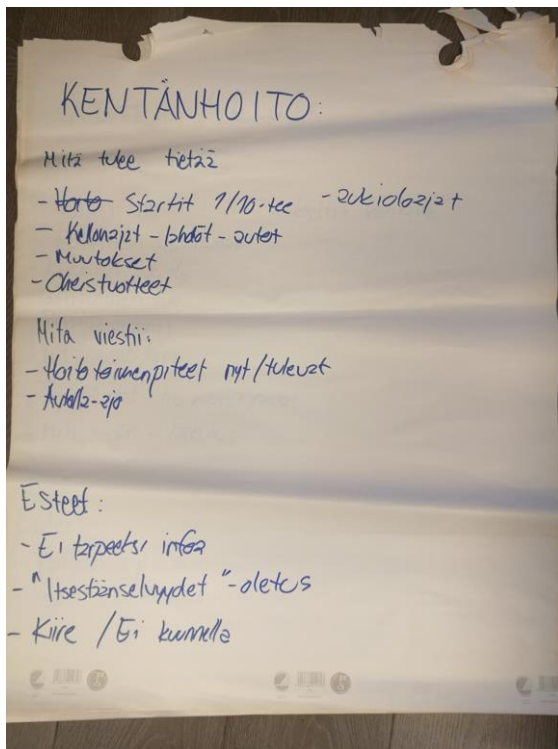
Kuva 2. Caddiemasterin viestintä

Toisaalta toimiston harteilla on myös suurin vastuu tiedon jakamiselle, koska toimisto "tietää kaiken". Esimerkiksi kilpailuiden ja tapahtumien (henkilömäärät, golfautojen määrät, aikataulut, päivämäärät jne.) tietojen välittäminen kaikille yksiköille. Usein näihin liittyy myös muutoksia ja poikkeavuuksia, kuten henkilömäärien muutoksia ja aloitusaika-poikkeuksia. Suurimpana esteenä tiedon kulkemiselle todettiin olevan kiire. Kesäaikaan hektinen ympäristö aiheuttaa usein kiireen ja asiat, varsinkin niiden viestiminen, unohtuu herkästi.

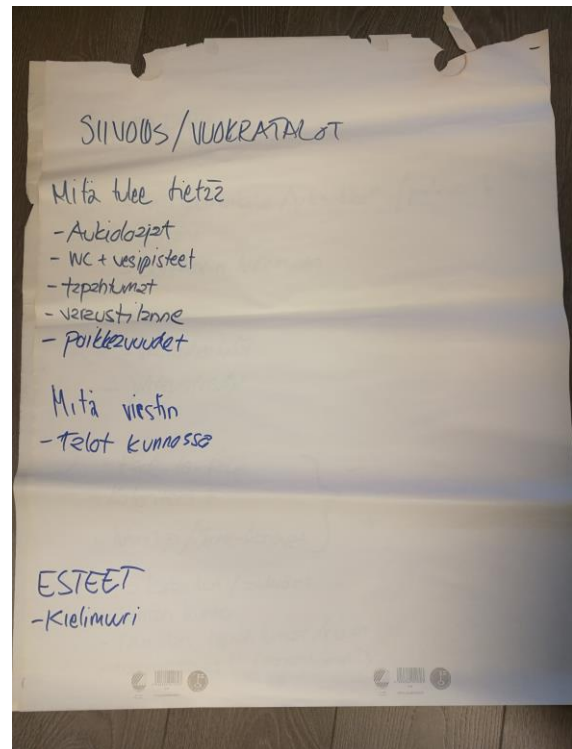
Asiakaspalvelun (kuva 2.) kannalta keskeisessä roolissa olevan caddiemasterin (kentän "käyntikortti", kuten aikaisemmin kirjoitin) rooli viestijänä on suuri. Loogisesti caddiemaster on viime kädessä se, jolta pelaajat ja muut asiakkaat asioita kysyvät ja olettavat tietoa

saavansa. Hyvää asiakaskokemusta silmällä pitäen caddiemasterin kannalta oleellista on tietää mitä kentällä ja ravintolassa tapahtuu (esim. tapahtumat, huoltotöitä kentällä tai tilaisuuksia ravintolassa), miten mikäkin paikka on avoinna/kiinni ja missä kunnossa golf-autot ovat ja paljon niitä on asiakkaille vuokrattavissa. Caddiemasterin tulee taas itse viestiä tapahtumien ja kilpailuiden tiedot (osallistuja- ja automäärät) sekä taloudellisesta näkökulmasta tärkeät tiedot, kuten mitä laskutetaan ja keneltä. Esteinä tiedon kulkemiselle tiedostettiin asiakkaiden ja asiakasryhmien paljous sekä työn vuoroluonteisuus ja työaika- vaihtuvuus, eli tiedon siirtyminen ja vaihdanta caddiemaster-kollegojen kesken.

Kentänhoidon (kuva 3.) puolella tärkeimpänä tarvittavana tietona koettiin kilpailuiden ja tapahtumien tiedot, kuten starttiaika ja -tapa, miten kenttä täytetään (kuinka monelta väylältä startataan), golfautojen määrä ja tuleeko tapahtuman ajaksi kentälle ns. oheistarvikkeita, kuten järjestäjän omia esittelypisteitä, teltoja, tarjoilupöytiä tai muuta poikkeavaa. Myös klubitalon ja ravintolan aukioloaika- ja mahdollisten muutoksien koettiin olevan tärkeitä esimerkiksi työn suunnittelun kannalta.



Kuva 3. Kentänhoidon viestintä



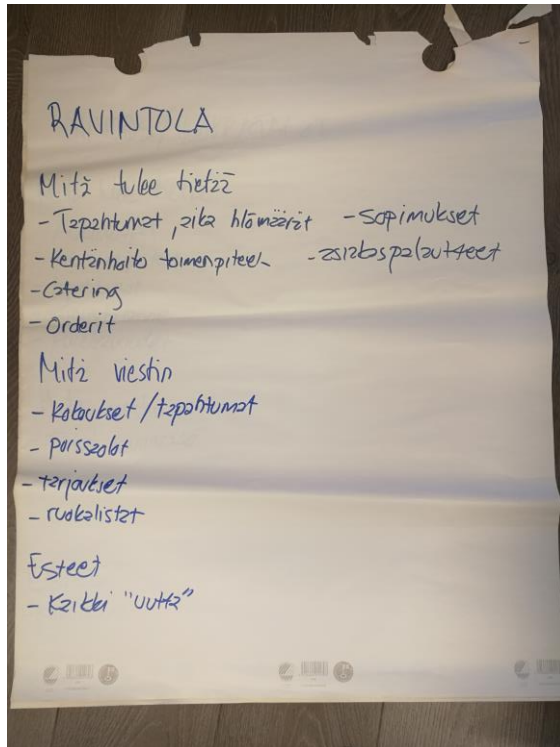
Kuva 4. Siistijöiden viestintä

Kentänhoidon ylivoimaisesti tärkeimpänä tehtävänä viestijänä todettiin olevan kentänhoitoon liittyvien toimenpiteiden viestittäminen. Erityisesti caddiemasterin ja toimiston on tiedettävä mitä kentänhuolto- ja korjaustöitä kentällä tapahtuu ja milloin sekä miten ne

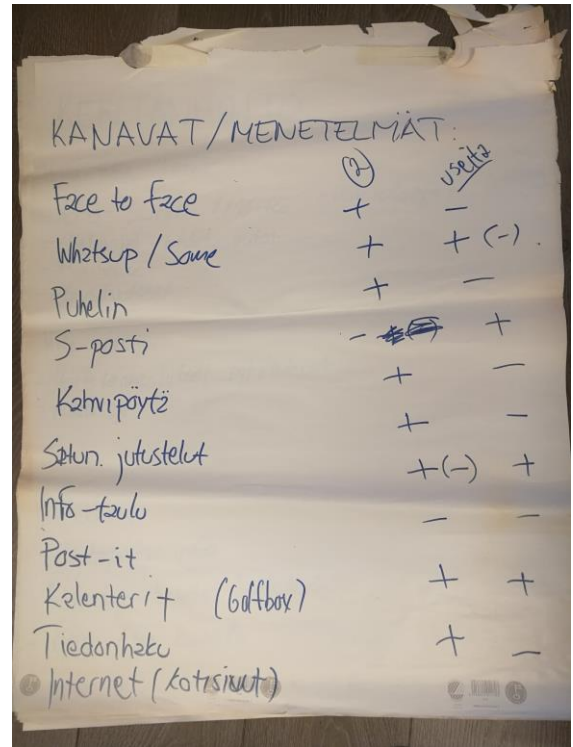
vaikuttavat golfin pelaamiseen vai vaikuttavatko. Tällöin niistä voidaan viestiä asiakkaille ajoissa. Näin, luonnollisesti, niistä aiheutuva haitta on pelaajan tiedossa ja tiedon perusteella pelaaja voi tehdä päätöksen esimerkiksi kentän vaihtamisesta tai pelaamisesta työstä huolimatta. Asiakaskokemuksen kannalta äkillisesti tullut negatiivinen kokemus on näin estettävissä pienellä teolla. Esteinä tiedon kulkemiselle kentänhoidon puolelta koettiin olevan jo edeltävän tiedonvälityksen puutteellisuus, eli kentänhoidolla käytössä oleva tieto on puutteellista. Usein kentänhoito pitää myös asioita ja hoitotoimia itsestään selvyytenä ja tällöin niistä viestiminen unohtuu. Myös kiire ja väsymys (töihin aikaisin aamulla) näyttelee isoa roolia siinä, miksi tieto ei välity.

Siistijöiden (kuva 4.) osalta tärkeimpänä tarvittavana tietona koettiin olevan tieto tapahtumista ja tulevista tapahtumista, erityisesti niiden henkilömääristä. Luonnollisesti aukioloajat ovat myös tärkeitä, sillä niiden ja tapahtumatietojen perusteella siistijät luovat päivän työaikataulut, jotta he pystyvät tehdä työnsä hyvin ennen asiakkaiden tai ryhmien tuloa. Siistijöiden ensisijainen tarve viestiä eteenpäin on silloin, kun asiat eivät toimi tai ole kunnossa. Toisaalta taas myyntipalveluna toimivan vuokratalojen siivouksen osalta se, että kaikki on kunnossa ja uudet yöpyjät voidaan ottaa vastaan. Isoksi esteeksi koettiin kielimuuri, sillä 2/3 siistijöistä on venäjänkielisiä, jotka Suomessa asuvina puhuvat ajoittain hyvinkin suomea, mutta sanavaraston ja eritoten kirjoitetun sisällön ollessa rajattu, tuottaa se välillä katkoja viestinnässä.

Ensimmäisen työpajan aikaan ravintolatoiminta (kuva 5.) oli osa oman organisaation toimintaa. Toiminta on sittemmin, kuten aikaisemmin mainitsin, ulkoistettu yrittäjälle. Toisaalta sillä ei sinänsä ole merkitystä, sillä pääpiirteittäin samat viestintätarpeet ja -ongelmat koskevat ravintolatoimintaa omana tai ulkoisena. Tapahtumien ja kentänhoitotoimenpiteiden lisäksi tärkeimpinä asioina, jotka ravintolan tulee tietää ovat palautteet ja tilaukset. Kytäjä Golfissa palaute pelaajilta kerätään pääsääntöisesti Suomen golfliiton yhteistyökumppani Players 1st -palautekyselyn muodossa. Kyselytulokset ovat ensisijaisesti toimiston luettavissa, jolloin vaaditaan, että toimisto välittää ravintolatoimintaa koskevat palautteet ravintolalle, jolloin niistä voidaan oppia ja parantaa toimintaa.



Kuva 5. Ravintolan viestintä



Kuva 6. Viestintäkanavat ja niiden toimivuus

Toinen ravintolatoiminnan kannalta tärkeä näkökulma ovat tilaukset, jotka välitetään ravintolalle joko valmiina tilauksina tai yhteystietoina tarjousta varten. Ravintolan tilaukset ja tilaisuudet, jotka eivät koske golfia, tulee taas viestiä myös toiseen suuntaan, samoin kuin lounas- ja ruokalistat, jotta asiakasta voidaan palvella hyvin ja tiedetään mitä talossa tapahtuu, vaikkei siihen golfia kuuluisikaan. Hyvä esimerkki golfin ulkopuolisista tilaisuuksista on häät, joita ravintolassa on pidetty lähivuosina useampia. Jo pelkästään hääjuhlan takia on kaikkien työntekijöiden hyvä tietää, milloin juhlat pidetään, jolloin vältetään tilaisuuden kannalta ikäviltä häiriöiltä, kuten ruohonleikkuulta hääpuheiden aikaan.

