

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtamisen ja liiketoimintaosaamisen koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Auli Koistinen

YKSIKÖN SISÄISEN JOHTAMISVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN
BENCHMARKINGIN AVULLA

Opinnäytetyö
Joulukuu 2019



OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2019
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Auli Koistinen

Nimeke
Yksikön sisäisen johtamisviestinnän kehittäminen benchmarkingin avulla

Toimeksiantaja
Liikenteelle palveluja tuottava yksikkö

Tiivistelmä

Oikea-aikainen ja riittävä viestintä ovat toimivan organisaation perusta. Hyvään johtamiseen kuuluu organisoitu viestintä. Henkilöstö haluaa tietää, ja heillä on myös oikeus kuulla työyhteisönsä asioista oman organisaationsa viestintäkanavien kautta. Esimiehellä on tärkeä rooli viestinnässä ja sen onnistumisessa.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tutkimalla mitä menetelmiä liikenteelle palveluja tuottavan konsernin yksikkö voisi käyttää sisäisen viestinnän kehittämisessä. Yksikön tyytyväisyys sisäiseen viestintään on yleisesti ottaen hyvällä tasolla, mutta esimies- ja vuoroesiemiestason viestinnässä on ollut kehittämistarvetta. Vuoroesiemiet ovat kokeneet vuorojen välisen viestinnän ajoittain haasteelliseksi.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka lähestymistapana käytettiin benchmarkingia eli hyvien käytäntöjen etsimistä. Tiedonhankintamenetelminä käytettiin haastatteluja ja havainnointia, jotka suoritettiin vierailuiden aikana kuudessa vertailtavassa yksiköissä. Haastatteluihin osallistui 2-3 henkilön ryhmiä, jotka koostuivat yksiköiden toimialaesimiehistä ja yksiköiden päälliköistä.

Haastattelut ja havainnot toivat esiin hyviä käytäntöjä, joita on otettu jo käytäntöön yksikössä. Saadun aineiston perusteella tuloksissa korostuivat sisäisen johtamisviestinnän suunnitelmallisuuden, säännöllisyyden ja tehokkuuden kehittäminen

Kieli
suomi

Sivuja 48
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
Sisäinen viestintä, johtamisviestintä, benchmarking



THESIS
December 2019
Degree Programme in
Business Management and Leadership
Master's Thesis
Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +350 13 260 600 (switchboard)

Author(s)
Auli Koistinen

Title
Developing the Unit's Internal Management Communication through Benchmarking

Commissioned by a unit providing services for traffic

Abstract

Timely and adequate communication is important in every organization. Good management includes organized communication. Employees want and have the right to receive information through the channels of their own organization, and it is the manager who has an important role in communication and in its success.

The aim of this thesis was to find new methods for the development of the unit's internal communication. According to the general feedback, the personnel of the unit is quite satisfied with internal communication. However, shift supervisors feel that there have been problems to forward messages from a shift to another.

This thesis was executed as a developmental assignment that was approached by benchmarking and comparing best practices in six units. The methods of data acquisition included interviews and observation during site visits to the units. The interviews were conducted in groups of two to three persons and included unit managers and branch managers. Through the interviews and observation, the best practices of internal communication were identified, and they have already been implemented in the target units. The main results of this research are that internal management communication should be developed to be more planned, cyclic and effective.

Language
Finnish

Pages 48
Appendices 2
Pages of Appendices 2

Keywords

Internal communication, management communication, benchmark

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

| | |
|--|----|
| Sisältö | 4 |
| 1 Johdanto | 5 |
| 1.1 Opinnäytetyön taustat ja lähtökohdat | 5 |
| 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset | 6 |
| 1.3 Opinnäytetyön rakenne | 7 |
| 2 Sisäinen johtamisviestintä | 7 |
| 2.1 Mitä sisäinen viestintä tarkoittaa? | 7 |
| 2.2 Mitä johtamisviestinnällä tarkoitetaan? | 16 |
| 3 Lähestymistapa ja aineiston hankinnan menetelmät | 19 |
| 3.1 Toiminnan arviointi ja kehittäminen | 19 |
| 3.2 Sisäinen viestintä yksikössä | 20 |
| 3.3 Tutkimuksen toteutus | 21 |
| 3.4 Kehittämistyön lähestymistapana benchmarking | 24 |
| 3.5 Aineiston hankinnan menetelmät | 27 |
| 4 Aineiston tulkinta ja analysointi | 30 |
| 5 Tulokset | 31 |
| 6 Kehittämistoimet ja johtopäätökset | 34 |
| 6.1 Tulosten tarkastelu | 34 |
| 6.2 Kehittämistoimet | 34 |
| 6.3 Luotettavuus | 41 |
| 7 Pohdinta | 43 |
| Lähteet | 45 |

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

Liite 2 Havainnoinnin avuksi

1 Johdanto

Oikea-aikaisella ja toimivalla viestinnällä on suuri merkitys yrityksen menestykseen toiminnan kannalta. Tähän kuuluvat niin sisäinen kuin ulkoinenkin viestintä, jotka ovat molemmat tärkeitä. Hyvä ja riittävä viestintä estää myös huhujen syntymisen ja vähentää väärinkäsityksiä. Mitä enemmän viestitään, sitä enemmän henkilöstö tietää ja myös luottaa yrityksen johtoon. Heikko viestintä lisää epävarmuutta ja epätietoisuutta sekä antaa mahdollisuuden tulkinnanvaraisuuteen. Viestintää on johdettava suunnitelmallisesti ja johdonmukaisesti, että sitä voidaan hyödyntää ja siihen voidaan luottaa.

Opinnäytetyössä käsiteltävän organisaation viestintää on kehitetty paikallisesti vuodesta 2016 alkaen, ja siihen on myös linkittynyt koko konsernissa meneillään ollut johtamisen kehittämishanke ja esimiesten valmentaminen. Aloitin työskentelyn organisaatiossa maaliskuussa 2016, ja sisäisen johtamisviestinnän kehittäminen oli ensimmäinen kehittämistyöni. Opinnäytetyöni tarkoituksena on ollut selvittää viestinnän haasteet ja esteet sekä etsiä ratkaisuja haasteiden ratkaisemiseksi käytännön tasolla.

1.1 Opinnäytetyön taustat ja lähtökohdat

Yritys A on konserniyhtiö, jonka opinnäytetyössä käsiteltävä organisaatio on liikenteelle palveluja tuottava yksikkö. Koska toimintaa harjoitetaan kaikkina viikonpäivinä ja vuorokaudenaikoina, on myös yksikön toiminta osittain ympärivuorokautista. Tämä asettaa omat haasteensa myös sisäiselle viestinnälle ja erityisesti johtamisviestinnälle, koska henkilöstö työskentelee useissa eri vuoroissa ympäri vuorokauden. Globaali viestinnän nopeutuminen ja sähköistyminen on johtanut siihen, että myös yksikössä on ollut tarvetta ryhtyä kehittämään sisäistä viestintää ja sen menetelmiä. Myös sosiaalisen median lisääntynyt käyttö on pakottanut organisaation olemaan ajanhermolla myös siellä esillä olevista asioista. Tämä on tuonut omat haasteensa, joita olemme lähteneet yksikössä ratkaisemaan erilaisien projektien, koulutusten ja viestinnän kehittämisen avulla.

Konsernissa suoritetaan vuosittain työtyytyväisyyttä mittaava tutkimus, jossa myös viestinnällä on oma kysymyspatteristo. Tutkimuksen tuloksissa on yllättävää se, että viestintä koetaan yleisesti yksikössä toimivaksi ja hyväksi, mutta operatiivisella tasolla työskentelevät esimiehet kokevat viestimisen haasteelliseksi työvuorojen ympärivuorokautisuuden vuoksi.

Työskentelen myös itse tässä organisaatiossa ja koen viestinnän ajoittain hankalaksi sen vuoksi, että oma työskentelyni ajoittuu pääsääntöisesti virka-aikaan ja muissa vuoroissa työskentelevien tavoittaminen on sen vuoksi aika ajoitin vaikeaa. Tämän vuoksi tämä kehittämistyö on ollut erityisen mielenkiintoinen, konkreettinen ja lähellä omaa työtäni.

1.2 Opinnäytetyön tavoite ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoite on kehittää yksikön sisäistä johtamisviestintää eli ylhäältä alaspäin tulevaa viestintää johtamisen näkökulmasta. Painoarvo kehittämistyössä on saada eri esimiestasojen välinen viestintä mahdollisimman varmaksi, toimivaksi ja yksinkertaisesti toteutettavaksi.

Tarkoituksena on selvittää, millä tavoin esimiesten välinen johtamisviestintä saadaan sille tasolle, että voidaan varmuudella luottaa siihen, että koko operatiivista työtä suorittava henkilöstö saa tiedon asioista mahdollisimman pian ja helposti.

Hyvällä viestinnällä on suora vaikutus myös henkilöstön työtyytyväisyyteen ja keskinäisen luottamuksen rakentumiseen, mikä on myös erittäin tärkeää.

Oikea-aikaisella ja riittävällä viestinnällä on myös suora yhteys kustannustehokkuuteen, taloudellisuuteen ja tuloksen tekemiseen. Leif Åberg (2006, 93) määrittelee johtamisviestinnän seuraavasti:

Johtamisviestintä on organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. (Åberg 2006, 93).

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee sisäistä viestintää ja johtamisviestintää. Teoriaosuudessa tarkastellaan myös viestintää organisaation, esimiehen ja johdon näkökulmasta katsottuna.

Opinnäytetyön tutkimusvälineitä käsittelevässä osuudessa esitellään aineiston hankinnan menetelmät ja kehittämistyön lähestymistapa. Lisäksi kerrotaan perustelut sille, miksi juuri tämä lähestymistapa on valikoitunut opinnäytetyöhön.

Tämän lisäksi työssä esitellään lyhyesti kohdeorganisaatio ja käydään läpi kehittämistyön etenemistä. Ensimmäisenä kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta ja aineiston analysoinnista. Tutkimuksen tulosten esittelyn jälkeen käydään läpi kehittämistoimintepiteet ja arvioidaan niiden onnistumista.

2 Sisäinen johtamisviestintä

2.1 Mitä sisäinen viestintä tarkoittaa?

Tarkasteltaessa sisäistä viestintää, on hyvä tarkastella myös mitä viestintä yleensä ottaen tarkoittaa. Åbergia (2006, 83) lainaten ”Viestintä on tapahtuma, jossa sanomia välitetään eri kanavia käyttäen vastaanottajalle” (Åberg 2006, 83).

Työyhteisön viestinnällä tarkoitetaan sanomien vaihdantaa työyhteisössä, mikä mahdollistaa sen, että sen jäsenten tavoitteiden toteutuminen onnistuu. Koko työyhteisön viestintäjärjestelmää voidaan pitää kokonaisuutena, jonka pohjana on

viestinnän säännöt, käytössä olevat viestinnän kanavat ja järjestelyt. (Åberg 1997, 31.)