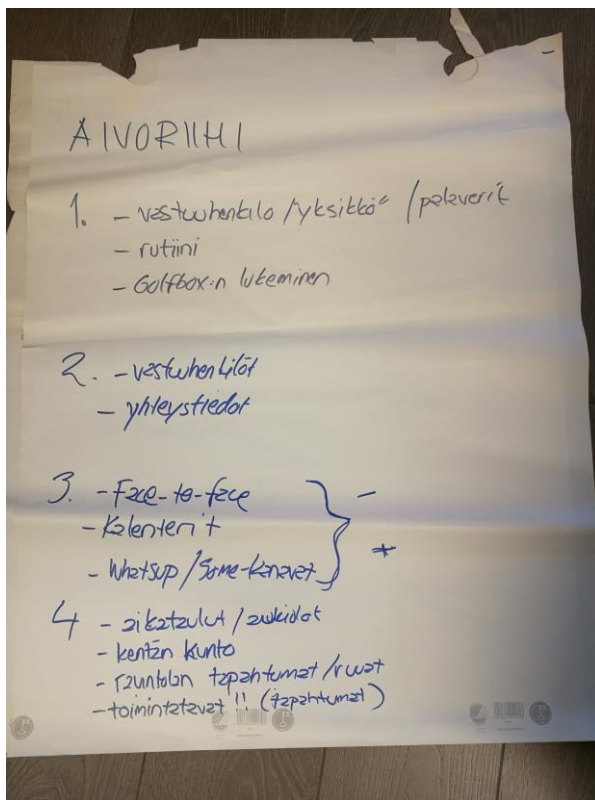
Kysymykseen "mitä kautta saan tiedon mahdollisimman nopeasti?" haimme vastauksia viestintäkanavien (kuva 6.) muodossa. Mitä kanavia meillä on käytössä ja miten ne toimivat tilanteissa, joissa viestintä on kahdenkeskistä tai vastaanottajia on useita?

Kahden keskiseen viestintään hyviä kanavia löytyi arvatenkin useita, mutta koko organisaation väliseen viestintään niistä soveltui harvempi. Yhteiseksi viestintäkanavaksi nousi neljä parhaiten soveltuvaa vaihtoehtoa: WhatsApp (tai vastaava pikaviestipalvelu), sähköposti, infotaulut ja yhteiset kalenterit (esim. Golfbox tai pilvikalenterit). Jokaiselle näistä löydettiin myös haittoja viestintäkanavina.

WhatsAppin tai vastaavan palvelun haittana nähtiin riippuvaisuus älypuhelimesta, varsinkin iältään vanhempien työntekijöiden mielestä, jotka kokevat jo lähtökohdiltaan älypuhelimet haastaviksi käyttää. Sähköpostin haasteeksi nousi se, että vain muutamilla organisaatiossa on oma työsähköposti ja sinnekin hukkuu helposti muun postin sekaan. Infotaulujen ongelmaksi muodostui niiden hitaus ja paikkasidonnaisuus. Infotaulu kun tavoittaa työntekijän satunnaisesti silloin kun hän osuu kohdalle ja vieläpä lukee sitä. Kalentereiden ja Golfboxin (Kytäjä Golfissa käytettävä golfin hallinto-ohjelma) ongelmana on niiden Internet-riippuvaisuus ja kirjautumistunnukset. Lisäksi Golfbox on pääsääntöisesti vain caddiemasterin ja toimiston päivittäisessä käytössä, jolloin sen käyttäminen esim. kentänhoidon puolella koetaan haastavaksi.

Kun olimme yhdessä pohtineet ja kirjanneet edellä kuvatut viestintätarpeet ja -kanavat, pyysin pöytäryhmiä vielä aivoriheen miettimään:

- Millä tavalla saamme tehostettua tiedon kulkemista?
- Miten tieto tavoittaa kaikki, jolle se kuuluu?
- Mitä kanavia käytämme viestimiseen?
- Mitä viestimme ulospäin asiakkaille?



Kuva 7. Aivoriheen pohdinnat

Aivoriiheen (kuva 7.) seurauksena tulimme siihen tulokseen, että tehostunut tiedon kulku vaatii rutiinia (viestintäkulttuuria), viestinnän vastuuhenkilöä, yksiköiden sisällä tapahtuvaa viestintää ja palaverikäytäntöä. Myös Golfboxin tehokkaampi hyödyntäminen koko työyhteisön käytössä nähtiin tiedon kulkua edistävänä ratkaisuna. Hyvään tavoitettavuuteen vaikuttaa vastuuhenkilöiden lisäksi työntekijöiden tavoitettavuus henkilöstön oman yhteystietorekisterin kautta.

Kanavista esille nousi vielä toistamiseen kasvatusten tapahtuva viestintä, yhteiset kalenterit ja WhatsApp/some-viestipalveluratkaisut. Sisäisestä viestinnästä tulee myös pystyä poimimaan ne asiat, jotka tulee viestiä ulkoisesti asiakkaille ja sidosryhmille. Näistä tärkeimpinä kirjattiin aukiolotiedot ja aikataulut, kentän kunto ja sen hoitamiseen liittyvät toimenpiteet, ravintolan tapahtumat ja ruokalista (ennen kaikkea viikoittain vaihtuva lounaslista) sekä yleiset toimintatavat ja tapahtumat.

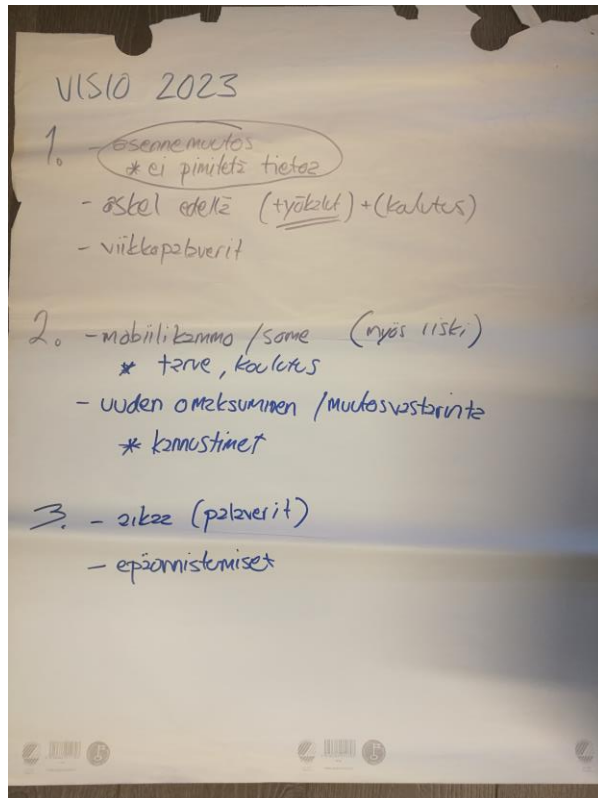
Työpajan toiseksi viimeisimpänä asiana ”maalasin” meille vielä näkymän vuodesta 2023.

”On vuosi 2023. Olemme kenttänä Euroopan eliittiä ja asiakastyytyväisyys on todella korkea. Työntekijät viihtyvät työssään ja pitävät Kytäjä Golfia ehdottomasti parhaimpana työpaikkana urallaan. Työntekijät tietävät mitä tapahtuu missä, milloin ja monelta ja asiakasta pystytään infoamaan työnkuvaan katsomatta.”

Tämän perään pyysin pienryhmien pohdintaa ja vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä muutoksia teimme saavuttaaksemme tämän tilan?
- Mitä haasteita kohtasimme matkalla ja miten ne ylitimme?
- Mitä resursseja käytimme ja mistä asioista uskalsimme puhua muutoksen aikana?

Suurimpana muutoksena (kuva 8.) näimme asennemuutoksen viestintää ja tiedon jakamista kohtaan. Erityisesti tiedon pimittämisestä on päästy eroon ja hiljainen tieto siirtyy työntekijältä toiselle. Olemme askeleen edellä, eli meillä on ajankohtaiset työkalut ja viestintätaitoja parantavia ja ylläpitäviä koulutuksia. Näiden lisäksi meillä on otettu käyttöön viikkopalaverit ajankohtaisten asioiden viestintäkanavaksi.



Kuva 8. Miten päädyimme vuoden 2023 visioon

Haasteet, jotka matkalla visioon kohtasimme, olivat ”mobiilikammo” ja muutosvastarinta. Erityisesti mobiilikammo nousi esille vanhemman sukupolven työntekijöistä, jotka kokevat, että kehitys kehittyy ”liian nopeasti”. Tällöin tarvitaan kykyä ja halua omaksua uutta. Tarvittavista resursseista esille nousi aika ja sillä tarkoitetaan, että pystytään lohkaistamaan työajasta aikaa palavereille. Palavereiden tulee olla tehokkaita, jolloin rajallista työaikaa käytetään niihin vain tarvittava määrä. Matkan varrella meitä on kohdannut epäonnistumisia viestinnässä, mutta olemme uskaltaneet puhua niistä ja oppineet niistä.

Työpaja päättyi kunkin osallistujan kirjoittaessa ”Minä lupaan, että...”-lapun itselleen. Lapun sisältö jäi kullekin henkilökohtaiseksi, mutta sen tarkoitus oli sitouttaa osallistujat yhteisen viestinnän parantamiseen lupaamalla edistää työyhteisöviestintää omaksi kokemallaan tavalla. Fasilitoidun työpajan tulokset tukivat oman havainnointini tuloksia ja oli selvää, että työyhteisöviestinnässä oli suuria puutteita.

5.3 Havainnointi työpajojen välissä

Fasilitoitujen työpajojen välillä jatkoin havainnointia ja ennen kaikkea sitä, miten ensimmäinen työpaja oli ajatuksia ja suhtautumista viestintään muuttanut vai oliko. Huomasin, että aluksi yhdessä ideoimisen ja päättämisen tulokset näkyivät selkeästi ja viestinnän draivi muuttui positiivisemmaksi. Tieto liikkui yksiköiden välillä ja huonosta viestinnästä pohjautuvat ongelmat vähenivät, pienemmistäkin kentänhoidon pelaamiseen vaikuttavista askareista muistettiin kertoa, tapahtumien tarjoilutilaukset löysivät tiensä ajoissa ravintolan tietoon ja yksiköiden omia WhatsApp-kanavia avattiin viestinnän tehostamiseksi. Sitten draivi loppui.

Yksiköissä, sekä kentänhoidossa että ravintolassa, alkoi työilmapiiri jälleen heikentyä radikaalisti. Kentänhoidossa esimiesten välinen skisma ja kissanhännänveto eskaloitui ensiksi todella huonoon työilmapiiriin pelkoineen ja sairaspöissaoloineen ja lopulta toisen kenttämestarin irtisanomiseen. Ja kahdesta kun irtisanoo toisen, jakautuu työntekijät leireihin puolesta ja vastaan. Pikkuhiljaa pölyn laskeutuessa alkoi työilmapiiri hiljalleen kohentua.

Ravintolan puolella tilanne ei ollut sen parempi. Jo siitä alkaen, kun ravintolatoiminta vuonna 2016 alussa otettiin osaksi Kytäjä Golfin omaa liiketoimintaa, ravintola-/keittiöpäälliköiden rekrytoimisessa ei ensinnäkään onnistuttu ollenkaan. Ensimmäinen sai lähteä ennen kuin ensimmäinen golfkausi edes alkoi ja tilalle nostettu seuraaja sai lähteä kauden puolesta välissä. Sen jälkeen ravintolatoiminnan vastuut jaettiin toiminnanjohtajan ja keittiöpäällikön kesken. Ensimmäisen työpajan aikoihin tilanne oli rauhoittunut ja toiminta toimi jokseenkin hyvin. Kunnes koitti syksy ja kausi 2018.

Loppukaudesta 2017 toimiston ja keittiöpäällikön välinen viestinnän puute ja työnjaon epäselkeys yhdessä keittiöpäällikön puutteellisten esimiestaitojen kanssa oli ajanut tilanteen taas umpikujaan ja työilmapiiri ravintolassa oli jälleen todella heikko. Kaudella 2018 esimiesvastuuta keittiössä oli jälleen yrittämässä kaksi henkilöä ja tämän lisäksi ravintola-alan yleiset rekrytointiongelmat näkyivät myös Kytäjä Golfissa, henkilökunnan rekrytoinnin ollessa todella haastavaa. Kausi 2018 jäi ravintolatoiminnan osalta toistaiseksi myös viimeiseksi osana omaa liiketoimintaa. On helppoa syyttää henkilöstön turbulenssia myös viestinnän toimimattomuudesta, mutta koen että ongelmat johtuivat enemmänkin vastuiden ja toimenkuvien epäselvyyksistä.

Jälkeenpäin ajateltuna juuri vastualueiden määrittelemättömyys toimivan johdon ja keittiöpäällikön välillä johti siihen, että tehtiin päällekkäisiä toimia ja jotkut toimet tippuivat taas tyhjiöön, ja niitä ei tehnyt kukaan. Vastualueiden määrittelyä ei tosiaan helpottanut sekään seikka, että keittiön esimiehillä, yhdelläkään heistä, ei ollut riittäviä esimiestaitoja henkilökunnan hyvinvoinnin ja työilmapiirin ylläpitämiseen.

Työyhteisöviestintä valui kovaa vauhtia kohti viemäriä yhdessä työilmapiirin kanssa, eikä viestintä ollutkaan päällimmäisenä kenenkään ajatuksissa. Toiminta ajautui kärjistetyksi enemmän selviytymistaisteluksi ja työyhteisön sekä työntekijöiden henkilökohtaisten ongelmien vuoksi viestinnän tehostaminen otti myös rajusti takapakkia. Ei viestintä tietenkään kokonaan loppunut, mutta oli ehkä taannuttu takaisin vanhaan, vähäisen tiedottamisen malliin, jossa tieto yksiköiden välillä ei kunnolla liiku.

5.4 Fasilitoitu työpaja toukokuu 2019

Toinen fasilitoitu työpaja (useampi tilaisuus) pidettiin toukokuussa 2019, Hyria Koulutuksen Sirkku Helenin ja Sini Lehikoisen toimesta. Koulutusvalmennus kesti kokonaisuudessaan kolme työpajakertaa ja oli isompi kokonaisuus, mutta toimeksiannostani osana tutkimusta, yksi työpajatilaisuus sidottiin koskemaan työyhteisöviestintää. Tilaisuuksiin osallistui koko henkilökunta ja "ääneen" pääsi siis suurempi otanta kuin ensimmäiseen työpajaan. Tällä kertaa vain ravintolayksikkö ei ollut edustettuna.

Tilaisuuden aluksi pohjustin työpajaa esittelemällä henkilöstölle vasta päivitetyn yrityksemme strategian ja miten sen toimimiseen myös työyhteisöviestinnällä on suuri rooli. Kävimme strategiakeskustelun jälkeen samalla myös lyhyen historiamatkan menneeseen vuoteen ja orastavan viestinnän tehostumisen taantumiseen, ja sen syihin. Tämän jälkeen siirryin itsekin fasilitoitavaksi Sirkun ja Sinin johdolla. Työpajan aikana otin itse aktiivisen roolin aina oman ryhmäni keskusteluissa, kysellen ja aktivoiden kanssaryhmäläisiä tehtävien aikana.

Jälleen kerran suurin osa koulutuksen ajasta käytettiin ryhmätyöskentelyyn pienryhmissä. Pienryhmien osallistujat sekoitettiin jälleen niin, että kaikista yksiköistä oli työntekijä, jolloin keskusteluissa voitiin käsitellä näkökulmia jokaisen yksikön kannalta. Viestintää tehostavia ideoita, hyötyjä ja toteutustapoja kirjattiin pienryhmien toimesta ja lopulta jokainen sai antaa yhteensä kolme ääntä valitsemalleen tai valitsemilleen ehdotuksille. Alla olevassa diassa (kuva 9.) on koottu eniten ääniä saaneet ehdotukset, niiden hyödyt ja miten ne voitaisiin toteuttaa.

Viestintä ja tiedonkulku: Eniten ääniä saaneet

Idea	Hyöty	Miten?	Kuka?	Milloin?
Lähiesimiehen palaute	Parempi työn laatu	Kahdenkeskiset palaverit/ kirjallisena	Lähiesimiehet	Max 1 krt/kk Min 2 krt/kaudessa
Tiimipalaverit kaikille tiimeille	Palaute, parantaminen		Jokainen	1-2 krt/kk
Lista tärkeimmistä työtehtävistä	Työtehtävien selkeys	Lista, sanasto	Kokeneet työntekijät	Seuraavan kauden alkuun mennessä
Yhteinen viestintäkanava	Tieto kaikille	Whatsapp	Kaikki	Nyt
Kotisivut - Uutiset - Uutiskirjeet	Tieto pelaajille	Aktiivisesti tiedotetaan pelaajille paremmin (esim. miksi greenit ovat huonossa kunnossa)		
Some	Tavoittaa nopeasti esim. nuorison, tieto tulee vastaan etsimättä, rennompaa, ilmainen mainos	Kuvien avulla rennompaa ote tiedottamiseen	Yhdessä sovitut kiinnostuneet henkilöt	Nyt
Yleinen näkyvyys	pelaajamäärä	Näkyvyyden avulla (kenttähenkilökunta)	Kaikki	Nyt

Kuva 9. Tiedonkulun tehostaminen Kytäjä Golfissa, parhaat ideat (Helen & Lehikoinen 2019).

Viestinnän tehostamiseksi löydettiin yhdessä useita parannuskeinoja. Palavereiden lisääminen koettiin keinona viestiä kahden kesken (esimies -> alainen) ja tiimien sisällä paremmin. Yhteisen viestintäkanavan puolesta esille nousi taas WhatsApp, jonka koettiin olevan tapa, jolla tieto saavuttaa kaikki työntekijät ja nopeasti.

Ulkoisen viestinnän kanavista kotisivun uutiset ja uutiskirjeet nousivat suosituimmiksi kanaviksi, joilla tavoittaa suurimman osan pelaajista. Nykypäivänä myös somen valtava merkitys ei jäänyt unohtuksiin, vaan se arvioitiin myös tärkeäksi viestintäkanavaksi ulospäin. Erityisesti nuoremman sukupolven tavoittamiseksi some koettiin ykkösvaihtoehtoksi.

Muista, vähemmän ääniä saaneista (kuva 10.), ideoista esille nostettiin tiimituokiot, jotka olisivat tiimipalavereita vapaamuotoisempia ja niitä voisi olla useammin. Ulkoiseen tiedottamiseen klubitalon info-tv:t ja -taulut nostettiin myös esille. Anonyymi palaute otettiin myös esille, mutta ei niinkään asiakkaan, vaan työntekijän näkökulmasta. Erityisesti kentänhoitajat kokivat, että he eivät uskalla aina ehdottaa tai kysyä, vaan olisi helpompaa antaa äänensä kuulua anonyymisti.

Viestintä ja tiedonkulku: muut ideat

Idea	Hyöty	Miten?	Kuka?	Milloin?
Tiimituokiot	Tieto koko tiimille	Viikoittain/tarpeen vaatiessa	Tiimit	Nyt
Info-tv	Tieto pelaajille	Aktiivisesti tiedotetaan pelaajille paremmin (esim. miksi greenit ovat huonossa kunnossa)	Toimisto/kentänhoito	
Anonyymi palaute	Todennäköisemmin uskalletaan sanoa	Laatikko ja anonyymi lomake	Työntekijät	Nyt

Kuva 10. Tiedonkulun tehostaminen Kytäjä Golfissa, muut ideat (Helen & Lehikoinen 2019).

6 Viestintäratkaisut

Tutkimusaineiston perusteella oli askelmerkit hyvin selkeät sisäisen viestinnän tehostamisen aloittamiseksi. Kalliin intranetin rakentamiseen ei ollut resursseja, eikä pakottavaa tarvettakaan, työyhteisön ollessa kuitenkin melko pieni ja golfalan vuoksi myös kausiluonteinen. Ulkoiseen viestintään käytössä oli jo työkaluja, joiden käyttöä ja ennen kaikkea sisältöä tuli vain kehittää, tehostaa ja lisätä.

Ensimmäinen vaihe saatiin käynnistettyä heti toisen fasilitoidun työpajan jälkeen, mutta vaadittiin radikaalejakin muutoksia työyhteisössä ennen kuin saatiin toinen vaihe päälle ja viestinnän vauhti kiihtymään. Tutkimusaineiston pohjalta tein päätelmän, että yhteisen viestintäkanavan lisäksi oli säännöllistettävä palaverit, niin tiimin kesken, mutta ennen

kaikkea toimivan johdon kesken. Haasteena toimivan johdon palavereiden pitämiseen oli saada johto istumaan alas saman pöydän ääreen, samaan aikaan. Sisäisen viestinnän tehostumisen seurauksena myös ulkoisen viestinnän pelaajien suuntaan oli tehostuttava tiedon jakamisen muodossa.

Tutkimuksen alkaessa organisaation johtoryhmään kuuluivat toimitusjohtaja, toiminnanjohtaja, kaksi kenttämestaria ja asiakaspalvelupäällikkö. Tutkimuksen päättyessä toimitusjohtaja oli vaihtunut, molemmat kenttämestarit olivat vaihtuneet yhteen uuteen ja toiminnanjohtajan tehtävä lakkautettu. Voidaan helposti tehdä myös johtopäätös, että kehon viestinnätason taustalla on yhtenä elementtinä aikaisemmin ollut myös johtamistapa.

6.1 Sisäinen viestintä

Sisäiseen viestintään tarvittiin siis koko työyhteisön kattava reaaliaikainen viestintäkanava, tiimipalaverit ja viestintään kannustamista, eli toimintatapoja ja -kulttuuria. Pikaviestipalvelu WhatsAppin tai muun vastaavan käyttöönotto oli näyttäytynyt molemmissa fasilitoiduissa työpajoissa hyvin selkeäksi vaihtoehdoksi yhteisenä viestintäkanavana. Sen lisäksi sellaisen käyttäminen on usein myös varsin kustannustehokasta. Vaikka työpajoissa oli aikaisemmin puhuttu vain WhatsAppista, mietin lopulta pikaviestipalvelun valinnassa WhatsAppin lisäksi myös Slack-pikaviestipalvelua.

WhatsAppin eduksi kääntyi kuitenkin nopeasti sen suomenkielisyys (Slack on englanninkielinen) ja totuus siitä, että se löytyi kahta poikkeusta lukuun ottamatta kaikilta valmiiksi puhelimista. Lähes kaikille WhatsApp oli siis jo ennestään tuttu, jolloin sen käyttäminen viestintäkanavana oli vaivaton askel kohti parempaa sisäistä viestintää. Perustin WhatsApp-ryhmä "KyG INTRA:n" viestintäkanavaksi välittömästi toisen fasilitoidun työpajan jälkeen toukokuussa 2019.

Seuraavaksi kanavalle ja sen viestintäsisältöön tarvittiin pelisäännöt. WhatsAppin käytön vaarana oli siihen liittyneet käyttäjien omat käyttötottumukset. WhatsApp oli jokaisella pääsääntöisesti arkiviestintä käytössä, jossa moninainen sisältö on kunkin itsensä näköistä ja värikästä kirjoa. Vaarana oli siis, että kanavan sisältö alkaa heti "rönsyilemään"

ja sisältö muuttuu liian vapaaksi hauskoine kissavideoineen ja keskinäisine ”huutelui-
neen”. Suunnittelin ja toteutin kanavalle pelisäännöt (liite 2), jotka loin selkeäksi ja pai-
notin kanavan käyttöä nimenomaan vain työhön liittyviin asioihin. Samalla painotin myös
sitä, että kanavan sisältö on vain työntekijöitä varten, ei ulkoiseen jakeluun.

Pelisääntöjen puitteissa kaikilla on mahdollisuus viestiä kanavalla ja esimerkein tein nä-
kyväksi mitä kanavalla voi tai pitää muun muassa viestiä, eli toimintamalleja eri tilantei-
siin. Intra-kanavasta puhuttaessa keskeinen asia kuitenkin on, että työntekijät siellä saa-
daan aktiivisiksi. Sisältöä voidaan joko ”ohjata” tiettyihin asioihin tai antaa ns. vapaat
kädet, jolloin sisältö ja keskustelu voi olla aktiivisempaa (Puro 2004, 125.). Oli myös tär-
keää vielä muistuttaa ja kirjata pelisääntöihin, miksi ylipäättänsä viestimme. Yhtä tärkeää
oli vielä muistuttaa, millä tavalla kanava ei toimi ja palvele tarkoitustaan, eli asioista, jotka
eivät kanavalle kuulu. Alla olevassa taulukossa esimerkkejä

Matkapuhelinta käytettäessä pitää pystyä sopimaan milloin työntekijä on omalla ajallaan
ja hän voi olla tavoittamattomissa ja tarvittaessa sulkea puhelimensa. Kellonajalla itses-
sään ei ole merkitystä, kunhan se on vain yhdessä sovittu. (Puro 2004, 52.) Pelisään-
nöissä kanavalle kirjattiin myös ”aukioloajat”. Kanavan aktiivijaksi kirjattiin kello 6:00 –
19:00 välinen aika, antaen näin ilta- ja yörauhan kaikille. Kesäaikaan kentänhoito aloittaa
työnsä kello 6:00, jolloin voi ilmetä tiedotettavia asioita ja caddiemaster taas sulkee klo
19:00, johon asti saattaa tulla ilmoitettavia asioita. Tuon ajan ulkopuolella tiedotettavat
asiat ovat usein asioita, jotka koskevat rajattua määrää vastaanottajia, jolloin viestintä ta-
pahtuu suoraan asianosaisten välillä.