Sisäinen viestintä eli sisäinen informointi kohdistuu organisaation jäseniin. Sen tehtävä on kertoa organisaation eli työyhteisön tapahtumista sen jäsenille. Sisäisestä viestinnästä käytetään myös termiä työyhteisöviestintä. (Åberg 2000, 171.) Työyhteisön sisäinen viestintä on tärkeää, sillä sen avulla tuetaan toimintaa, työyhteisöä profiloidaan. Sen avulla myös informoidaan, kiinnitetään eli perehdytetään ja ollaan vuorovaikutuksessa. Puhuttaessa työyhteisön viestintäjärjestelmästä on hyvä muistaa, että se on kokonaisuus, joka muodostuu käytössä olevista viestintäkanavista, viestinnän järjestelyistä ja sovitusta viestinnän säännöistä. (Åberg 2000, 105-106.)

Sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä on vastuussa yrityksen ylin johto. Viestintäkanavat valikoituvat viestittävän tiedon, sen kiireellisyyden ja viestiä koskevan kohderyhmän mukaan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 109.) Korhonen & Rajala (2011, 83-84) toteavat, että myös muutoksen hallinnassa sisäisellä viestinnällä on tärkeä rooli. Avoimesti ja hyvin hoidetun viestinnän avulla henkilöstön luottamus johtoon säilyy ja he voivat kokea olevansa tärkeitä. Tämän vuoksi on erityisen tärkeää, että myös organisaation ylin johto on sitoutunut sisäiseen viestintään. (Korhonen & Rajala 2011, 83-84.)

Työyhteisön viestintään vaikuttavat myös sen tavoitteellisuus sekä organisointi. Myös strategialla on vaikutusta viestintään, sillä se antaa sille suunnan ja ilman viestintää ei voi strategiaa suunnitella tai toteuttaa. Työyhteisön organisointi kertoo siitä, miten valta sen sisällä on jaettu. (Åberg 1993, 49.)

Sisäisessä viestinnässä korostuu myös ihmisten välinen keskinäinen vuorovaikutus, mitä tapahtuu kokouksissa, palavereissa, tiedotustilaisuuksissa ja sähköpostissa. Myös epäviralliset keskustelut ja kohtaamiset ovat vuorovaikutusta kuten kahvi- ja lounastapaamiset. Strategialla on myös oma roolinsa sisäisessä viestinnässä. On tärkeää, että yritys viestii tavoitteistaan, visiostaan ja strategiastaan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 107.)

Sisäisen viestinnän perusverkko on esimies-alainen-verkko (Åberg 2000, 174). Tämä tulee esille myös Åbergin väitöskirjaan tekemien tutkimusten tuloksena. Tutkimuksen mukaan henkilöstöltä kysyttäessä heidän mielestään tärkein omaa työtä koskeva tietolähde oli lähin esimies (Åberg 2006, 109). Tämä on varmasti hyvinkin totta, sillä lähin esimies on juuri sitä varten olemassa, että hänen puoleensa voi kääntyä asiassa kuin asiassa.

Ikävalko (1994, 46) määrittelee sisäiselle viestinnälle viisi keskeistä tekijää:

- informointi
- perehdyttäminen
- informointi ja keskustelu
- sisäinen markkinointi
- yleinen vuorovaikutus.

(Ikävalko 1994, 46.)

Pääsääntöisesti sisäiseen viestintään käytettävät viestintäkanavat voidaan jakaa karkeasti kahteen pääluokkaan sen mukaan, kuinka niitä toteutetaan. Nämä kaksi luokkaa ovat kirjalliset viestintämenetelmä ja suulliset viestintämenetelmät. Kirjallisiin menetelmiin kuuluvat esimerkiksi kirjeet, muistiot, raportit, julisteet, manuaalit, esitteet, muistitaulut ja myös sähköisesti käytettävät kirjalliset menetelmän kuten sähköposti, intranet, internet, nettisivustot, blogit, podcastit, chat- ja muut pikaviestijärjestelmät. Suullisen viestinnän menetelmiä ovat vastaavasti kaikki kasvotusten tapahtuva viestintä, kuten tiimitapaamiset, puhelinkeskustelut, puheviestit, online-keskustelut, videoneuvottelut ja kokoukset. (Lee 2018, 4.)

Sisäisessä tiedotuksessa on mahdollisuus käyttää eri muotoja ja kanavia ja ne voidaan puolestaan luokitella neljään eri ryhmään sen perusteella, ovatko ne lähikanavia, kaukokanavia, suoraa keskinäistä viestintää vai välitettyä pienjoukko- ja verkkoviestintää. Lähikanavat viestivät yksilölle tai yksilöllisesti työyhteisön jäsentä. Ja kaukokanavat puolestaan välittävät viestiä koko työyhteisölle. Keskinäisviestintä tarkoittaa henkilökohtaista kanssakäymistä. Pienjoukkoviestintä viestii rajatulle joukolle joukkoviestinnän tekniikoilla ja verkkoviestintä tapahtuu

intranetissä tai muissa sähköisissä sovelluksissa. (Åberg 2000, 173.) Nämä viestinnän muodot ja kanavat on havainnollistettu Åbergin taulukossa (kuvio 1.).

| | Lähikanavat | Kaukokanavat |
|----------------------------|--|--|
| Suora viestintä | Lähin esimies Muut Esimiehet Osastokokous Ahaa-aukiot Työtoverit ja työystävät | Tiedotustilaisuus Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit ja työystävät muissa yksiköissä |
| Välitetty viestintä | Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Tehdaslehti Verkkoviestintä | Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotus- ja henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Tietokanavat verkossa Videouutiset Sisäinen radio Puhelinuutiset Verkkoviestintä Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä Joukkoviestimet |

Kuvio 1. Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg 2000, 174).

Varsinkin verkossa tapahtuvassa virtuaalisessa viestinnässä erilaisten viestintäkanavien yhdistäminen vaatii esimiehiltä taitoa. Esimiehen tulee tuntea ryhmänsä työntekijät, eli sähköisen viestinnän käyttäjät, että hän pystyy valitsemaan eri tarkoituksiin sopivat viestintäkanavat niin, että ne ovat myös helppoja käyttää. Pääosin verkossa tapahtuvan viestinnän suhteen johtajan on erityisen tarkasti suunniteltava viestinnän välineet ja hän voi niiden avulla myös vaikuttaa luottamuksen

rakentumiseen, sosiaalisten suhteiden ja työyhteisön ilmapiiriin syntymiseen. (Humala 2007, 99-100.)

Puhuttaessa sisäisestä viestinnästä ei voida sivuuttaa viestintäosaamista. Tämä on välttämätön taito esimiehille ja organisaation johdon tulisi olla tietoinen siitä, millä tasolla esimiesten viestintätaidot ylipäättään ovat. Viestintäosaaminen koskettaa myös suorittavaa tasoa, sillä ei riitä, että esimies osaa viestiä, vaan myös alaisten on osattava ottaa viestiä oikealla tavalla vastaan. Elisa Juholinin (2013, 195) määrittelee viestintäosaamisen ja viestinnän olevan kyky, joka kuuluu jokaiselle työyhteisön jäsenelle työyhteisötaitona.

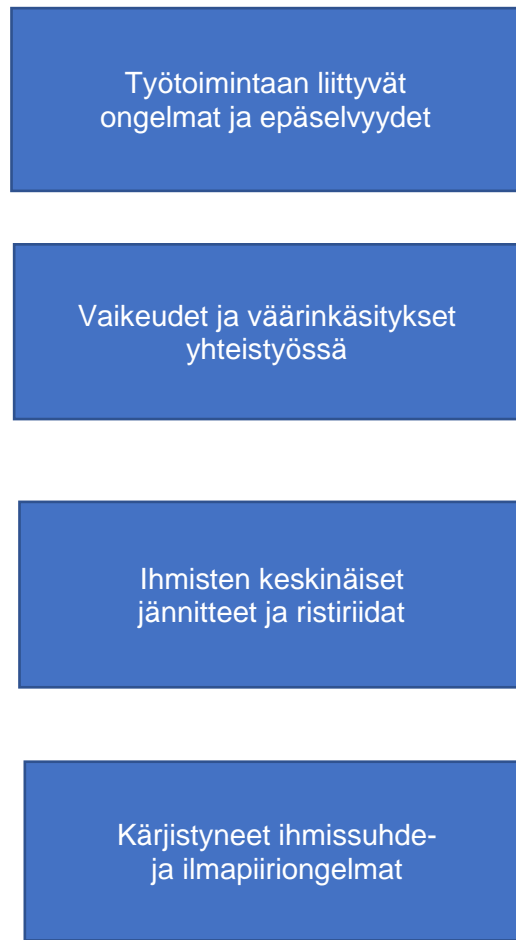
Työtyytyväisyyden ja riittävän viestinnän välistä yhteyttä on myös tutkittu ja saatujen tulosten mukaan näillä kahdella on selvä yhteys toisiinsa. Sisäisellä tiedotuksella on myös muita vaikutuksia, jotka ovat kuitenkin epäsuoria. Sisäinen tiedotus vaikuttaa työpaikan ilmapiiriin, lisää työmotivaatiota ja antaa myös henkilöstölle yhteisen tiedollisen perustan yhteistyölle. Kaikilla edellä mainituilla tekijöillä on vaikutusta myös työn tuottavuuteen. (Åberg 2006, 110.) Kun Åbergin mukaan viestinnällä on yhteys työtyytyväisyyteen, niin Ikävalko puolestaan (1994, 47) liittää siihen vielä viestintätyytyväisyydestä puhuessaan viestintävaajeen, millä tarkoitetaan saatujen ja haluttujen tietojen erotusta.

Tarkasteltaessa sisäistä tiedottamista on yrityksen tai organisaation henkilöstö tärkeä sidosryhmä. Oleellista on se, että henkilöstö tietää yrityksen ja myös henkilökohtaiset tavoitteet ja mitä se tarkoittaa jokaisen työntekijän jokapäiväisessä työssä. Aika ajoin on tärkeää kertoa, missä mennään tavoitteiden saavuttamisen osalta. Talouden tulokset sekä tulevaisuuden suunnitelmat ja näkymät kiinnostavat nykyajan työntekijöitä, sillä niistä tekijöistä riippuu pitkälti myös oman työn pysyvyys. Suomessa laki yhteistoiminnasta velvoittaa yrityksiä ja organisaatioita viestimään ja tiedottamaan henkilöstölleen. Jos kuitenkin halutaan menestyä, ei voida tiedottamista jättää minimitasolle vaan henkilöstöä osallistetaan suunnitteluun ja pidetään ajan tasalla yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista ja toiminnasta. Sisäisellä tiedottamisella voidaan myös tehostaa johtamista. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105.)