Jo aikaisemmin, tai viimeistään samaan aikaan, oli WhatsAppia aloitettu käyttämään
myös yksiköiden omina viestintäkanavina. Yksikön sisäiset asiat ja tiedotukset kulkivat
siis jo ennen ”KyG INTRA:n” luomista. Esimerkiksi caddiemastereiden kanssa yhteisten
tärkeiden ja akuuttien tiedotusten jakaminen kaikkien tietoon WhatsApp-kanavan välityk-
sellä on fiksuin tapa, sillä työn vuoroluonteisuuden vuoksi kaikki eivät ole samaan aikaan
paikalla kuuntelemassa. Taulukossa 5 on Elisa Juholinia mukaillen esitetty esimerkkejä
kanavalla ja palaverissa viestityistä asioista, luokitteluperiaatteen mukaisesti.

Toinen käyttöön ja kokeiluun otettu viestintäkanava oli tiimi- ja johtoryhmäpalaverit.
Kaksi erilaista, hieman toisistaan poikkeavaa palaveria. Toki eivät palaverit sinänsä tie-
tenkään uusi asia ollut, mutta säännöllistä tapaa niistä ei ollut koskaan tullut. Ensimmäi-

nen niistä oli jo jossain määrin aikaisemmin käytössä ollut tiimipalaveri-käytäntö. Kentänhoidon puolella tiimipalavereita oli jo järjestetty säännöllisen epäsäännöllisesti, ja nyt tapaa aloitettiin aktivoimaan uudelleen. Kuitenkin vasta henkilöstömuutokset elokuussa 2019, jossa kentänhoidon esimies, kenttämestari, vaihtui uuteen, potkaisi viikoittaiset tiimipalaverit kunnolla käyntiin. Caddiemastereiden kanssa en itse esimiehenä tiimipalaveri-käytäntöä aloittanut, koska työn vuoroluonteisuuden vuoksi he ovat harvoin samaan aikaan paikalla.

Taulukko 5. Juholinin tiedon luokitteluperiaate esimerkit Kytäjä Golfissa (Juholin 2008, 96).

	Rutiiniasia	Iso asia
kiireellinen	"tapahtuma ohitse, kentälle voi päästää"	Tulipalo!
ei-kiireellinen	"palkanlaskija lomalla, ilmoitakaa työtunnit x. päivään mennessä"	kentän tuleva kunnostusprojekti, miten edetään ja pidetään salassa xx. päivään asti.
hyvä tietää	tulevan tapahtuman tiedot (lähtöaika, -paikat yms.)	henkilöstömuutokset

Henkilöstömuutokset olivat myös toisen palaverikäytännön aktivoitumisen taustalla. Toimitusjohtajamme vaihtui heinäkuussa 2019, ja hän, entisessä työelämässään johtoryhmä-palavereihin tottuneena, käynnisti tarvittavat viikoittaiset "jory"-palaverit. Toimivan johdon, eli toimitusjohtajan, toiminnanjohtajan, asiakaspalvelupäällikön, kenttämestarin ja apulaiskenttämestarin, yhteisten palavereiden tarve oli ollut olemassa jo pitkään, mutta aikaisemman johtamistavan ja -kulttuurin takia niitä ei säännöllisesti aikaisemmin järjestetty.

Uusi toimitusjohtaja toi käytännön viikoittaiseen kalenteriin ensimmäisestä viikosta alkaen, ja hyvä niin. Johdon täytyy olla samalla sivulla ja tietää mitä ympärillä tapahtuu, miten muuten se välittyisi koko henkilöstölle. Johtoryhmän palavereiden vakioagendaksi muodostuikin nopeasti: kentän tilanne ja hoitotoimet, tulevat tapahtumat, henkilöstöasiat, haasteet sekä muut asiat. Palaverin jälkeen kaikilla oli selvää missä mennään ja kukin pystyi jälleen edelleen viestimään esille tulleita asioita tiimipalavereissa, WhatsApp-kanavissa tai kasvotusten työntekijöille.

Taulukko 6. Juholinin päivittäisviestinnän taulukkoa mukaillen Kytäjä Golfissa tutkimuksen jälkeen toteutunut päivittäisviestintä (Juholin 2017, 99).

	<i>Työtilaviestintä päivittäin / tarpeen mukaan</i> ->WhatsApp "intra"	<i>Viikkopalaveri</i> ->Jory:n viikkopalaveri	Perjantaikahvit	<i>Tiimi / projektipalaveri</i> ->kentänhoidon viikkopalaveri ->eri projektit	Tulosfoorumi
Tavoite	<i>Pysyä ajan tasalla</i> ->ajankohtaiset tapahtumat kentällä; kilpailutiedot, ongelmatilanteet	<i>Päivittää tilanne ja ennakoita tulevaa</i>	Koota asioita yhteen ja valottaa asioiden taustoja, ennakoita tulevaa	<i>Käydä yhteisöllisesti lävitse tiimin asioita alustusten ja keskusteluiden kautta</i>	Arvioida ja keskustella tilanteesta
Luonne	<i>Vapaa-muotoinen ja spontaani</i>	<i>Määrä-muotoinen, tiivis</i> ->sama agenda ja järjestys pääsääntöisesti joka viikko	Vuoro-vaikutteinen ja vapaamuotoinen; esityksiä ja keskustelua	<i>Virallinen ja vapaamuotoinen</i>	Virallinen ja vapaamuotoinen
Asiat	<i>Työhön liittyvät</i> ->ohjeistuksella vain työhön liittyvät asiat, ei kissa-videoita	<i>Työhön, organisaatioon ja toimialaan liittyvät</i>	Ajankohtaiset ja kaikkia kiinnostavat	<i>Kootaan asialista yhdessä</i>	Strategiaan liittyvät
Osallistujat	<i>Kaikki keitä koskee</i> ->vastaanottaja tekee viime kädessä päättylyn, koskeeko hänen työtään vai ei	<i>Yksikkö, tiimi, projekti tai muu vastaava.</i> ->johtoryhmä "jory": toiminnanjohtaja palvelupäällikkö kenttämestari ja apulaiskenttämestari	Kaikki	<i>Tiimin jäsenet, lisäksi vierailijoita</i> ->kenttäkonsultit	Henkilöstö ja harjoituksen mukaan muita
Kuinka usein	<i>Päivittäin</i> ->päivittäin tai lähes päivittäin	<i>1 x viikossa ja tarvittaessa</i>	1 x kuukaudessa tai tarvittaessa	<i>4-6 viikon välein</i>	4 x vuodessa
Ketkä vastuussa	<i>Jokainen</i>	<i>Esimies ja substanssi-vastaavat</i>	Vastuu vaihtuu kuukausittain	<i>Tiiminvetäjä ja tiimin valtuuttamat</i> ->kenttä- ja apulaiskenttämestarit	Johto

6.2 Sisäisestä viestinnästä ulkoiseen viestintään

Miten viestimme ulospäin asiakkaille ne tärkeät asiat, jotka mahdollisesti vaikuttavat heidän asiakaskokemukseensa? Ennen kaikkea, mitkä ovat asioita, jotka tulee viestiä. Päällimmäisenä ja tärkeimpänä tiedotettavana asiana ovat kaikki asiakkaan pelikokemukseen mahdollisesti vaikuttavat asiat, kuten kentänhoitotoimenpiteet. Ei viestiminen asiakkaille uusi asia ollut, mutta kiinnitimme enemmän huomiota viestisisältöön, ja kana- viin, jossa viesti nousi esille. Käytännössä kaikkia kanavia ja sisältöjä hallinnoin minä itse asiakaspalvelupäällikön tehtävien myötä.

Omille pelaajille (jäsenet, pelioikeutetut ja osakkaat) suunnatut uutiskirjeet ovat lähteneet sähköposteihin jo pitkään, mutta niiden sisältöön, ennen kaikkea hoitotoimien tiedotuk- sessa, kiinnitettiin enemmän huomiota ja niitä pyrittiin lähettämään hyvissä ajoin ennen toimenpiteitä. Sisällössä (kuva 11.) pyrittiin perustelemaan aikaisempaa selkeämmin, miksi jotain tehdään ja mitä seurauksia sillä esimerkiksi pelikokemukseen voi olla. Uutis- kirjettä ei kuitenkaan solmittu mihinkään tiukkaan aikatauluun, vaan uutiskirje luodaan, mikäli uutta tai muistutettavaa sisältöä on.

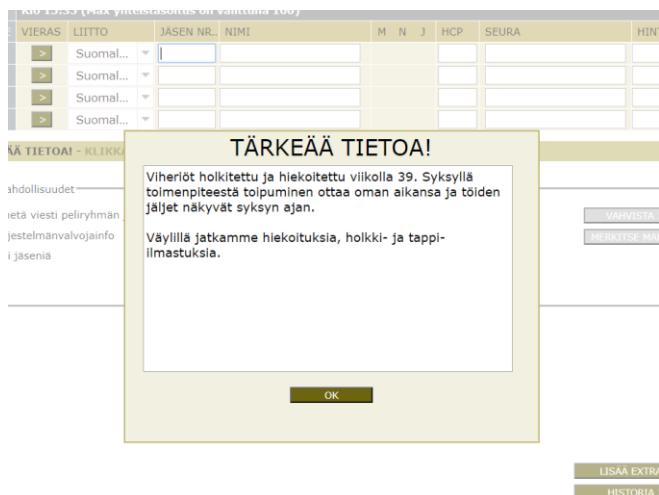


Kuva 11. Uutiskirje sisältö



Kuva 12. Kotisivun etusivun sisältö

Kentän peliolosuhteista tiedotettiin myös entistä aktiivisemmin kotisivujen etusivulla (kuva 12.), josta varsinkin moni vieraspelaaja tietoa ensisijaisesti etsii. Kentän poikkeuk- sellisista peliolosuhteista tiedottamista lisättiin myös lähtöajanvarauksen yhteyteen. Pe- laajan varatessa peliaikaa Golfboxista, aukeaa pelaajalle myös pop-up-ikkunana tiedote kyseisen lähtöajan huomioitavista asioista (kuva 13.).



Kuva 13. Golfbox pop-up-tiedote

Golfbox-tiedote lyö myös sinällään kaksi karpästä yhdellä iskulla, sillä samalla kun se kertoo pelaajalle mitä pitää huomioida, muistuttaa se huomioista myös caddiemasteria, hänen varatessa kyseistä aikaa. Kun caddiemaster varaa aikaa, on kyseessä aina caddiemasterin ja asiakkaan välinen vuorovaikutteinen (puhelimitse, kasvotusten, sähköpostitse jne.) viestintä. Tällöin pitää pystyä asiakkaalle kertomaan kentän tilanteesta ja antaa asiakkaalle mahdollisuus arvioida tilanne omakohtaisesti ja mahdollisesti muuttaa mieltään.

Näiden lisäksi jatkettiin ja tehostettiin perinteistä ilmoitustauluviestintää, eli molempien kenttien aloitusväylille kuljettaessa, matkalle osuviin ilmoitustauluihin ja caddiemasterin vastaanottotiskille tehtiin tiedotteet poikkeuksista. Poikkeukset olivat esillä myös klubitalon info-TV:ssä, kenttien ajanvarausnäytön yhteydessä.

Tiedottamista osakkaille ja pelioikeudenhaltijoille tehtiin myös henkilökohtaisemmaksi niin, että toimitusjohtajan toimesta aloitettiin lähettämään heille kuukausikirjettä. Kun kuukausikirje lähetetään toimitusjohtajan toimesta sähköpostilla, on lähettäjä "tuttu" henkilö, eikä mekaaninen ja tunnistamaton uutiskirje. Tällöin viesti on myös henkilökohtaisempi ja se myös luetaan uutiskirjettä varmemmin. Sisältö toimitusjohtajan kirjeissä vaihtuu vastaanottavan ryhmän (osakkaat tai pelioikeudenhaltijat) mukaan, sisällön koskiessa tietysti kyseistä ryhmää.

7 Tulokset ja johtopäätökset

7.1 Tulokset

Tutkimuksen onnistumista voimme mitata tutkimukseen luoduin mittarein. Käytettävänä mittarina on on/off-mittari, jota osaltaan tukevat henkilöstölle ja Kytäjä Golfin omille pelaajille suunnatuiden kyselyiden tulokset.

1. Mitkä syyt estävät tiedon kulkemisen Kytäjä Golfin henkilöstön välillä ja mitä puutteellisen viestinnän taustasyitä löytyy?
 - Kytäjä Golfille on luotu viestinnän toimintamalli ja viestintäkanava työyhteisön sisäiseen viestintään ja ne on otettu käyttöön. **Mittarina on/off**

Tämä mittari toteutui. Kytäjä Golfille implementoitiin käyttöön sisäisen viestinnän kanava ja toimintamallit sisäisen ja ulkoisen viestinnän tilanteisiin. Työyhteisön yhteiseksi viestintäkanavaksi valikoitui WhatsApp-pikaviestisovellus, jonka käyttöä varten luotiin pelisäännöt. Viestintää tukevat toimintamallit luotiin työpajoissa ja otettiin käyttöön vähitellen.

2. Mitä vaaditaan, että viestintä Kytäjä Golfissa tehostuu ja mitä tietoja kunkin Kytäjä Golfin työntekijän on tiedettävä muilta yksiköiltä, suoriutuakseen tehtävästään hyvin?
 - Kytäjä Golfin henkilöstö on ollut aktiivisesti mukana viestinnän kehittämisessä ja osaltaan vastannut viestinnän tehostumisesta. **Mittarina on/off**

Tämä mittari toteutui. Henkilöstö osallistui fasilitoiduissa työpajoissa ongelmanratkaisuun kiitettävästi ja yhdessä henkilöstön kanssa saimme luotua Kytäjä Golfin viestinnän viitekehyksen ja määriteltyä toimivia yhteisiä tapoja ja viestinnän päämääriä. Toisaalta, off, taas siinä mielessä, että viestinnän tehostuminen pysähtyi pitkäksi aikaa fasilitoitujen työpajojen välissä. Viestintää olisi pitänyt pystyä kehittää edelleen vastoinkäymisistä huolimatta, tai jopa juuri niiden vuoksi.

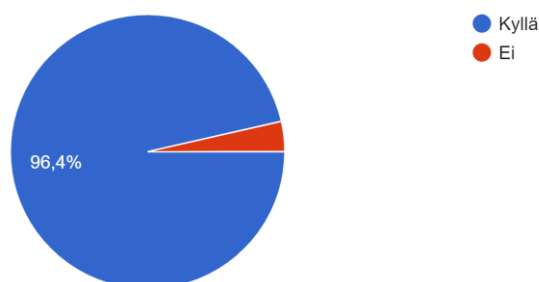
3. Miten Kytäjä Golfissa viesti kulkeutuu perille niille, jota tieto koskee, eli mitkä kanavat toimivat sisäiseen viestintään tehokkaimmin?

→ Kytäjä Golfin sisäinen viestintä on henkilöstön palautteen mukaan parantunut sen kehittämisen ja käyttöönoton jälkeen. **Mittarina on/off, tukena henkilöstökyselyn tulokset**

Tämä mittari toteutui. Henkilöstö koki viestinnän parantuneen implementointien jälkeen. On/off-mittarin tueksi tein henkilökunnalle kyselyn (liite 3) Google Forms-työkalulla ja vastaamislinkki lähetettiin "KyG INTRA"-kanavan välityksellä 37 vastaanottajalle. Vastauksia kertyi kaikkiaan 28, joten vastausprosentti oli tyydyttävä 75,7%. Kysely lähetettiin loppukaudesta 3.lokakuuta 2019, jolloin osa kausityöntekijöistä oli jo poistunut työvahvuudesta ja kanavalta. Seuraavaksi esiteltävien kyselyn tuloksien perusteella on helppo todeta, että kyselyn tulokset tukevat mittarin toteutumista.

Paraniko Kytäjä Golfin sisäinen viestintä mielestäsi kuluvan kauden aikana?

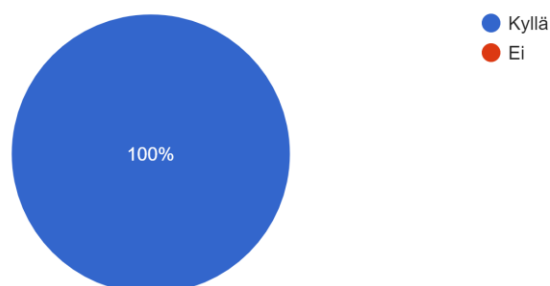
28 vastausta



Kaavio 1. Sisäinen viestintä vaikuttaa parantuneen vuoden 2019 aikana

Onko Whatsapp-ryhmä "Kyg INTRA" mielestäsi hyvä kanava sisäiseen tiedottamiseen?

28 vastausta



Kaavio 2. WhatsApp toimii sisäisen viestinnän kanavana.

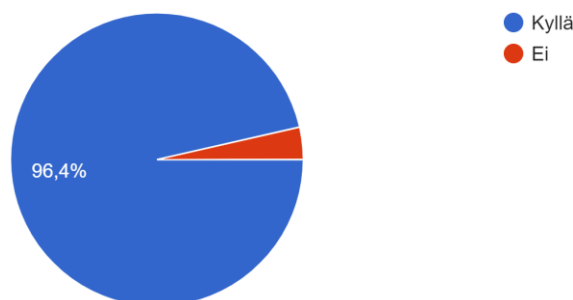
Vastaajat olivat lähes yksimielisiä (kaavio 1.) siitä, että viestintä parantui toimenpiteiden ja viestintäratkaisuiden käyttöönoton jälkeen. WhatsApp-ryhmän toimivuutta ja käyttöä sisäisen viestinnän kanavan piti hyvänä, jopa lähes yllättäen, kaikki vastaajista (kaavio 2.). Pelko mobiilipelosta osoittautui vastausten perusteella turhaksi ja myös vanhemmat työntekijät kokivat WhatsApp-kanavan hyväksi ratkaisuksi.

Ehkä kuitenkin tärkeimpänä asiana sisäisen viestinnän tehostamisessa, lähes kaikki vastaajista (96,4%) kokivat, että he ovat saaneet omaa työnkuvaansa ajatellen tärkeää tietoa "KyG INTRA"-kanavan välityksellä (kaavio 3.). Tämän kysymyksen vastausta oli myös mahdollista täydentää avoimella vastauksella, jatkokysymyksiä kysyessä vastaajilta:

- Jos et mielestäsi saanut riittävästi tietoa, mitä tietoa jäit kaipaamaan? Miten kehittäisit sen sisältöä?

Saitko työtehtäväsi ajatellen mielestäsi tarpeellista tietoa "KyG INTRA":n välityksellä?

28 vastausta



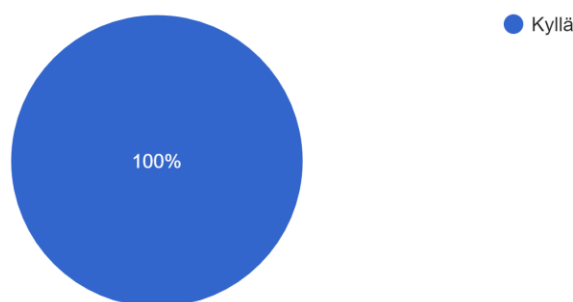
Kaavio 3. Sisäinen viestintäkanavan avulla tieto tavoittaa.

Avoimen vastauksen antoi kaksi vastaajaa. Toinen kysymykseen vastanneista jäi kaipaamaan lisätietoa siitä, miksi asiat ovat miten ovat ja miksi jokin ongelma jätetään korjaamatta. Ja toinen vastaaja haluaisi saada enemmän tietoa siitä, mitä kentänhuoltotöitä on tehty ja mitä tullaan tekemään. Vastauksista voi päätellä, että asioita tulisi perustella selkeämmin ja enemmän, jotta kaikki tietäisivät syyt ratkaisuille.

Toisaalta myös halutaan pystyä ennakoimaan tulevaa oman työnkuvan ja asiakaspalvelun näkökulmasta, kun tiedetään mitä toimenpiteitä lähitulevaisuudessa tehdään. Myös yksiköiden omat WhatsApp-kanavat otettiin hyvin vastaan, kaikkien vastaajien ollen tyytyväisiä niiden toimivuuteen tiedottamisessa (kaavio 4.).

Toimivatko kentänhoidon, siistijöiden/puutarhurin ja cädäreiden/toimiston omat Whatsapp-ryhmät "tiimin" sisäisten asioiden tiedottamiseen hyvin?

28 vastausta



Kaavio 4. Myös yksiköiden sisällä WhatsApp on toimiva kanava.

WhatsApp-kanavan heikkouksia tiedotuskanavana kysyttäessä yksi vastaaja koki, että kanavalla on myös turhanpäivästä tiedottamista, joka kuuluisi henkilökohtaiseen viestintään. Yhteisistä kanavan pelisäännöistä huolimatta, joukkoon siis osui myös muutamia viestejä, jotka tarkemmin ajateltuna kuuluivatkin kahden keskiseen viestintään. Toki kanavalle ei eksynyt mitään täysin toiseen keskusteluun kuuluvaa vahinkoklikkausta, mitä saattaisi helposti olettaa isossa ryhmässä.

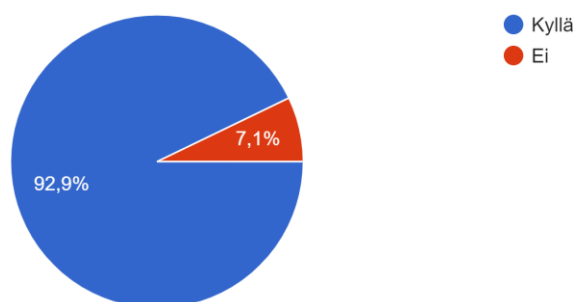
On myös täysin ymmärrettävää, että kanavan "rajoja" testataan ja ylläpidetään sisällön tuottamista. Kaiken kaikkiaan sisältö pysyi hyvin työpainotteisena, eikä esimerkiksi sovitujen kellonaikojen ulkopuolella tapahtunut viestintää.

Tiimipalavereista ja niiden toimivuudesta (kaaviot 5. ja 6.) kysyttäessä, oli kaksi eri lähtökohtaa. Kentänhoidon puolella tiimipalavereita pidetään tarpeen mukaan, pääsääntöisesti viikoittain, kun taas caddiemastereiden ja toimiston kesken tiimipalaveri-käytäntöä ei ole ollut. Kuten aikaisemmin mainitsin, syy miksi caddiemastereiden kanssa ei ole

siirrytty tiimipalavereiden pitämiseen johtuu pääasiassa siitä, että työ on vuorotyötä, jolloin kaikki caddiemasterit eivät ole usein samaan aikaan työpaikalla.

Kentänhoidossa pidetään tiimipalaveri viikoittain/tarpeen mukaan. Saatko tiimipalavereissa sellaista lisätietoa, jota et muuten saisi?

28 vastausta



Kaavio 5. Kentänhoidon tiimipalaverin todettiin olevan hyödyllinen.

Kentänhoidon puolella tiimipalaverit koettiin pääsääntöisesti (92,9%) hyödyllisiksi ja niissä sai tietoa, jota ei muuten välttämättä saisi. Jatkokysymyksellä koetettiin saada niihin kehitys- ja sisältöehdotuksia:

- Miten kehittäisit tiimipalaveria tai sen sisältöä?

Vastauksina saatiin kolme ehdotusta. Yksi vastaajista toivoi, että palaverit olisivat hiukan pidempiä. Toinen haluaisi tiimipalavereissa tarkemmin tietoa miksi asiat tehdään tietyllä tavalla, jolloin asiat osattaisiin avata myös niistä kysyvälle asiakkaalle. Kolmas vastaaja toivoi, että tiimipalavereissa läpikäytävät asiat olisivat etukäteen tutustuttavissa esimerkiksi ilmoitustaululla.

Kaikki ehdotukset ovat varteenotettavia tiimipalavereiden kehittämisen kannalta. Tosin niiden pidennystä ei puolla se tosiasia, että aika on pois työn tekemisestä kentällä. Ja toisaalta asioita on turha pidentää määräänsä enempää pelkästään pidentämisen ilosta. Sisältö usein tarttuu kuulijaan paremmin, kun se on esitetty selkeästi jaarittelematta.