Åbergin (2006, 109) mukaan työntekijän omaa työtä koskevien tietojen tärkein tietolähde on oma lähin esimies. Vastaavasti sitä työyksikköä, missä työskennellään ja sitä koskevia tietoja saadaan lähimmältä esimieheltä mutta myös yksikön kokouksista. Esimiehen rooli korostui myös siinä, miten sisäisessä viestinnässä on onnistuttu. Ne työntekijät, jotka olivat tyytyväisiä sisäiseen viestintään, olivat myös motivoituneempia työssään kuin ne työntekijät, jotka eivät olleen tyytyväisiä viestintään. (Åberg 2006, 110.)

Sisäiselle tiedottamiselle voidaan asettaa myös tavoitteita. Yleisesti ottaen ne jaetaan kolmeen osaan seuraavasti: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Sisäisen viestinnän avulla henkilöstölle saadaan siirrettyä se tieto, mitä he tarvitsevat työnsä suorittamiseksi sekä se, että tiedot ovat helposti saatavilla. Se, että organisaation jäsen tuntee olevansa osa kokonaisuutta ja kokee työnsä merkitykselliseksi, on tärkeä osa sisäistä viestintää. Sisäisellä viestinnällä pyritään myös ylläpitämään avointa vuorovaikutusta, johon kuuluu se, että viestien kulku on esteetöntä kaikilla organisaation tasoilla ylhäältä alaspäin ja vastaavasti alhaalta ylöspäin. Myös vaakatasossa kulkevien viestien tulee päästä kulkemaan esteettä. Avoimuutta on myös se, että asioista kerrotaan rehellisesti. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106-107.)

Myös Pekka Järvinen on käsitellyt teoksessaan *Esimies ja työyhteisön kehittäminen* (2001, 46-50) viestinnän vaikutusta ilmapiiriin. Puutteellinen sisäinen viestintä ja tiedonkulku aiheuttaa ongelmia työyhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa, ja sen seurauksena voi syntyä jopa ihmissuhdeongelmia. (Järvinen, 2001, 46-50.) Järvisen esittämiä työhön liittyvien epäkohtien heijastumista ihmissuhteisiin työyhteisössä on kuvattu vaihe vaiheelta niiden kehittyessä (kuvio 2.). Kuvioista käy ilmi, kuinka kärjistyneet ihmissuhde- ja ilmapiiriongelmat saavat alkunsa ja mihin ne voivat lopulta johtaa.



Kuvio 2. Työhön liittyvien epäkohtien heijastuminen ihmissuhteisiin (Järvinen 2001, 49.)

Jos viestintä ei toimi ja siihen kohdistuu henkilöstön osalta selvää tyytymättömyyttä tai siinä nähdään kehittämistarpeita, on johdon ja esimiesten syytä ryhtyä toimiin. Yksi viestinnän kehittämisen mahdollisuus on suorittaa vertailua parempaan eli benchmarkata omia arviointituloksia toisten yksiköiden vastaavalaisiin käytäntöihin. Jos todetaan, että organisaatiossa on heikot viestinälliset valmiudet, tulee etsi sellainen organisaatio, missä nämä valmiudet on hoidettu hyvin ja ottaa siitä mallia. (Siukosaari 2002, 37.)

Sisäisellä viestinnällä on myös omat haasteensa. Åberg (2006, 111) nimeää neljä haastetta, joista ensimmäinen on tietojen liikkuminen. Tämä tarkoittaa sitä, että tietoa liikkuu liian vähän, mistä seuraa "huhupuheita". Tämä johtuu siitä, henkilöstö vaistoa ja tietää, että jotakin on tapahtunut, mutta heille ei kerrota siitä. Tämän välttäminen onnistuu nopean, aktiivisen ja luotettavan sisäisen

tiedotuksen avulla. Toinen haaste Åbergin (2006, 112) mukaan on tietovarastot ja verkot, joiden tulisi olla paikallaan, mutta ne ovat liian hajautettuja. Näiden elinkaarta ja tarvetta on vaikea arvioida. Kolmanneksi haasteeksi Åberg (2006, 112) nimeää esimiehet itse, sillä heillä on yksikössään suuri tiedotusvastuu siitä, että tieto siirtyy oikeassa muodossa ja oikea-aikaisesti henkilöstölle. Neljätenä haasteena Åberg (2006, 112) näkee erilaiset ”tietotorit ja ahaa-aukiot”, joilla on selkeä tarve nykyajan organisaatioissa. Niiden tehtävä on mahdollistaa työyhteisön jäsenten ideointi ja aivojen lepuutus. (Åberg 2006, 111-112.)

Organisaatioviestintä ja sen mallit ovat yhteydessä aikansa organisaatioteorioihin. Yhtä ja ainoaa teoriaa ei ole, vaan teorioita ja malleja on monia ja ne vaihtelevat eri aikakausina kuten myös organisaatioviestintä ja sen näkemykset. (Aula 2008, 13.) Tähän liittyen tämän hetken organisaatio- ja johtamisviestinnässä käytetään entistä enemmän verkkoviestintää, joka tarkoittaa viestintää verkossa, esimerkiksi sähköpostilla tai verkkosivujen kautta (Aula 2008, 151). Verkossa ulkoinen viestintä on tuotteiden, palveluiden ja yrityksen brändäystä, mainontaa ja ulkoista tiedottamista. Sisäinen organisaatioviestintä verkossa puolestaan tarkoittaa operatiivista työviestintää, perehdyttämistä työhön ja työyhteisöön sekä sisäiseen tiedottamiseen. Toisin sanoen sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, mitä organisaation sisällä viestitään. (Aula 2008, 151-156.)

Viestintä on myös vuorovaikutusta. Vastaavasti kommunikaatioon ja vuorovaikutukseen liittyy useampia osa-alueita, jotka kaikki ovat tärkeitä. Ensimmäisenä tulee sisältä, eli se mitä käsitellään, toisena suhde eli asemat ja valta ja myös ilma-
piiri. Kolmantena konteksti eli missä käsitellään ja miksi. (Soisalo 2014, 75.)

Wiion (1998, 161-162) mukaan viestintä on organisaation ehdoton edellytys. Åbergin (Åberg 1997, 37) mukaan myös työyhteisön rakenteella on selvä vaikutus myös sen viestintään (Åberg 1997, 31). Johtamisen voimavarana voidaan pitää viestintää ja se voidaan jakaa kolmeen eri tasoon; strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen. Strategisella tasolla viestintä kertoo raamit, minkä sisällä toimintaa tehdään. Taktinen taso pitää sisällään viestinnän järjestelyt, kuten sen organisoimisen. Operatiivisella tasolla on puolestaan kyse itse viestinnästä ja siitä, kuinka

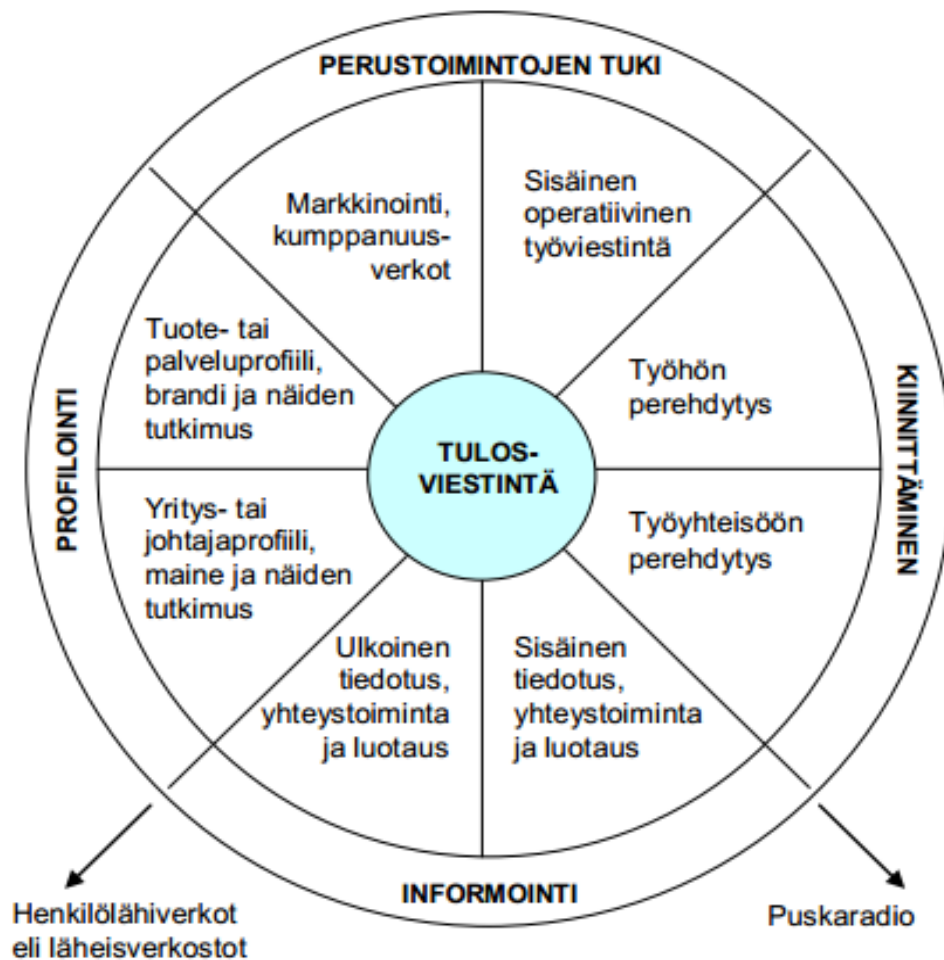
se linkittää liikkeenjohdon prosessit ja yksilö- ja ryhmädynaamiset prosessit. (Åberg 1997, 34-35.)

Esimies on tärkein sisäisen tiedon jakaja, mutta myös sisäisellä tiedottajalla on tärkeä rooli viestiä koko organisaation asioista sisäisesti. Esimies ja sisäinen tiedottaja tekevät saumatonta yhteistyötä. Esimies saa sisäiseltä tiedottajalta asiantuntija-apua ja tukea tiedottamiseen ja viestintään. Esimiehen tehtävä on suhteuttaa saamansa tieto arkiseen johtamiseen. Monissa organisaatioissa ulkoinen viestintä on viestintäyksikön ja ylimmän johdon vastuulla. Tiedotusvastuu on usein jaettu niin, että asian paras asiantuntija tiedottaa ja linjaesimies toimii vain taustatiedon lähteenä. Viestintäyksikön tehtävä on järjestää kaikki taustatoimet ja aineisto kuntoon. (Åberg 2000, 115.)

Puro (2004, 136-137) pohtii teoksessaan ”Onnistu viestinnässä” sitä, kuinka tärkeää viestinnässä ja kehittämisessä on johdonmukaisuus. Vain näiden avulla voimme vakuuttaa henkilöstöä siitä, että viestintää todellakin kehitetään, eikä vain hankita uusia järjestelmiä toinen toisensa perään vailla minkäänlaista päämäärää. Viestinnälläkin tulee olla oma strategia, mitä viedään eteenpäin ja noudatetaan, kuten yrityksen strategiaa yleensäkin. (Puro 2004, 136-137.)

Korhonen ja Rajala (2011, 60) puolestaan korostavat sitä, kuinka tärkeää viestinnän prosessointi on, sillä se vapauttaa viestinnän parissa työskenteleville enemmän aikaa itse kehittämistyölle. Kun prosessointia tehdään, se usein paljastaa uusia toimia ja tarpeita. (Korhonen ja Rajala 2011, 60.)

Åbergin viestintäpizza (kuvio 3.) antaa hyvän kuvan siitä, miten viestintää voidaan jakaa sen suunnan mukaisesti. Jakaminen määräytyy sen mukaan, onko viestintä sisäistä vai ulkoista. Viestintä voidaan jakaa myös sen sisällön painopisteen mukaisesti, miten sanomat liittyvät joko yksittäiseen työtehtävään, tuotteen tai palveluun tai vaihtoehtoisesti sanomat voivat liittyä koko työyhteisöön. (Åberg 2000, 106-107.)



Kuvio 3. Åbergin viestintäpizza (Åberg 2000,107).

2.2 Mitä johtamisviestinnällä tarkoitetaan?

Johtamisviestinnäksi kutsutaan sitä viestintää, jolla yrityksen johto pyrkii ohjaamaan yrityksen toimintaa. Viestintä vaatii aina kaksi osapuolta. Jos tiedottaminen on yksipuolista se ei ole viestintää. (Salminen 2001, 68-69.)

Salminen (2001, 69-70) mukaan johtamisviestintä voidaan jakaa kolmeen osaluueeseen:

- suora johtamisviestintä -> organisaation ohjaaminen suoraan viestinnän avulla

- epäsuora johtamisviestintä -> vaikutetaan organisaation jäsenten päätöksentekovalmiuksiin ja päätöksentekoa tukeviin järjestelmiin
- oheisviestintä -> sanaton viestintä, jonka avulla johto vaikuttaa organisaation jäseniin.

(Salminen 2001, 69-70.)

Johtaminen vaatii aina viestintää, sillä johtamisviestintä on johtamistyöt ja se on myös vastaanottamista, tuottamista ja jakamista eteenpäin. Tulkinta on johtamisviestinnässä avainasemassa. Koska johtamisviestintä on osa johtamista, ei johtaja ole yksin, vaan hän tekee asioita ryhmänsä kanssa, joille hän viestii ja joita hän viestinnällään johtaa. Johtaja myös suuntaa tekemään oikeanlaisia asioita kohti tavoitettua tulosta. Tämä vaatii myös johtajalta työn organisointia ja valvontaa, motivointia ja kannustusta unohtamatta. (Åberg 2006, 93.)

Leif Åbergin (2000, 23) määritelmä johtamisviestinnän näkökulmasta kuvaa opinäytetyöni tavoitetta erityisen hyvin. Åbergin (2000, 23) mukaan strategisen tason johtamisviestinnällä on selvä liittymä strategiseen johtamistyöhön. Liiketoimintastrategian vision, mission ja liikeidean hahmottaminen edellyttää viestintää. Johtamisviestintä tarkoittaa myös resurssien allokointia eli suuntaamista. Tästä syntyy viestintä, mistä syntyy myös organisaation toimintamalli, kuten työnjaon, organisoinnin ja koordinoinnin järjestelyt. Kyse on siis viestinnästä, joka on strategisen suunnittelun linjaamaa, mutta liittyy arkisen toiminnan puitteiden rakentamiseen. Arkisen toiminnan tasolla liikkuminen tarkoittaa toimintaa operatiivisella tasolla. Näin myös viestintä liittyy arkiseen tekemiseen ja pyrkimykseen vaikuttaa tavoitteiden suuntaan. Juuri näissä tilanteissa henkilökohtaiset johtajan tai asiantuntijan viestintävalmiudet, kyvyt ja taidot ovat merkitseviä. (Åberg 2000, 23.)

Åberg (2006, 204) määrittelee hyvän johtamisviestinnän olevan johtamistyötä, joka tapahtuu organisaatiossa. Viestinnässä korostuvat esimerkiksi miten asioita tulkitaan, miten tarvittavaa tietoa tuotetaan ja jaetaan, miten suunnan näyttäminen yksilöiden ja ryhmien työlle tehdään, miten viestintää organisoidaan ja

valvotaan, miten henkilöstöä motivoidaan ja kannustetaan sekä miten vuorovai-
kutusta ja yhteisöllisyyttä huomioidaan. (Åberg 2006, 204.)

Åberg (2006, 204) kertoo ”Johtamisviestintä on johtamistyötä, koska ilman vies-
tintää ei voi johtaa” (Åberg 2006, 204). Myös Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen & Ol-
likaisen (2008, 103) mukaan johtamiseen ja esimiestyöhön kuuluu olennaisena
osana viestintä. Johtamisviestintään kuuluu viestiä yrityksen missio, visio, arvot
ja liiketoimintastrategia yrityksen sisällä eli sisäisesti ja ulkoisesti eli ulospäin.
(Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 103.)

Jos tarkastellaan viestintää johdon näkökulmasta, se ei kuitenkaan tarkoita sitä,
että tiedottaminen olisi vain johtajan suorittamaa tiedottamista tai yksisuuntaista
viestintää. Organisaation jäsenet haluavat saada riittävästi informaatiota yrityk-
sen johdolta ja jos he eivät sitä saa, hankkivat he tiedon tavalla tai toisella, kuten
esimerkiksi huhujen ja juurujen avulla. Tämä ei taas välttämättä ole yrityksen kan-
nalta hyvä asia, mutta siihen ei johto pysty vaikuttamaan. Koska suurissa yrityk-
sissä ulkoinen ja sisäinen viestintä kulkevat usein käsikädessä, ei voida välttyä
myöskään tilanteelta, missä henkilöstö saa tietoa yritykseen liittyvistä asioista jul-
kisten tiedotusvälineiden kautta. (Salminen 2001, 70.) Tämän vuoksi riittävän tie-
don välittämisestä ja saamisesta tulisi huolehtia.

Åbergin (2006, 94) mukaan esimiehen tulee selvittää, mitkä ovat oman henkilös-
tön tiedon tarpeet. Tämä on tärkeää, koska yksilöt hankkivat tietoa eri tavoin.
Toiset hankkivat tietoa itsenäisesti ja toimivat rationaalisesti ja toiset taas eivät ja
tarvitsevat enemmän valmiiksi annettua tietoa. Palaverit, keskustelut kasvokkain
ja esimies-alainen-keskustelut ovat tärkeitä, ja niitä kutsutaankin muodollisiksi
viestintätilanteiksi. (Åberg 2006, 94.)

Edellä mainittujen lisäksi satunnaisverkot, ahaa-aukiot ja empatiakävelyt ovat
yleistyneet verkossa johtaminen mukaan lukien. On myös tärkeää huolehtia, ettei
henkilöstö jää viestinnässä pimentoon, niin että heiltä kysytään organisaatioon
liittyvistä asioista, joihin he eivät tiedä vastauksia. Vielä hankalampi tilanne syntyy
silloin, kun ulkopuolinen haastattelija, esimerkiksi toimittaja kysyy ja tietääkin asi-
asta enemmän kuin henkilökunta eli itse haastateltavat. (Juholin 2008, 95.)

3 Lähestymistapa ja aineiston hankinnan menetelmät

Yritys A on konserniyhtiö, jonka opinnäytetyössä käsiteltävä organisaatio on liikenteelle palveluja tuottava yksikkö. Palveluja tuotetaan ja toimintaa harjoitetaan kaikkina viikonpäivinä ja vuorokaudenaikoina, näin myös yksikön toiminta on osittain ympärivuorokautista. Yksikössä työskentelee vakituisesti 14 työntekijää ja osa-aikaisesti 10 työntekijää. Näiden lisäksi päivittäiseen toimintaan osallistuvissa sidosryhmissä ja yhteistyökumppaneiden palveluksessa työskentelee 18 henkilöä eli kaikki edellä mainitut yhteenlaskettuna toimintaan osallistuu 42 henkilöä.

3.1 Toiminnan arviointi ja kehittäminen

Yksikössä on kehitetty paljon esimiesjärjestelmää ja sen edelleen kehittäminen vaatii myös viestinnän kehittämistä. Benchmarking on erinomainen menetelmä siihen, sillä se nimenomaisesti keskittyy prosessien kehittämiseen, mikä tässä opinnäytetyössä tarkoittaa yksikön sisäisen johtamisviestintä-prosessin kehittämistä.

Konsernissa on myös yhtenäistetty kokous- ja palaverikäytäntöjä osana esimiesvalmennusta ja viestinnän kehittämistä. Kaikki kokoukset ja palaverit dokumentoidaan ja niiden toteutumista seurataan. Toimialaa valvoo viranomainen, Traficom ja heitä puolestaan EU:n komissio. Osa kokouskäytännöistä pohjautuu myös esimerkiksi EU:n komission määräyksiin, ja ovat siten myös laadunvalvonnan tarkastusten kohteena. Edellä mainittujen valvontaa suorittavien tahojen lisäksi konsernissa suoritetaan sisäistä laadunvalvontaa sekä sisäisiä tarkastuksia.

Vaikka kokouskäytäntöjä on yhtenäistetty, ovat yksiköt hieman erilaisia keskenään, niin työvuorojen kuin toimintojensakin suhteen. Viestinnän kehittämisen osalta on paikallisesti mietitty ryhmäkeskusteluina operatiivisten esimiesten

kanssa, millä tavoin sisäistä johtamisviestintää voisi kehittää entistä paremmaksi ja mitkä ovat parannusta vaativat osa-alueet.

Vuoroesimiesten ryhmäkeskusteluissa koettiin ongelmallisena se, kuinka hankalaa on operatiivisen viestin välittäminen siinä tapauksessa, kun vuorot eivät kohta toisiaan, vaan toinen työvuoro lähtee pois ennen toisen saapumista. Tässä korostui myös työntekijöiden persoona ja toimintatavat. Työntekijöistä toiset ovat avoimempia ja viestintä on luonnollista, kun taas toiset eivät saa välttämättä välitettyä viestiä, vaikka tietäisivät sen olevankin tärkeää. Tässä vuoroesimiehen rooli korostuu ja keskustelun seurauksena todettiin, että vuoronaloituspalaverit otetaan käyttöön. Niiden tehtävänä on jakaa työtehtävät ja käydä läpi työvuoron kulku pääpiirteittäin. Vuoron lopussa vuoroesimiehellä on vastuu huolehtia, että vuorolle kuuluvat tehtävät on hoidettu ja hoitamatta jääneet asiat viestitään seuraavalle vuorolla ja tarvittaville tahoille. Tämä on ollut vuoroesimiesten mielestä välillä hyvinkin stressaavaa, kun ei voi varmaksi tietää, välittyykö viesti kuitenkaan niin kuin on oletettu. Tästä ja myös muista työhyvinvoinnillisista syistä työvuorot pyritään järjestämään niin, että työvuorot kohtaavat toisensa.