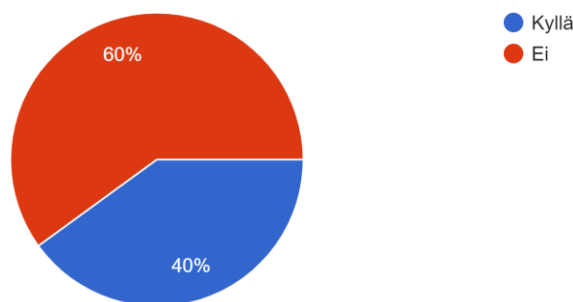
On myös tärkeää, että tietoa saa riittävästi, sillä usein myös kentänhoitajat päätyvät kentällä asiakaspalvelutilanteisiin, kun heitä pysäytetään tai heidän kanssaan keskustellaan

kentän asioista ja hoitotoimista. Näissä tilanteissa tulisi pystyä myös kertomaan ja perustelemaan miksi jotain tehdään. Ennakkomateriaali palaveria varten toimii varmasti isommissa ja hankalissa käsiteltävissä asioissa, mutta ”turhaan” niiden valmisteleminen lohkaisee jälleen työaikaa tuottavammasta ja hyödyllisemmästä työstä. Toisaalta palaverin agendan kirjoittaminen yhteiselle ilmoitustaululle ennakkoon ei välttämättä olisi huono ajatus, jolloin jokainen näkisi ennakkoon ainakin pääasiat käsiteltävistä asioista.

Caddiemastereiden tiimipalaveritarpeesta kysyttäessä tuli vastauksissa selkein jakaantuminen puolesta ja vastaan. 60% vastanneista ei kokenut käytäntöä tarpeelliseksi, kun taas 40% koki. Yksi vastanneista vastasi ei-vastauksensa tueksi, että tiimipalaveria ei tarvita, koska viestintä tapahtuu nopeasti kasvotusten tai tiimin oman WhatsApp-kanavan välityksellä. Tämä on mielestäni täysin totta, mutta se ei silti pois sulje tiimipalaverin mahdollisuutta jatkossa. Sen pitäminen täytyy olla vain asiasisältönsä puolesta perusteltua ja siihen pitää myös vuorotyöluonteen vuoksi löytää ajankohta, jolloin se on järjestettävissä kaikkien läsnä ollessa ja työn tekoa häiritsemättä. Se taas voi olla haastavaa sulkematta caddiemasterin toimistoa palaverin ajaksi.

Caddiemastereilla ei ole toistaiseksi ollut viikottaista/satunnaista tiimipalaveri-käytäntöä. Olisiko sellainen mielestäsi tarpeellista?

10 vastausta



Kaavio 6. Caddiemastereiden tiimipalaverin tarve jakoi mielipiteet.

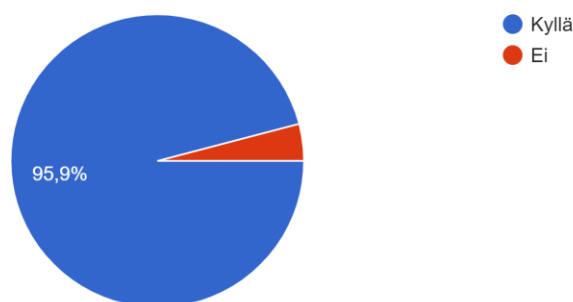
4. Miten henkilöstö Kytäjä Golfissa oppii toimimaan tehokkaan viestinnän edellyttämällä tavalla ja jakamaan tietoa keskenään ja toimivan asiakaspalvelu näkökulmasta?
 - Kytäjä Golfin viestinnän tehostuminen näkyy myös ulkoisessa viestinnässä omille golffareille. **Mittarina on/off, tukena pelaajakyselyn tulokset**

Tämä mittari toteutui. Ulkoisen viestinnän nähtiin tehostuneen osakkaiden ja pelioikeudenhaltijoiden silmissä. Ulkoisen viestinnän tehostumista voitiin tutkia osakkaille ja pelioikeudenhaltijoille suunnatuilla kysymyksillä. Tiedottamista koskevat kysymykset (liite 4) olivat osa isompaa kyselykokonaisuutta, jotka tehtiin syyskuussa 2019. Kyselyt tein ja toteutin myös Google Forms:lla.

Osakaskysely lähetettiin 408 vastaanottajalle ja kysely pelioikeudenhaltijoille 260 vastaanottajalle. Vastauksia kertyi osakaskyselyyn 147 ja pelioikeudenhaltijoiden kyselyyn 131, vastausprosenttien näin ollessa tyydyttävät 36 % osakkailla ja 50,4 % pelioikeudenhaltijoilla. Toimintatutkimusta varten kyselyihin lisätyt kysymykset koskivat tiedottamisen yleistä parantumista ja tiedotuskanavien henkilökohtaista sopivuutta kullekin vastaajalle. Vastanneista osakkaista 95,9% oli kokenut tiedottamisen parantuneen kuluvan vuoden aikana (kaavio 7.). On siis selvää, että tiedottaminen on ottanut askeleen parempaan suuntaan.

Onko tiedottaminen mielestäsi parantunut kuluvan vuoden aikana?

147 vastausta

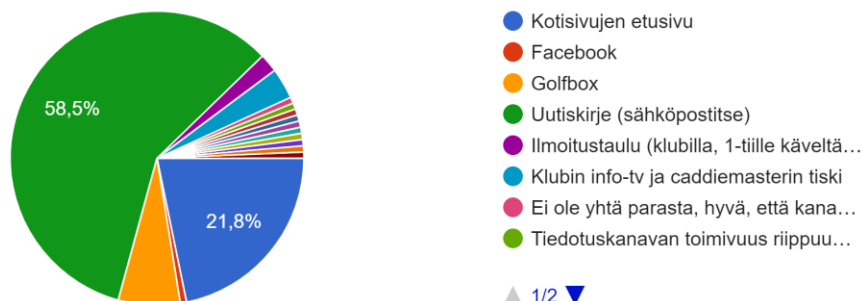


Kaavio 7. Osakkaiden mielestä tiedottaminen parantui vuoden 2019 aikana.

Tiedottamiseen käytettävistä kanavista kysyttäessä, enemmistö 58,2% vastanneista koki, että uutiskirjeet ovat heille paras kanava tiedon saamiseen (kaavio 8.). Kysymyksellä haettiin nimenomaan kanavaratkaisua kentänhoidollisten asioiden ja poikkeuksellisten peliolosuhteiden tiedottamiseen.

Kentänhuoltotoimista ja poikkeavista olosuhteista kentällä, minulle paras tiedotuskanava on?

147 vastausta

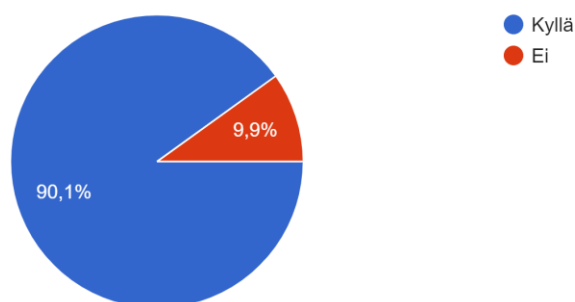


Kaavio 8. Osakkaiden mielestä paras kanava ulkoiseen tiedottamiseen on uutiskirjeet.

Myös kotisivut (21,8%) ja Golfbox (6,8%) saivat kannatusta selkeästi muita enemmän. Vastaukset vahvistavat sitä käsitystä ja viestimistä, mitä kauden aikana myös tehostettiin. Pelioikeudenhaltijoista 90,1% oli tiedottamisen parantumisen kannalla (kaavio 9.).

Onko tiedottaminen mielestäsi parantunut kuluvan vuoden aikana?

131 vastausta



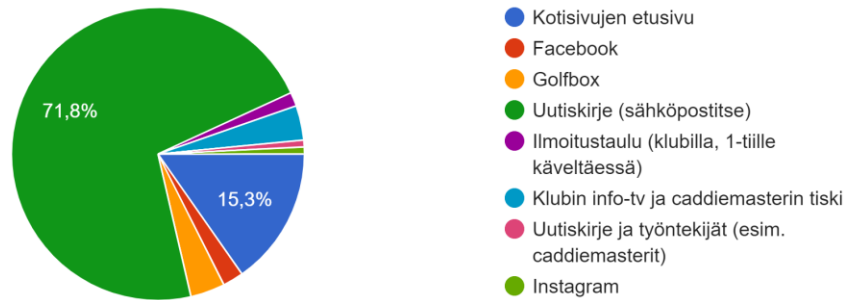
Kaavio 9. Pelioikeudenhaltijoiden mielestä tiedottaminen myös parantui.

Myös kanavina, eniten ääniä saaneina, esille nousivat samat kuin osakkaillakin (kaavio 10.). Kysymyksen asettelua pelioikeudenhaltijoille oli hieman muutettu ja kysyttiin parasta viestintäkanavaa pelaamista ja kenttää koskevissa asioissa. Kanavana uutiskirjeet

olivat vieläkin selkeämmin suosituin tapa (71,8%) ottaa vastaan tietoa. Seuraavana tuli 15,3 prosentilla kotisivujen etusivu.

Pelaamista ja kenttää koskevissa asioissa minulle paras tiedotuskanava olisi?

131 vastausta



Kaavio 10. Pelioikeudenhaltijat olivat myös uutiskirjeiden kannalla.

Vapaissa vastauksissa myös some-kanavat saivat joitain puolestapuhujia. Some-kanavien etuna nähtiin tiedottamisen nopeus niissä. Voidaan kuitenkin samalla kyseenalaisistaa niihin liittyvät algoritmit ja miten viesti kenenkin ”seinällä” näkyy, ja kuinka nopeasti. Samoin todettiin se mitä on tiedottamisen osalta tehtykin, eli monikanavainen tiedottaminen on tämän päivän juttu, ja vain yhden tiedotuskanavan käyttö ei ole nykyään riittävä.

7.2 Johtopäätökset, riskiarviot ja haasteet

Mitä viestimme? Haluamme, että jokainen työntekijä Kytäjä Golfissa pystyy osaltaan vaikuttamaan koko työyhteisön tiedottamiseen eri asioista. Ketkä viestivät? On ensiarvoisen tärkeää, että meillä on viestintäkanava, jossa jokaisella on mahdollisuus viestiä ja osallistua toiminnan kehittämiseen. Kenelle viestimme? Viestimme toisillemme, koko henkilöstöllemme, jotta jokainen tietää mitä koko kentän alueella tapahtuu. Liitty se sitten suoraan tai epäsuorasti yksittäiseen työntekijään. Kuitenkin tieto on olemassa ja sen tiedostaminen voi muuttaa sen hetkistä toimintaa. Miksi viestimme? Viestinnällä halu-

amme saada jokaisessa työntekijässä aikaan yhteenkuuluvuuden tunteen ja lisäksi ymmärryksen tiedon jakamisen tärkeydestä osana asiakaspalvelua ja työhyvinvointia. Milloin viestimme? Viestimme tiedottaaksemme henkilöstöä asioista, jotka välillisesti tai suoraan koskevat kunkin työntekijän työn- ja toimenkuvaa. Viestimme asioista, joilla pyrimme ennakoimaan niiden vaikutusta asiakkaaseen ja heidän vierailuunsa Kytäjä Golfissa ja mielikuvaan Kytäjä Golfista.

Opinnäytetyön perimmäinen tarkoitus oli luoda Kytäjä Golfille viestinnän toimintamallit ja siinä onnistuttiin. Nyt saavutettuja ja luotuja toimintamalleja on kuitenkin pidettävä yllä ja kehitettävä eteenpäin. Työyhteisöviestinnän tason vakiintuminen ja haasteiden häviäminen ei tapahdu hetkessä vaan organisaation toimintatapamuutokset ottavat oman aikansa vakiintua. Ei missään nimessä voida puhua vielä viestimisestä niin, että se tulisi ”selkärangasta”, vaan vielä on paljon kehitettävää. Ensimmäiset askeleet on otettu, nyt pitää jatkaa eteenpäin, ei taaksepäin. Eri golfkenttien toiminta ei eroa toisistaan niin paljoa, etteikö vastaavista toimenpiteistä olisi myös malliksi tai ainakin hyötyä muillekin golfkentille.