Tämän lisäksi yksikössä on sovittu, että jokainen työntekijä lukee sähköpostinsa jokaisen työvuoronsa aikana, että tärkeät, mutta ei niin kiireelliset viestit saadaan oikea-aikaisesti vastaanottajille perille. Juholin (2013, 194-195) linjaa viestintää kaikille työyhteisön jäsenille kuuluvaksi työyhteisötaidoksi, johon kuuluu olla selvittää oman työn kannalta keskeinen informaatio, joka pitää sisällään tiedotuksen riittävää seuranta ja myös sen vaihtamista. Jokaisen tehtävä on myös kehittää omaa työtään ja työyhteisöä. Viestinnän kannalta katsottuna tämä tarkoittaa sitä, että työyhteisön jäsenet tiedottavat esimiehiä ja koko työyhteisöä erilaisista ehdotuksista ja ideoista. (Juholin 2013, 194-195.)

3.2 Sisäinen viestintä yksikössä

Konsernin viestintä on linjattu, niin että konsernin viestintäosasto on vastuussa niin sisäisestä kuin ulkoisestakin viestinnästä kokonaisuutena. Verkoston yksikössä sisäinen viestintä on kuitenkin yksikön päällikön vastuulla. Yleisenä

ohjeistuksena verkoston yksiköiden sisäisessä viestinnässä kulkee yhtenäistetty verkostoliiketoimintojen kokous- ja palaverikäytäntöjen ohje. Sen lisäksi esimiehiä on koulutettu sisäisen viestinnän osalta niin, että erilaiset viestinnän periaatteet ja työkalut ovat tulleet kaikille tutuiksi ja kynnys niiden käyttöön olisi mahdollisimman matala. Viestintäosasto auttaa aina tarvittaessa myös sisäisen viestinnän kanssa. Ulkoisen viestinnän hoitaa aina viestintäyksikkö yhdessä johdon, asiantuntijoiden ja verkoston yksikön päällikön kanssa.

Verkostossa toimivalla yksiköllä on käytössään useita eri viestinnän välineitä ja työkaluja. Palaverit ja kokoukset ovat säännöllisiä ja niistä ilmoitetaan sähköpostilla, ilmoitustaululla ja myös INFO-TV:n kautta. Sähköposti, tussitaulu, toimialan sähköinen päiväkirja ja vuorokohtainen tehtäväkortti ovat operatiivisten vuorojen viestintää tukevat menetelmät.

Edellä mainittujen lisäksi konsernin sisäinen intranet on merkittävä viestintäkanava koko konsernin sisäisissä ja yhteisissä asioissa. Sisäinen intranet on rakennettu niin, että sen kautta on pääsy myös moniin eri järjestelmiin, kuten esimerkiksi työntekijöille avoimiin poikkeamajärjestelmään, matkalaskutukseen ja työntekijän oppaaseen ja tämän lisäksi on työtehtävän mukaan luokiteltuja oikeuksia esimerkiksi esimiessivustoihin ja talouden järjestelmiin. Sisäisessä intranetissä julkaistaan myös toimitusjohtajan katsaukset ja eri toimialajohtajien puheenvuoroja.

3.3 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta on suoritettu sisäisen benchmarkingin avulla vuosien 2018-2019 aikana vieraillemalla konsernin kuudessa vastaavanlaisessa ja vertailukelpoisessa yksikössä ja yhdessä yksikössä vielä toisen kerran. Nämä vierailut olivat osa esimiesten valmennukseen kuuluvaa coaching-projektia, joka mahdollisti vierailut ja niiden myötä ryhmähaastattelut ja havainnoinnit toisissa yksiköissä. Tietoa on kerätty havainnoimalla ja haastatteleamalla yksikön päälliköiden ja toimialaesimiesten muodostamia ryhmiä.

Projektissa jokaisen yksikön oli myös nimettävä omat kehitystavoitteensa, joihin he olivat toivoneet vierailijoilta kommentteja ja kehitysehdotuksia vierailujen aikana tehtyjen havaintojen tuloksena. Näiden lisäksi saimme tehdä omia kysymyksiä ja havaintoja.

Coaching-projektissa verkoston yksiköt oli jaettu kahteen ryhmään, yksikön koon perusteella ja siihen osallistuivat yksikön päälliköt, sekä verkoston johtoa. Kaikki ryhmän jäsenen vierailivat ryhmänsä kaikissa yksiköissä yhtä aikaa ns. vierailupäivänä. Yksikön maantieteellisellä sijainnilla ei tässä ollut merkitystä. Projektissa vetovastuussa oli ulkopuolinen konsulttiyritys, joka ohjasi vierailuja, ylläpiti agenda ja yksikön valitseminen teemojen mukaista oppimista ja keskustelua. Jokaisella vierailulla ”isäntäyksikkö” oli saanut valita teeman, missä halusi coachingia muiden yksiköiden edustajilta. Coachingin aikana ryhmän keskinäinen luottamus oli avainasemassakeskustelujen onnistumisen kannalta ja se aika pian saavutettiin.

Koska tutkimusaineiston kerääminen on muutakin kuin haastattelua ja toiminnan arviointia, tulee tutkimusta suorittavalla tutkijalla olla aito kiinnostus kaikkea sitä kohtaan, mistä hän saisi mielekkäitä vastauksia. Tutkijan on suunnattava mielenkiintonsa siihen mitä tutkimuskohteen jäsenet ovat toiminnallaan tuottaneet. Aineistoa havainnoista voi kerätä myös esineistä, kuvista ja tekstimateriaaleista. (Vilka 2007, 21.)

Tämän edellä mainitun vuoksi olin erityisen iloinen, että coaching-vierailuihin sisältyi myös Gemba-kävelyt, joiden aikana oli mahdollisuus laajempaan havainnointiin, aistimiseen ja myös valokuvaukseen. Kiertelimme luonnollisessa toimintaympäristössä eli yksikköjen operatiivisissa toimitiloissa havainnoiden ilmoitustauluja, viestejä ja saimme myös nähdä erilaisia dokumentteja ja materiaaleja. Kävelyjen aikana oli mahdollisuus myös esittää kysymyksiä ja keskustella vapaasti. Kävelyjen päätteeksi kokoontuimme ryhmällä ja kirjasimme ylös huomioitamme, jotka sitten koottiin yhteen ja käsiteltiin yhdessä. Tämä oli erityisen hyvä tapa käydä huomiot läpi.

Opinnäytetyöhön liittyvät haastattelukysymykset oli laadittu etukäteen ennen vierailuja. Vierailujen aikana tehtyjen muistiinpanojen pohjalta on vertailtu sisäisen johtamisviestinnän menetelmiä eri yksiköissä. Tämän jälkeen on tehty vertailua omaan yksikköön ja pyritty hakemaan hyviä käytäntöjä.

Vertailuoppiminen eli benchlearning on oppisen ja kehittämisen yhdistelmä, joka ei kuitenkaan tarkoita aina muutosta vaan oppimista oman organisaation toimintatavoista, joita ei aina tarvitse parannuksia suunniteltaessa muuttaa. Idea onkin siinä, että tiedetään mitä ja milloin on tarvetta muutokselle ja milloin taas ei. Muutosta kuitenkin tarvitaan asenteeseen ja käyttäytymiseen. On hyvä oppia tarkastelemaan omaa organisaatiota riittävän kriittisesti ja sillä ajatuksella, että joku josakin toisaalla tekee saman asian paremmin tai tehnyt sen aikaisemmin ja siitä voi oppia jotakin. (Karlöf, Lundgren & Edelfeldt Froment 2003, 13-16.)

Opinnäytetyöhön on osana liittynyt myös kaksi muuta kehityshanketta, jotka ovat osaltaan tukeneet yksikön kehittämistyötä eli edellä mainittu coaching-projekti ja INFO-TV-projekti. Konsernissa käynnistettiin viestinnän pilotointiprojekti syksyllä 2017, johon yksikköämme pyydettiin mukaan. Kyseessä oli INFO-TV-pilointi, missä kartoitettiin sisäisen viestintäkanavan tarpeellisuutta ja toimivuutta. Saimme onneksemme olla mukana, sillä tämä projekti oli hyvä lähtölaukaus yksikkömme viestinnän kehittämiseksi.

Projekti käynnistettiin syyskuun alussa 2017 ja se saatiin päätökseen toukokuun 2018 lopussa. Kokemukset ja käyttöaste olivat pilottiyksiköissä sen verran hyvät, että projektin toisessa osassa INFO-TV kanavat otettiin käyttöön kaikissa verkoston yksiköissä ja myös kaikilla konserninhallinnon osastoilla. Sisällön tuotannosta vastuun otti HR-yksikkömme ja aluksi sisältöä tuotettiin ohjeiden mukaan, mutta hyvin pian todettiin, että jokaisella yksiköllä on omat viestinnälliset tarpeensa ja sen myötä sisällön tuotannosta sai jatkossa vastata jokainen yksikkö itse sisällön tuottamisen ohjeiden mukaan. Ohjeistus liittyi esimerkiksi eettisyyteen ja yksilön suojaan. Myös HR-yksikkö ja konserninhallinto saivat mahdollisuuden käyttää INFO-TV:tä viestinnässään ja julkaista siellä tärkeitä koko konsernille tarkoitettuja tiedotteita.

Yksikköömme sijoitettiin kaksi näyttöä, joiden sijoitus määräytyi sillä perusteella, että näyttöjen tuli olla sijoitettuna niin, ettei kyseenomaisissa tiloissa liiku yksikön ulkopuolisia henkilöitä. Toisaalta vaatimuksena sijoitukselle oli myös se, että niissä julkaistu tieto olisi mahdollisimman helposti nähtävillä, joten näyttöjen sijoituspaikaksi valikoitui henkilöstön kahvihuone ja operatiivinen johtokeskus.

3.4 Kehittämistyön lähestymistapana benchmarking

Tämän opinnäytetyön lähestymistavaksi valikoitui benchmarking, sillä työ on työelämän kehittämistehtävä. Benchmarkingissa, jota voidaan myös kutsua nimellä esikuva-arvioinniksi, on tavoitteena etsiä hyviä ja parhaita käytäntöjä vertailemalla omaa kehittämiskohdetta johonkin toiseen kohteeseen. Benchmarkingiin liittyy vahvasti uuden oppiminen toisilta ja samalla myös toiminnan kyseenalaistaminen. Vertailua ei aina välttämättä tarvitse tehdä saman alan sisällä. Löydetäessä parhaita käytäntöjä toisilta organisaatioilta, ne eivät välttämättä aina sellaisenaan sovi omaan organisaatioon käytettäväksi, vaan niitä pitää jotenkin soveltaa. Tämä soveltaminen taas puolestaan tuottaa aina jotakin uutta. Tavoitteena on tunnistaa omassa toiminnassa olevia heikkouksia ja pyrkiä laatimaan niitä kehittäviä tavoitteita ja kehitysideoita. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 43.)

Benchmarking on hyvä menetelmä silloin, kun halutaan kehittää organisaation laatua, tuottavuutta, jotakin toimintaprosessia tai työtapoja. Benchmarkingia voidaan toteuttaa monella eri tavalla. Yksi tapa on vertailla eri organisaatioiden mitareita ja valita niistä ne, joihin halutaan tutustua lähemmin ja tarkemmin. Tietoa voidaan hakea myös erilaisista julkaisuista, niin sähköisistä kuin perinteisistä kirjoista ja artikkeleista. Yhtenä vaihtoehtona benchmarkingin toteuttamiseen ovat vierailut toisiin organisaatioihin, joissa sitten tehdään vertailua omaan organisaatioon. Selkeä tavoiteasetanta sekä tarkat kysymys- ja havainnointilistat ovat edellytys onnistuneelle vierailulle ja parhaalle mahdolliselle hyödyllä vierailusta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 44.)

Vierailu toiseen yksikköön voidaan jakaa kuuteen eri osaan:

- suunnittelu
- vierailun järjestäminen
- vierailu benchmark-kumppanin luona
- raportti
- seuranta
- valmistelu ja lopullisen raportin jakaminen benchmark-kumppanille.

(Harrington & Harrington 1996, 55.)

Vastaavasti itse Benchmarking menetelmänä voidaan jakaa kolmeen eri tyyppiin:

- sisäinen benchmarking
- ulkoinen benchmarking
- toiminnallinen benchmarking

Sisäinen benchmarking tarkoittaa sitä, että vertailuja tehdään oman toiminnan piirissä, kuten yksiköiden, konttoreiden ja tytäryhtiöiden piirissä. Ulkoisessa benchmarkingissa taas vastaavasti toimintaa verrataan vastaavanlaisen ulkoisen toimijan kuten esimerkiksi kilpailijan toimintaan. Toiminnallisessa benchmarkingissa verrataan eri toimialojen toimintokokonaisuuksia tai prosesseja keskenään. (Karlöf & Östblom 1993, 45-47.)

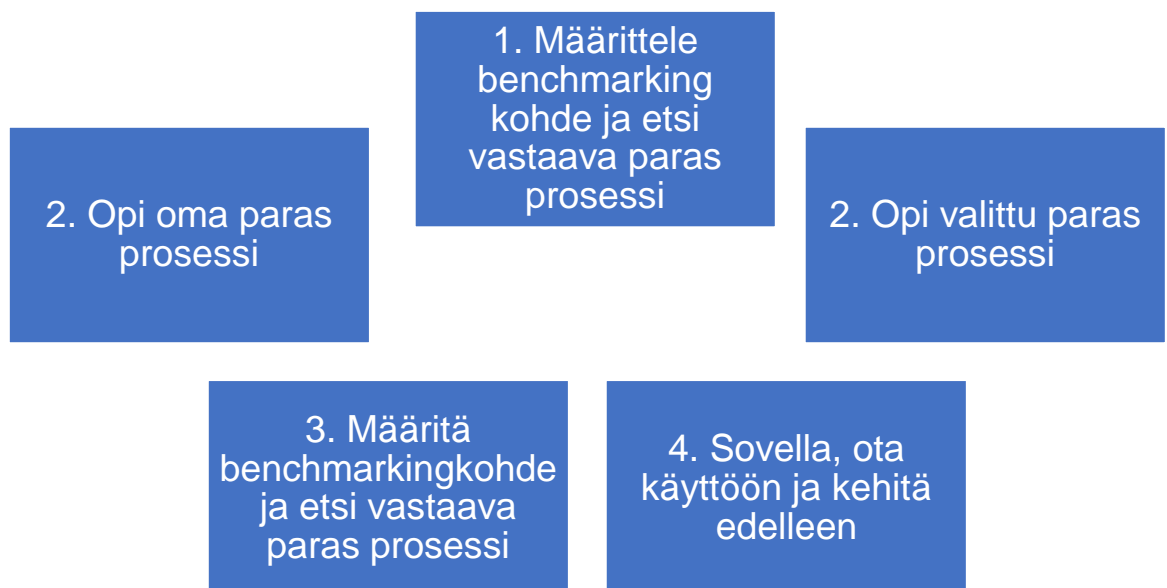
Seuraavaksi on esitelty Tuomisen (1993, 6) benchmarking-prosessin 4-vaiheinen malli, ensin selitettynä ja myös havainnollistettuna kuvana (kuvio 4.). Malli kuvioineen antaa selkeän käsityksen siitä, miten prosessin eri vaiheet etenevät. Prosessi etenee seuraavasti:

1. Ensimmäisessä vaiheessa prosessi käynnistetään valitsemalla kehitettävä kohde ja etsitään organisaatio, jossa tämä sama prosessi on toteutettu esimerkillisesti.

2. Toisessa vaiheessa opiskellaan oma ja paras valittu prosessi niin, että tiedetään niiden suorituskyky ja taustalla olevat tekijät.
3. Kolmannessa vaiheessa prosesseja vertaillaan, määritellään erot ja syyt eroihin sekä määritellään oma kehitystavoite.
4. Neljännessä vaiheessa uutta opittua siirretään ja sovelletaan käytännössä oman organisaation prosessiin ja kehitetään edelleen.

(Tuominen 1993, 6.)

Benchmark-prosessin 4 -vaihetta kuvattuna



Kuvio 4. Benchmarking-prosessin 4-vaiheinen malli (Tuominen 1993,6.)

Jos tarkastellaan benchmarkingia prosessin kehittämisen työkaluna, on sen tehtävänä ohjata kehitysprosessia liiketoiminnalle keskeisiin asioihin, auttaa omien prosessien ymmärtämisessä ja ohjata kehitysprosessia sekä auttaa ulkopuolisen esimerkin avulla oman tavoitteen määrittelemisessä. Sen perusajatuksena on olla menetelmä, jonka avulla voidaan määritellä toisen organisaation parhaat

menetelmät, jotka voisi soveltaa omaan organisaatioon ja sen avulla johtaa menestykseen. Benchmarking on oppimista toisilta niillä osa-alueilla, joilla he ovat parempia. Tavoitteena on kuitenkin aina oman organisaation kehittäminen. (Tuominen 1993, 15.)

3.5 Aineiston hankinnan menetelmät

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimusmenetelmänä sisäistä Benchmarkingia, jonka tavoitteena on löytää vertailtavaksi parhaat toimintatavat ja menetelmät saman konsernin eri yksiköistä liittyen sisäiseen johtamisviestintään yksikön sisällä. Benchmarkingiin liittyvät vahvasti haastattelut ja havainnointi ja se voidaan lukea laadullisten eli kvalitatiivisten tutkimusten piiriin kuuluvaksi.

Kanasen (2014, 19) mukaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen ero on se, että laadullinen tutkimus käyttää sanoja ja lauseita, mutta määrällisen tutkimuksen pohjana ovat luvut. Siinä missä laadullisessa tutkimuksessa pääpaino on prosessien tutkimisessa, se on lähes mahdotonta määrällisessä tutkimuksessa, missä tilastollisin analyysin niitä ei voida monimutkaisuutensa vuoksi tutkia. Määrällinen tutkimus tutkii jo nimensä mukaisesti määrää eli joukkoa ja työvälineenä on esimerkiksi kysely, kun taas laadullinen tutkimus tutkii yhtä yksittäistä tapausta työvälineinään haastattelut ja havainnoinnit. (Kananen 2014, 19.)

Haastattelua käytetään paljon kerätessä tietoa tutkimuksiin ja siihen liittyviä erilaisia tekniikoita on monia. Tärkeä osa haastattelua ovat kysymykset, sillä oikein aseteltuna ne antavat luotettavaa tietoa tutkimukselle, kun taas väärin aseteltuna voivat päättää koko keskustelun haastateltavan kanssa. Kysymykset voidaan jakaa avoimiin ja suljettuihin kysymyksiin niitä saatavan tiedon mukaan. Suljetut kysymykset ovat sellaisia, joihin vastataan yleensä hyvin lyhyesti, kuten kyllä tai ei. Kysymyksillä voidaan myös hakea faktatietoa, kuten ikää tai asuinpaikkaa. Avoimet kysymykset puolestaan vaativat vastukseen selittämistä eikä niihin voi vastata yhdellä sanalla. Niissä käytetään usein kysymyssanoja kuten mitä, miksi ja kuinka. (Kananen 2009, 61-62.) Haastattelut voidaan jakaa neljään eri luokkaan:

- strukturoidut haastattelut
- puolistrukturoidut haastattelut
- teemahaastattelut
- avoimet haastattelut.

(Kananen 2009, 64.)

Strukturoitu haastattelu on näistä tiukimmin rajattu jo ennakolta ja vastaa lomakekyselyä vastausvaihtoehtoineen. Puolistrukturoidussa on lomakekyselyn kysymykset, mutta vastausvaihtoehdot puuttuvat. Teemahaastattelussa on määritelty jo etukäteen teemat eli aihealueet, jotka haastateltavan kanssa käydään läpi. Avoimessa haastattelussa keskitytään keskusteluun valitusta aihealueesta. (Kananen 2009, 64.)

Haastattelun muodon ratkaisee yleensä se tieto, mitä ilmiöstä on ennakkoon saatavilla. Jos tietoa on paljon saatavilla, voidaan laatia yksityiskohtaisempia kysymyksiä. Mitä vähemmän tietoa on saatavilla, sitä yleisluontoisempia kysymykset ovat. Haastattelukysymykset voidaan esittää yksilölle tai ryhmälle.

Haastattelun muodot ovat:

- syvähaastattelu
- yksilöhaastattelu
- ryhmähaastattelu.

(Kananen 2009, 64-65.)

Syvähaastattelu on näistä jo sananmukaisesti syvällisintä tietoa antava ja sen tarkoitus on haastattelukierrosten aikana vain kerta toisensa jälkeen syventyä entisestään. Syvähaastattelua käytetään lähinnä psykologiassa ja mielenterveyden hoitomuotona. (Kananen 2009, 64-65.)

Yksilöhaastattelu on haastattelijan ja haastateltavan välinen vuorovaikutustilanne, mihin haastateltavan on aina valmistauduttava huolellisesti, kuten tietysti kaikkiin muihinkin haastatteluihin. Kahdenkeskeisissä haastatteluissa on otettava

huomioon myös kulttuuritaustat, koulutustaustat ja haastattelupaikan vaikutus. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97.)