Kytäjä Golf ei suinkaan ole poikkeus, vaan yksi esimerkki muiden joukossa, siinä miten viestinnän haasteet vaikuttavat päivittäiseen tekemiseen työyhteisössä. Viestinnän haasteet ja niiden mittasuhteet totta kai vaihtelevat viestijöiden ja viestintäympäristöjen mukaan. Jokaisen organisaation on itse tiedostettava mahdolliset haasteensa työyhteisöviestinnän parissa ja tehtävä toimintaansa muutoksia haasteet ratkaistakseen. Kuten Kytäjä golfin tapauksessa, valitettavan usein asiakas kärsii ongelmasta ennen kuin siihen puututaan.

Vaikka suuria ongelmia ei olisikaan vielä ilmennyt, suosittelen vahvasti oman organisaation työyhteisöviestinnän tason tutkiskelua. Aikainen puuttuminen mahdollisiin ongelmiin säästää organisaation useilta ongelmilta. Toimintamallien ja viestintäkanavien jatkuva kehittäminen ennaltaehkäisee viestintään liittyviä ongelmia. Työyhteisöviestintä tukee kuitenkin organisaation ydintoimintaa, joten kun se on kunnossa, se mahdollistaa hyvät tulokset. Tässä tutkimuksessa työyhteisö otettiin alusta asti mukaan viestinnän kehittämiseen, jonka koen myös parantaneen viestinnän tehostumisen mahdollisuuksia.

Aina kun kyse on ihmisistä, ja inhimillisyydestä, on myös suuri mahdollisuus epäonnistumiseen ja konflikteihin. Ihmisten välinen kanssakäyminen viestinnän lähtökohtana on täten välillä haastavaa. Ihmisten toimintatavat, persoonat, tottumukset, pelot, mielipiteet

jne. vaikuttavat niin vahvasti omaan tekemiseen, että yhteisön viestintätarpeet tuntuvat toissijaisilta, ”kunhan minä tiedän mitä teen”. Viestintä on pääasiassa valintoja, mitä haluan jakaa muille ja mitä haluan pitää itselläni. Organisaatiossa henkilökohtaisella valinnalla voi vain olla kauaskantoisiakin seurauksia. Palautteen, niin sisäisestä kuin ulkoisesta viestinnästä, kerääminen ja siihen reagoiminen on tärkeää, jotta viestinnän tarpeet ja sisällöt tiedostetaan. Palautteen avulla mitä tahansa toimintaa voidaan kehittää paremmaksi.

Eihän työyhteisö viestintäfoorumina tai -tilanteena mitenkään eroa normaalista viestintätilanteesta. Tietoa jaetaan toisen tai useamman ihmisen kesken ja samalla saadaan tietoa vastavuoroisesti itse. Jos ei tiedä mitä tulisi kertoa muille, ei muut saa tarvittavaa tietoa. Jos ei tiedä mitä tietoa itse tarvitsee, ei osaa kysyä tietoa. Siksi on tärkeää tiedostaa mitä tietoa toinen henkilö, työyhteisö tai muu vastaava tarvitsee ja mitä tietoa heille myös jaetaan. Organisaatioissa, yhteisöissä ja ryhmissä tämä tiedetään vasta kun kaikki osallistuvat viestinnän suunnitteluun ja tiedetään mitä tietoa mikäkin työtehtävä vaatii.

Työyhteisöviestinnän kannalta on myös oleellista, millä tasolla yhteisön työhyvinvointi on. Huonovointisen työyhteisön mielenkiinto ja kiinnostus parantaa, ennestään ”huonon”, työyhteisön toimivuutta voi usein olla minimaalista. Tässä mielessä negatiivinen kierre on valmis, negatiivisten ruokkiessa toisiaan. Uskon, että hyvinvoiva työyhteisö on varmasti myös avoimempi vastaanottamaan muutoksia ja uusia asioita sekä toimintatapoja. Hyvinvoiva henkilöstö on varmasti myös yhteisöllisempi, jolloin myös mieluummin autetaan toisia viestimällä ja jakamalla tietoa. Myös viestinnän näkökulmasta työhyvinvointiin on panostettava organisaatioissa.

Kytäjä Golfissa kentänhoidon työhyvinvoinnin kääntyminen positiivisempaan suuntaan auttoi huomattavasti tutkimuksen loppuvaiheessa. Loppujen lopuksi vasta viimeisenkin kenttämestarin vaihtuessa uuteen syyskuussa 2019 alkoi työilmapiiri kentänhoidon puolella kohentua. Jälkeenpäin voidaan tehdä päätelmiä, että viestinnän tehostumista kentänhoidon osalta hidasti huomattavasti ensin esimiesten välinen ”taistelu” ja sen jälkeen puutteelliset johtamisen ja kommunikaation välineet.

Digitalisaation myötä älylaitteet, puhelimet ja tabletit, helpottavat myös työyhteisöviestintää. Kun mobiilipelon ja vastarinnan nujertaa perustelemalla ja rohkaisemalla, tuo pääsääntöisesti jatkuvasti mukana kulkeva puhelin uuden potentiaalisen viestinnän tehosta-

miseksi. WhatsApp, Slack, Yammer jne. pikaviestisovellukset mahdollistavat reaaliaikaisen viestinnän, jolloin äkillisiin tapahtumiin pystytään tarvittaessa nopeasti reagoimaan koko organisaation toimesta.

Huomasin myös, että työyhteisöviestinnän taso riippuu ennen kaikkea johtajien ja esimiesten viestinnän tasosta ja toimintatavoista. Mikäli niissä on puutteita, olisi niihin taruttava ensimmäiseksi. Tosin se voi olla vaikeaa, mikäli johto itse ei koe omaavansa ongelmaa viestinnän suhteen. Kun johtajat alkavat viestimään tehokkaasti, seuraavat loput työntekijät perässä. Yksittäisen työntekijän on lähes mahdoton vaikuttaa työyhteisöviestintään, jos johto ei koe sitä tarpeelliseksi. Kyseessä on usein myös johtamistavan ongelmat, jotka heijastavat ongelmat viestintään.

Tutkimuksen edetessä, erityisesti työpajojen välissä, itselläni olisi myös pitänyt riittää enemmän energiaa ja aikaa viestinnän aktivoimiseen ja toimintatapojen jalkauttamiseen. Liian pitkä aika kului organisaation muun ”myllerryksen” seassa, jolloin viestinnän tehostaminen jäi hetkeksi jalkoihin. Myllerryksen keskellä viestintää olisi tarvittu entistä enemmän ja kehittämisen olisi pitänyt jatkua ilman pitkää viivettä. Taustalla voi olla yhtenä syynä oma ja koko toimivan johdon kokemattomuus muutosjohtamisessa, varsinkin nykyaikana, jolloin muutoksesta viestimiseen ja muutoksesta eteenpäin jatkamiseen on olemassa kanavia ja toimintatapoja. Tutkimuksen eteneminen ja kirjoittaminen kuitenkin hidastui selkeästi. Työ-, koti- ja kouluelämän yhdistäminen itsessään on erittäin kuormittavaa. Tästä johtuen toimintamallien käyttöönotto viivästyi turhaan.

Selkeimpänä tutkimuksen riskeistä näen oman itseni osana työyhteisöä, lähinnä omien mielipiteiden ja näkemysten kautta. Ennen kaikkea niiden jääväämistä esimerkiksi tutkimuksen tulosten analysoimisessa ja työpaja-/haastattelutilanteissa. Tuloksia tulisi pystyä tutkimaan puolueettomasti, jotta työkaluiksi löytyisivät varmasti sellaiset menetelmät, jotka palvelevat koko Kytäjä Golfin työyhteisöä, eikä pelkästään minua ja omia näkemyksiäni. Pystyinkö tekemään niin vai asettelinko asioita alitajuntaisesti haluamallani tavalla? Toisaalta taas tutkimusmenetelmänä havainnointi osana työyhteisöä on mielestäni ehdoton tämän kaltaisessa tutkimuksessa, jossa itsellä on työyhteisössä merkittävä rooli jonkin asian kehittämisessä.

Tutkimuksen ja kyselyn luotettavuustekijät on myös hyvä arvioida. Kyselyn tekijänä voin itse miettiä ja kyseenalaistaa, että pystyinkö asettelemaan kysymykset ”neutraalisti” vai

asettelinko ne niin, että niihin oli helppo vastata tietyllä tavalla. Henkilöstökyselyn vapaiden palautteiden puutteen vuoksi voidaan miettiä, vastattiinko kyselyyn keskittyneesti ajatuksella vai vastattiinko vain ”nopeasti alta pois”-ajatuksen ohjaamina.

Kyselyyn vastattiin kuitenkin anonymisti ilman yksilöimisen mahdollisuutta, joten oli hie-man ihme ja myös harmi, ettei vapaita palautteita tullut enempää. Kyselyn lähettämisen yhteydessä pyysin henkilöstöltä vastaamista nimenomaan opinnäytetyötäni varten ja painotin vastausten tarkastelua anonymisti ja rehellisesti. Samalla tietysti sitä, että vastaaminen oli täysin vapaaehtoista. Muistutusta tai uutta lähetyskertaa kyselylle ei tehty. Otantahan kyselyssä oli pieni, mutta niin on työyhteisökin, joten kyselyyn varmasti vastattiin sillä ammattitaidolla, jota työyhteisössä on.

Haasteina, ja samalla mahdollisen jatkotutkimuksen aiheina, näen ensimmäisenä hiljaisen tiedon siirtymisen eteenpäin. Henkilöstömuutosten, irtisanomisten, jälkeen on nyt jo kadonnut paljon tärkeää taustatietoa ja historiatietoa esimerkiksi kentän rakentamisen aikoina aloittaneiden kenttämestareiden mukana. Tietoa ei ole osattu/haluttu jakaa muille. Tiedon jakaminen ja opettaminen eteenpäin onkin usein vaikeaa, mutta toisaalta jopa ehkä tärkeämpää kuin sen pelkkä dokumentoiminen kansioon ”pölyttymään”. Jatkossa on kehitettävä hiljaisen tiedon jakamista osana viestinnän toimintamalleja. Haasteena työyhteisöviestinnän kannalta on myös, että asioita pidetään itsestäänselvyutenä, jolloin viestimistä ei pidetäkään enää tärkeänä. Tosiasiassa asia ei kuitenkaan aina ole itsestään selvä kaikille.

Yksi haaste on kielivähemmistön, Kytäjä Golfin tapauksessa venäjänkielisen, saaminen viestinnän piiriin aktiivisemmin ja sitä kautta sitoutuneemmin. Pelkäämättä sitä miltä viestiminen suomen kielellä näyttää tai kuulostaa. Tätä voisi pyrkiä myös kehittämään ja edesauttamaan esimerkiksi ”sana/lause päivässä” -leikin myötä, jolloin voitaisiin vastavuoroisesti opetella vierasta kieltä ja työsanastoa, toiset suomea ja toiset venäjää rennosti hauskan leikin varjolla, mutta ennen kaikkea tasa-arvoisesti.

Haasteena on myös työn kausiluonteisuus ja kausityöntekijöiden vaihtuvuus. Onneksi vaihtuvuus on kuitenkin vuosittain maltillista, jolloin henkilöstö muuttuu vaihteittain ja aina on kokeneempia auttamaan toimintatapojen sisäistämisessä. Myös ulkoiset toimijat, kuten ravintola ja golfshop, tuovat haasteita viestinnän kannalta. Omina organisaatioinaan ne omaavat omat toimintatapansa myös viestinnän suhteen ja erityisesti ravintolan

kanssa viestintä aiheuttaa välillä harmaita hiuksia. Ravintola on kuitenkin iso osa golfkentän palvelutarjontaa, joten viestinnän tulisi olla kunnossa puolin ja toisin. Ulkoistettujen toimijoiden kanssa viestiminen onkin yksi selkeistä kehityskohteista, ja jatkotutkimuksen aiheista, jatkoa ajatellen.

Lopulta viestiminen ja viestintä on kaikkien tehtävä, se on kaikista riippuvaista. Avoimuudellaan ja oikea-aikaisuudellaan sillä vältetään moni konflikti.

Lähteet

Golflehti 2019. Suomi Golf numeroina. Golflehti (5), 94.

Golfliitto 2019. Golf Suomessa. <https://golf.fi/pelaajalle/golf-suomessa/>. Luettu 10.10.2019.

Harley, Steve 2018. External communication strategies: Finding your marketing megaphone. <https://fabrikbrands.com/external-communication-strategies/>. Luettu 18.10.2019.

Helen, Sirkku & Lehikoinen, Sini 2019. Kytäjä Golf valmennus. Koulutusmateriaali. Hyria-koulutus, Hyvinkää.