Ryhmähaastattelu on muotona tutkijan aikaa säästävä, mutta sen antamaan tietoon vaikuttaa aina myös ryhmän vaikutus, mikä taas yksilön haastattelussa pois. Jäsenten vaikutus ryhmässä voi olla negatiivinen tai positiivinen, mutta aina ratkaisevana on ryhmän koostumus eli sen jäsenten persoonallisuuden piirteet. (Kananen 2009, 65.)

Haastatteluille ei voida määrittää mitään suoranaista kestoajaa, vaan niiden kesto määrittyy siitä, miten aktiivisuus ja passiivisuus vuorottelevat haastattelutilanteessa. Haastattelu on vuorovaikutusta ja vaatii aina luottamusta onnistuakseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 96-97.)

Havainnointi on myös hyödyllinen kehittämistyön menetelmä. Sen avulla saadaan tietoa siitä, miten ihmiset käyttäytyvät luonnollisessa toimintaympäristössä ja mitä siellä tapahtuu. Tutkimukseen liittyvä havainnointi ei ole satunnaista vaan systemaattista tarkkailua, joka tukee esimerkiksi haastattelua ja toisinpäin. Sen avulla saadaan varmuutta siihen, että toimivatko ihmiset kuten sanovat. Sellaiset kehittämistehtävät, jotka kohdistuvat ihmisten välisiin vuorovaikutustilanteisiin hyötyvät juuri havainnoinnista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103.)

Havainnointiin täytyy valmistautua huolellisesti jo ennen varsinaisen työn alkamista. Havainnoijan on hyvä selvittää, että tarvitseeko hän havaintojen tekemiseen jotakin lupia tai jonkinlaisen hyväksynnän aineiston keräämistä varten. Usein nämä havainnoinnit ovat varsin helposti suoritettavissa, jos ne liittyvät organisaation kehittämiseen. Havainnoijan rooli on hyvä selvittää tutkittavalle yhteisölle huolellisesti epäselvyyksien välttämiseksi ja havaintojen onnistumisen taakkeksi. Niin sanottua piilohavainnointia ei suositella ja työtä helpottaa myös organisaation luottamuksen saavuttaminen. Havainnoinnin tulee olla mahdollisimman järjestelmällistä, kohteen tulisi olla ennalta määrätty ja tulokset tulisi kirjata välittömästi muistiinpanoihin ylös. Videointi on hyvä apuväline, sillä informaatiotulvan vuoksi kaikkea ei voi muistaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103-104.)

Havainnointia suunniteltaessa on hyvä ottaa huomioon, mikä havainnoija rooli on ja miten näkyvä hän voi olla. Vaihtoehtoja on useita sen mukaan, mitä sillä haetaan. Havainnoija voi toimia täysin näkymättömissä, kuten esimerkiksi peiliseinän takana tai sitten käymällä organisaatiossa asiakkaana. Osallistuvassa havainnoinnissa havainnoija puolestaan osallistuu asiakkaana tai työntekijänä tutkittavana olevan kohteen toimintoihin. Tekniikka, jota havainnoissa käytetään, voi olla hyvin vapaata ja väljää tai sitten jäsenneiltyä. Havainnointi menetelmänä on saanut arvostelua osakseen, sillä havainnoija saattaa häiritä olemassaolollaan tutkittavaa tilannetta. Tämä tarkoittaa sitä, että joissakin tutkimuksissa on huomattu esimerkiksi käyttäytymisen muutoksia silloin kuin tutkija on paikalla tai tulee paikalle. Tätä voidaan vähentää sillä, että vierailuja on useita ja näin tutkija tulee tutuksi ryhmälle ja käytös on luonnollisempaa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 104-106.)

Luotettavat havainnot ovat tieteellisen tutkimuksen perusta ja tutkimuksen kriittinen kohta on havainto ja sen tekeminen. Tutkittava asia tai ilmiö paljastuu luonnollisessa ympäristössä. Havainto on aina osa jotakin kokonaisuutta ja siitä syystä sitä pitää myös tarkastella suhteessa kokonaisuuteen. (Vilka 2007, 14.)

4 Aineiston tulkinta ja analysointi

Haastattelut voivat ovat hyvin erilaisia, sillä niihin vaikuttaa niiden laajuus ja haastateltavien määrä. Näillä on myös vaikutusta siihen, miten aineistoa voidaan käsitellä. Strukturoidun eli lomakehaastattelun tulokset voi helposti siirtää käsittelyä varten johonkin tietokoneohjelmaan, kun taas avoimempi haastatteluja käsiteltäessä joudutaan käyttämään enemmän laadullisen aineiston käsittelymenetelmiä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 98-99.)

Kun aineistonkeruu on päättynyt, on saatavilla suuri määrä ns. raakatietoa ja raakahavaintoja. Tietojen joukko saattaa vaikuttaa hajanaiselta ja jäsentymättömältä, mutta benchmarkingin neljännen vaiheen eli analyysin tehtävänä onkin juuri tämän tietojoukon järjestely. (Karlöf & Östblom 1993, 161.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin aineistonhankintamenetelminä haastatteluja sekä havainnointia. Haastattelut suoritettiin vierailujen yhteydessä kuudessa eri yksikössä, kahden hengen ryhmissä, erillisillä ennakoon laadituilla kysymyslomakkeilla. Yhdessä yksikössä vierailtiin vielä toiseen kertaan ja esitettiin samat kysymykset uudestaan vahvistettavuuden takaamiseksi. Haastatteluista saadut vastaukset ja kirjattiin ylös manuaalisesti haastattelun yhteydessä. Haastateltavia henkilöitä oli 12, joista kuusi oli yksikön päälliköitä ja kuusi toimialaesimiehiä. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin ja aineisto litteroitiin käsiteltävään ja vertailtavaan muotoon. Tämän lisäksi jaoin saadun aineiston tutkimuskysymysten mukaisiin teemoihin. Teemoittelu tarkoittaa sitä, että tarkastellaan niitä asioita ja ilmiötä, jotka ovat haastattelussa oleville yhteisiä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 99).

Havainnointia suoritettiin kuudessa eri yksikössä vierailujen ja Gemba-kävelyiden yhteydessä. Havainnoinnin yhtenäistämiseksi ja helpottamiseksi oli myös tehty listaus asioista, joita jokaisessa yksikössä vierailtaessa tuli huomioida ja tehdä havainnoista muistiinpanoja. Havainnoin täydentämiseksi otettiin valokuvia, jotka koottiin yhteen vertailun tueksi. Vierailujen jälkeen haastattelujen vastaukset litteroitiin ja havaintojen muistiinpanot kirjoitettiin ja koottiin yhtenäiseksi materiaaliksi kysymysten perusteella ja vertailun helpottamiseksi.

Vertailua tehtäessä etuna oli se, että ne yksiköt, joita vertailtiin keskenään, olivat lähtökohdiltaan samankokoisia, toiminnoillaan samakaltaisia, henkilöstön määrältään saman suuruisia ja lähtökohtaisesti niissä kaikissa oli käytössä sama koko konsernia kokeva viestinnän ohjeistus sen tueksi. Tämä teki vertailusta helpompaa ja tasavertaista.

5 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään kerätyn aineiston pohjalta saatuja tärkeimpiä tuloksia. Tuloksia käydään läpi haastattelukysymysten aihealueiden mukaisesti. Osa-

alueet ovat sisäinen viestintä ja johtamisviestintä. Tulosten valossa tarkasteluna kysymysten laadinta oli onnistunut ja kohdentui oikeisiin asioihin.

Haastattelukysymysten vastauksissa, joissa käsiteltiin sisäistä viestintää ja sen menetelmiä kävi ilmi, että pääasiallisesti viestintää ja tiedottamista hoitavat vuoro- ja toimialaesimiehet sekä yksikön päällikkö. Sisäisen viestinnän osalta haastatteluissa nousi yleisimpänä esiin sähköpostiviestintä ja sen ohessa palaverit ja kokoukset. Viestintä sähköpostilla todettiin helpoksi ja sen avulla koettiin saavutettavan hyvä tavoitettavuus. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että sähköpostilla viestittiin lähinnä kiireellistä asioita ja välittömästi käytäntöön otettavia toimintamalleja. Sähköpostia viestintään ja tiedottamiseen käyttävät lähinnä toimialaesimiehet ja yksikön päällikkö. Haastatteluiden perusteella sähköpostilla viestintä oli epäsäännöllistä ja sitä käytetään aina tarpeen sitä vaatiessa.

Sisäistä viestintää ja myös johtamisviestintää koskevien kysymysten vastauksista kävi ilmi, että kokouksia ja palavereita kerrottiin haastatteluissa pitävän niin toimialaesimiehet, yksikön päällikkö ja erimuotoisia palavereita kokouksia pitivät myös vuoro-esimiehet. Kokousten ja palaverien eduksi nähtiin se, että niissä syntyi hyvin keskustelua ja kehittämisehdotuksia. Myös kasvatusten keskustelu koettiin tärkeäksi verkkoviestinnän vastapainoksi. Palaveri- ja kokousmuistioiden edelleen jakamisessa oli yksikkökohtaisia eroja. Muistioita toimitettiin henkilöstölle luettavaksi sähköpostilla, jaettiin henkilöstön taukotilojen ilmoitustauluille, tallennettiin työtiloihin tai tallennettiin tulostettuna kansioihin. Kaikissa yksiköissä muistiot koettiin tärkeiksi ja niitä laadittiin. Kokousten puheenjohtajuudessa oli erilaisia käytäntöjä eri yksiköissä.

Johtamisviestintää koskevien haastattelukysymysten vastauksista kävi ilmi, että kokousten ja palaverien säännöllisyydessä oli yksiköiden välillä ohjeistuksesta huolimatta jonkin verran eroavaisuuksia. Jokaisessa yksikössä pidettiin ohjeistuksen mukainen määrä kokouksia. Lähinnä eroavaisuudet tulivat vuoro-esimiespalaverin ja toimialakokousten järjestämisessä ja määrässä. Varsinkin niissä yksiköissä, joissa toiminta on sesonkeihin perustuvaa, viikoittaisten palaverien järjestäminen koettiin lähes välttämättömäksi.

Johtamisviestintään liittyvän konsernin sisäisen INFO-TV:n käytössä oli melko suuria yksikkökohtaisia eroja ja joihinkin yksiköihin järjestelmä oli vielä haastatteluvaiheessa asentamatta. Ne yksiköt, joissa INFO-TV oli jo käytössä, se koettiin joko hyödylliseksi tai sitten hankalaksi käyttää. Sisällön tuotannosta yksikkötasolla vastasi haastattelujen perusteella yksikön päällikkö ja toimialaesimiehet. Haastatteluissa ei ilmennyt mitään säännöllisyyttä kanavassa viestimiseen.