Hiltunen, Antti & Nordqvist, Aarni 2018. Golftoimiala 2018 – Mitä luvut kertovat. <https://golf.fi/wp-content/uploads/sites/52/2018/11/Aarni-Nordqvist-Golftoimiala-Suomessa-2018.pdf>. Luettu 10.10.2019.

Huotari, Maija-Leena & Hurme, Pertti & Valkonen, Tarja 2005. Viestinnästä tietoon. WSOY, Porvoo

Juholin, Elisa, 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOY, Helsinki.

Juholin, Elisa 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Hansaprint Oy, Turenki.

Kortesuo, Katleena & Patjas, Liisa-Maria & Seppänen, Leea 2014. Pillillä vai pasuunalla?: viestinnän käsikirja yrittäjille. Suomen yrittäjien Sypoint, Helsinki.

Kortesuo, Katleena 2010. Sano se someksi. Infor Oy, Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, Sirkka & Murtola, Kaarina 2015. Areena: yritysviestinnän käsikirja. 1.painos. Edita, Helsinki

Kuivalahti, Taina & Luukkonen, Jussi 2003. Intra. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Louhimies, Petra 2013. Uutiskirje markkinointiviestinnän välineenä. <https://someco.fi/blogi/uutiskirje-markkinointiviestinnan-valineena/#685bb5cc>. Luettu 17.10.2019.

Nurmi, Pepe 2007. Fasilitaattorin käsikirja. Tarina siitä miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Edita Publishing, Helsinki.

Piha, Kirsi 2015. Rytmihäiriö, tartu mahdollisuuksiin tai kuole. Talentum Pro, Helsinki.

Puro, Jukka-Pekka 2003, Työviestinnän kipupisteet. Hallinta ja ratkaisut. Inforviestintä Oy, Helsinki.

Puro, Jukka-Pekka 2004. Onnistu viestinnässä. WS Bookwell Oy, Juva.

Rogers, Everett M., 1983. Diffusion of Innovations. 3rd Edition. A Division of Macmillan Publishing Co., Inc., New York. <https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>. Luettu 12.10.2019.

Top 100 Golf Courses 2017. Continental Europe. <https://www.top100golfcourses.com/golf-courses/continental-europe?page=7>. Luettu 25.3.2018.

Tyry, Nikke 2019. Golfliiton jäsenmäärä kasvoi Suomessa – nämä ovat kymmenen suurinta golfseuraa. GoGolf. <https://www.gogolf.fi/golfliiton-j%C3%A4senm%C3%A4%C3%A4r%C3%A4-kasvoi-suomessa-%E2%80%93-n%C3%A4m%C3%A4-ovat-kymmenen-suurinta-golfseuraa>. Luettu 10.10.2019.

Vilka, Hanna 2006. Tutki ja havainnoi. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Fasilitoidun työpajan 9.5.2017 diat

8.10.2019

Työyhteisöviestintä
Workshop 9.5.

RAVINTOLA RESTAURANT KYTÄJÄ

Kytäjällä kaikki on mahdollista!

1

Kytäjän viestintäkulttuuri

- Useita "yksiköitä"
 - Kentänhoido
 - Tienstä/caddiemaster
 - Ravintola
 - Sivouk/puutarhuri
 - Vuokralaiset
 - Asiakkait ja yhteistyökumppanit
- Riittävä ja oikea-aikainen viestintä työyhteisössä on asiakkaalle näkymätöntä
- Tiedon ollessa olemassa, sen tiedostaminen voi muuttaa sen hetkistä toimintaa

RAVINTOLA RESTAURANT KYTÄJÄ

Kytäjällä kaikki on mahdollista!

4

"Hyvä avoin työyhteisöviestintä saa työntekijässä aikaan yhteenkuuluvuuden tunteen lisäksi ymmärryksen tiedon jakamisen tärkeydestä osana hyvää asiakaspalvelua ja työhyvinvointia!"

-Kalleena Korhonen

RAVINTOLA RESTAURANT KYTÄJÄ

Kytäjällä kaikki on mahdollista!

2

Kytäjän viestintäkulttuuri

- Mitä viestimme?
- Kenelle viestimme?
- Missä viestimme?

RAVINTOLA RESTAURANT KYTÄJÄ

Kytäjällä kaikki on mahdollista!

5

Kytäjän viestintäkulttuuri

"ei tää niille/sille kuulu"

"ai hitto tää täytyy kyllä jatkossa muistaa ilmoittaa kentänhoidolle/ravintolaan/toimistolle."

"olin kysynyt puhelimesta hiekoitusta, ei pitänyt olla, mutta oli silti kevyt hiekoitus."

RAVINTOLA RESTAURANT KYTÄJÄ

Kytäjällä kaikki on mahdollista!

3

Minä – me - yhdessä

- Mitä minä viestien?
- Mitä minun tulee tietää omassa työtehtävässäni?
- Mitä kautta saan oman viestini perille, mitä kanavia ja menetelmiä käytän?

RAVINTOLA RESTAURANT KYTÄJÄ

Kytäjällä kaikki on mahdollista!

6

Minä – me - yhdessä

- Mitä minä viestin sinulle?
- Mitä minun tulee tietää sinulta omassa työtehtävässäni?
- Mitä kautta saan oman viestini perille, mitä kanavia ja menetelmiä käytän?

RAVINTOLA RESTAURANT KYTÄJÄ Kytäjällä kaikki on mahdollista!

7

On vuosi 2023. Olemme kehitän Euroopan eliittiä ja asiakas-tyytyväisyys on todella korkea. Työntekijät viihtyvät työssään ja pitävät Kytäjä Golfia ehdottomasti parhaimpana työpaikkana urallaan. Työntekijät tietävät mitä tapahtuu missä, milloin ja monelta ja asiakasta pystytään infoamaan työnkuvaan katsomatta.

1. Mitä muutoksia teimme saavuttaaksemme tämän tilan?
2. Mitä haasteita kohtasimme matkalla ja miten ne ylitimme?
3. Mitä resursseja käytimme ja mistä asioista uskalsimme puhua muutoksen aikana?

RAVINTOLA RESTAURANT KYTÄJÄ Kytäjällä kaikki on mahdollista!

10

Minä – me - yhdessä

- Mitä esteitä viestien kulkemiselle on?
- Mitä kaikkien tulee tietää työtehtävään katsomatta?
- Mitä kautta saan tiedon mahdollisimman nopeasti?

RAVINTOLA RESTAURANT KYTÄJÄ Kytäjällä kaikki on mahdollista!

8

Minä lupaan, että.....

RAVINTOLA RESTAURANT KYTÄJÄ Kytäjällä kaikki on mahdollista!

11

Aivoriihi – pöytäryhmissä

1. Millä tavalla saamme tehostettua tiedon kulkemista?
2. Miten tieto tavoittaa kaikki, jolle se kuuluu?
3. Mitä kanavia käytämme viestimiseen?
4. Mitä viestimme ulospäin asiakkaille?

RAVINTOLA RESTAURANT KYTÄJÄ Kytäjällä kaikki on mahdollista!

9

KyG INTRA:n pelisäännöt

KYTÄJÄ GOLF

"KYG INTRA" – SISÄISEN TIEDOTTAMISEN KANAVA WHATSAPP-ISSA

Tiedonkulun parantamiseksi ja tehostamiseksi on luotu kanava Kytäjä Golfin sisäiseen tiedottamiseen. Kanavan tiedotussisältö on vain henkilökunnalle tiedoksi ja henkilökunnan käyttöön, ei organisaation ulkopuoliseen käyttöön.

Liittyminen ryhmään Erkan (klubi) ja Annan (kenttähenkilökunta) toimesta.

Kaikilla ryhmän jäsenillä on mahdollisuus viestiä foorumilla.

Esimerkkejä MITÄ viestitään:

Toimisto:

* yritystapahtumat: pelaajamäärä, lähtötiit, muut erikoisuudet

Kentänhoito.

* asiakkaalle näkyvät kentänhoitotoimenpiteet

* satunnaiset tilanteet kentällä (esim. sadettimen, koneiden hajoaminen/jumittuminen), joilla vaikutusta asiakkaalle.

Miksi? Jotta caddiemaster voi antaa asiakkaalle pienen yllättävänkin lisätiedon mahdollisista asiakaskokemusta haittaavista tekijöistä, jotka muuten tulisivat vastaan yllättäen, tiedottamatta.

Esimerkkejä MITÄ EI viestitä:

* kissa- ja muut "hauskat" videot

* yksityisasiat ja asiat, jotka voi hoitaa suoraan ko. henkilön kanssa

Tiedotuskanava toimii ja kaikilla on kivaa, kun sisältö pysyy edellä mainituissa puitteissa ja asiallisena. Ja jotta kaikilla säilyy **ilta- ja yörauha**, niin tiedottaminen klo 6:00 (kentänhoito aloittaa päivän) - 19:00 (cm lopettaa päivän) välisenä aikana.

Kysely henkilökunnalle

12.10.2019

Kytäjä Golf - Kysely henkilökunnalle

Kytäjä Golf - Kysely henkilökunnalle

***Pakollinen**

1. **Paraniko Kytäjä Golfin sisäinen viestintä mielestäsi kuluvan kauden aikana? ***

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

Ei

Whatsapp

2. **Onko Whatsapp-ryhmä "Kyg INTRA" mielestäsi hyvä kanava sisäiseen tiedottamiseen? ***

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

Ei

3. **Saitko työtehtäväsi ajatellen mielestäsi tarpeellista tietoa "Kyg INTRA":n välityksellä? ***

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

Ei

4. **Toimivatko kentänhoidon, siistijöiden/puutarhurin ja cädäreiden/toimiston omat Whatsapp-ryhmät "tiimin" sisäisten asioiden tiedottamiseen hyvin? ***

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

Muu: _____

5. **Vapaa sana: Jos Whatsapp ei mielestäsi ole hyvä kanava, miksi?**

6. **Vapaa sana: Jos et mielestäsi saanut riittävästi tietoa, mitä tietoa jäit kaipaamaan? Miten kehittäisit sen sisältöä?**

12.10.2019

Kytäjä Golf - Kysely henkilökunnalle

7. Vapaa sana: Onko Whatsapp:issa tiedotuskanavana mielestäsi heikkouksia?

Kentänhoidon tiimipalaverit

Kentänhoitajat vastaavat

8. Kentänhoidossa pidetään tiimipalaveri viikoittain/tarpeen mukaan. Saatko tiimipalavereissa sellaista lisätietoa, jota et muuten saisi?*Merkitse vain yksi soikio.* Kyllä Ei**9. Miten kehittäisit tiimipalaveria tai sen sisältöä?**

Caddiemastereiden tiimipalaverit

Caddiemasterit vastaavat

10. Caddiemastereilla ei ole toistaiseksi ollut viikottaista/satunnaista tiimipalaveri-käytäntöä. Olisiko sellainen mielestäsi tarpeellista?*Merkitse vain yksi soikio.* Kyllä Ei**11. Jos tiimipalaveri olisi mielestäsi tarpeellinen, miten toteuttaisit sen esim. työn vuorotyöluonteisuuden kanssa?**

Vapaa palaute

12.10.2019

Kytäjä Golf - Kysely henkilökunnalle

12. Vapaa sana kyselystä tai sisäisen viestinnän karikoista ja kehityksestä

Palvelun tarjoaa
 Google Forms

Pelaajakyselyiden tiedottamista koskevat kysymykset

Osakaskysely:

Tiedottaminen

20. Onko tiedottaminen mielestäsi parantunut kuluvan vuoden aikana? *

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

Ei

21. Kentänhuoltotoimista ja poikkeavista olosuhteista kentällä, minulle paras tiedotuskanava on? *

Merkitse vain yksi soikio.

Kotisivujen etusivu

Facebook

Golfbox

Uutiskirje (sähköpostitse)

Ilmoitustaulu (klubilla, 1-tiille käveltäessä)

Klubin info-tv ja caddiemasterin tiski

Muu: _____

Kysely pelioikeudenhaltijoille:

Tiedottaminen

14. Onko tiedottaminen mielestäsi parantunut kuluvan vuoden aikana? *

Merkitse vain yksi soikio.

Kyllä

Ei

15. Pelaamista ja kentää koskevissa asioissa minulle paras tiedotuskanava olisi? *

Merkitse vain yksi soikio.

Kotisivujen etusivu

Facebook

Golfbox

Uutiskirje (sähköpostitse)

Ilmoitustaulu (klubilla, 1-tiille käveltäessä)

Klubin info-tv ja caddiemasterin tiski

Muu: _____