Johtamisviestintään liittyvän vuorojen välisen viestinnän merkitys korostui haastatteluissa. Eroavaisuuksia viestinnän käytännöissä ja välineissä oli kuitenkin saadun aineiston perusteella paljon. Tähän syynä oli toiminnan aktiivisuus ja sen ajoittuminen vuorokauden eri aikoihin. Tämä määritti myös yksiköiden työvuorot, jotka ajoittuvat myös hyvin eri aikaan vuorokaudessa. Niissä yksiköissä, joissa vuorot eivät kohdanneet toisiaan, viestintä koettiin haasteelliseksi ja se tapahtui yksikössä olevan sähköisen päiväkirjan, tussitaulun ja sähköpostin välityksellä. Ne yksiköt, joissa vuorot kohtasivat toisensa ei viestinnässä koettu olevan ongelmia.

Johtamisviestintään kuuluvan konsernin esimiesohjeistuksen mukaisen esimiehen vuosikellon yhdistämisessä yksikön sisäiseen viestintään oli eroja. Osassa yksiköistä vuosikelloa ei oltu yhdistetty esimiehen vuosikelloon laisinkaan, kun taas muutamissa yksiköissä sitä oli edelleen kehitetty myös viestinnän osalta kalenterimaisemmaksi

Sisäiseen viestintään liittyvät vastaukset Whats App-ryhmistä toivat ilmi sen, että osassa yksiköistä oli käytössä yksikön sisäiset Whats App-ryhmät ja niissä yksiköissä ne koettiin tarpeellisiksi. Ne yksiköt, jotka eivät käyttäneet sisäistä viestintäryhmää eivät myöskään kokeneet niitä tarpeellisiksi ja hoitivat viestinnän muiden kanavien kautta. Havainnoinnin perusteella tuli esille myös se, että eri viestintäkanavien käyttöön vaikutti osittain myös niitä käyttävien ikärakenne. Sähköisiä kanavia käyttivät ja niiden puolesta puhuivat pääsääntöisesti iältään nuoremmat ja iäkkäämmät puolestaan käyttivät ja korostivat perinteisempiä menetelmiä, kuten tussitauluja, palavereita ja kokouksia.

6 Kehittämistoimet ja johtopäätökset

6.1 Tulosten tarkastelu

Yksikön viestintään on ollut kehittämistarvetta ja tämä tutkimus aineistoineen antoi siihen erilaisia näkökulmia ja myös kokeilun arvoisia viestintämalleja ja käytäntöjä. Tutkimuksen lähtötilanteessa koettiin yksikön viestinnässä hajanaisuutta niin johtamisviestinnässä kuin vuorojen välisessä viestinnässäkin. Tähän haluttiin hakea hyviä ratkaisuja vertailemalla vastaavanlaisten yksiköiden viestintää ja viestintäkäytäntöjä.

Kuten Siukosaari (2002, 37) esittää, että viestinnän kehittämisessä on mahdollisuus suorittaa vertailua parempaan eli benchmarkata omia arviointituloksia toisten yksiköiden vastaavalaisiin käytäntöihin. Jos todetaan, että organisaatiossa on heikot viestinnälliset valmiudet, tulee etsi sellainen organisaatio, missä nämä valmiudet on hoidettu hyvin ja ottaa siitä mallia. (Siukosaari 2002, 37.)

Kun verrataan tutkimuksen tuomia tuloksia kirjallisuudessa ja teoriassa esitettyihin kävi ilmi, että ne eivät juurikaan eronneet toisistaan. Kirjallisuus antoi tukea sille, että hyvin suunniteltu, riittävä, oikea-aikainen ja avoin viestintä ovat tärkeitä seikkoja koko työyhteisön näkökulmasta katsottuna. Sillä, että esimiehet osaavat viestiä oikein, oikeita asioita ja oikeaan-aikaan vaikuttaa myös suoraan työtyytyväisyyteen ja motivaatioon. Tämä taas puolestaan ruokkii sitä positiivista ja avointa työilmapiiriä, jonka avulla myös esimiesten on helpompi keskittyä huhujen oikaisujen sijasta tuottavampiin tehtäviin.

6.2 Kehittämistoimet

Opinnäytetyöni on työelämän kehittämistehtävä, jonka tavoitteena on ollut tarkastelun ja vertailun myötä löytää hyviä käytäntöjä tutkittavan yksikön sisäisen johtamisviestinnän kehittämiseen.

Åberg (1997, 31) kiteyttää työyhteisön viestinnän tarkoittavan sanomien vaihdantaa työyhteisössä, joka mahdollistaa myös sen, että sen jäsenten tavoitteiden toteutuminen onnistuu. Koko työyhteisön viestintäjärjestelmää voidaan pitää kokonaisuutena, jonka pohjana on viestinnän säännöt, käytössä olevat viestinnän kanavat ja järjestelyt. (Åberg 1997, 31.)

Viestintäkanavien määrä ja vaihtoehtoisuus todettiin yleisesti ottaen riittäväksi. Kaikissa yksiköissä käytettiin sekä kirjoitukseen, että suulliseen ilmaisuun perustuvia menetelmiä. Kuten Lee (2018, 4) artikkelissaan linjaa sisäiseen viestintään käytettävät viestintäkanavat pääsääntöisesti jaetaan kahteen pääluokkaan sen mukaan, kuinka niitä toteutetaan. Nämä kaksi luokkaa ovat kirjalliset viestintämenetelmä ja suulliset viestintämenetelmät. Kirjallisiin menetelmiin kuuluvat esimerkiksi kirjeet, muistiot, raportit, julisteet, manuaalit, esitteet, muistitaulut ja myös sähköisesti käytettävät kirjalliset menetelmän kuten sähköposti, intranet, internet, nettisivustot, blogit, podcastit, chat ja pikaviestijärjestelmät. Suullisen viestinnän menetelmiä ovat vastaavasti kaikki kasvotusten tapahtuva viestintä kuten tiimi tapaamiset, puhelinkeskustelut, puheviestit, online-keskustelut, videoneuvottelut ja kokoukset. (Lee 2018, 4.) Tutkimuksen aikana tehtyjen havaintojen perusteella, podcastit pois lukien, olivat muut edellä mainitut sisäisen viestinnänmenetelmät lähes kaikissa yksiköissä käytössä. Mielestäni tämä kertoo siitä, että konsernissa on onnistuttu hyvin viestinnän eri menetelmien käytettävyydessä ja siinä, että mahdollisuudet on saatu viestittyä käytäntöön.

Tutkimuksen aikana kerätyn aineiston perusteella selvisi, että kehitettävän yksikön sisäinen johtamisviestintä oli osittain hyvin samankaltainen kuin muissa yksiköissä, ja konsernin verkostolle laatima ohjeistus palaverien ja kokousten järjestämiseksi oli hyvin käytössä ja palaveri koettiin yleisesti ottaen kaikissa yksiköissä tarpeelliseksi ja hyödylliseksi. Havaintojen perusteella, konsernin ohjeituksella oli oletettavasti vaikutusta myös yksiköiden välisen johtamisviestinnän samankaltaisuuteen. Yksiköissä viestintää hoitavat pääsääntöisesti yksikön päällikkö, toimialaesimiehet ja palveluista vastaavat henkilöt. Sisäisen viestinnän säännöllisyys ja johdonmukaisuus olivat eniten kehittämistä vaativat kokonaisuudet kehitettävässä yksikössä. Havaintojen perusteella konsernin strategia viestinnälle oli ilmeisen hyvin ymmärretty ja sisäistä viestintää pidettiin tärkeänä.

Myös mitä Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen (2008, 107) kirjoittavat teoksessaan, siitä että sisäisessä viestinnässä korostuu myös ihmisten välinen keskinäinen vuorovaikutus, mitä tapahtuu kokouksissa, palaverissa, tiedotustilaisuuksissa ja sähköpostissa. Myös epäviralliset keskustelut ja kohtaamiset ovat vuorovaikutusta kuten kahvi- ja lounastapaamiset. Strategialla on myös oma roolinsa sisäisessä viestinnässä. On tärkeää, että yritys viestii tavoitteistaan, visioistaan ja strategiastaan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 107.)

Åberg (2006, 204), puolestaan määrittelee hyvän johtamisviestinnän olevan johtamistyötä, joka tapahtuu organisaatiossa. Viestinnässä korostuvat seuraavat asiat; miten asioita tulkitaan, sen tiedon tuottaminen ja jakaminen mitä toimintaan ylipäättään tarvitaan, suunnan näyttäminen yksilöiden ja ryhmien työlle, organisointi, valvonta, motivointi, kannustaminen, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. (Åberg 2006, 204.) Tämä Åbergin määritelmä on mielestäni erittäin konkreettinen ja selkeä määritelmä. Määritelmässä lueteltujen asioiden voisi kuvitella olevan jopa itsestäänselvyksiä, mutta näin ei välttämättä kuitenkaan ole. Asia voidaan tiedostaa teoriatasolla, kuten kehitettävässä yksikössä on tehty, mutta tämän käytäntöön soveltaminen onkin se, mikä asettaa haasteita.

Työyhteisön rakenteella on selvä vaikutus myös sen viestintään (Åberg 1997, 31). Johtamisen voimavarana voidaan pitää viestintää ja se voidaan jakaa kolmeen eri tasoon; strategiseen, taktiseen ja operatiiviseen. Strategisella tasolla viestintä kertoo raamit minkä sisällä toimintaa tehdään. Taktinen taso pitää sisällään viestinnän järjestelyt, kuten sen organisoinnin. Ja operatiivisella tasolla on kyse itse viestinnästä ja siitä, kuinka se linkittää liikkeenjohdon prosessit ja yksilö- ja ryhmädynaamiset prosessit. (Åberg 1997, 34-35.) Mielestäni juuri tällä operatiivisella tasolla on kehitettävässä yksikössä se suurin haaste. Strategisella ja taktisella tasolla ollaan jo hyvällä tasolla, sillä raamit viestinnälle ovat selkeästi jo olemassa ja ne ovat hyvin tiedossa ja samoin viestintävälineet ja kanavat ovat monipuoliset. Tosin tutkimuksessa niiden käyttö vaihteli eri yksiköissä jonkin verran.

Åbergin (2006, 109) mukaan työntekijän omaa työtä koskevien tietojen tärkein tietolähde on oma lähin esimies. Vastaavasti sitä työyksikköä, missä

työskennellään ja sitä koskevia tietoja saadaan lähimmältä esimieheltä mutta myös yksikön kokouksista. Esimiehen rooli korostui myös siinä miten sisäisessä viestinnässä on onnistuttu. Ne työntekijät, jotka olivat tyytyväisiä sisäiseen viestintään, olivat myös motivoituneempia työssään kuin ne työntekijät, jotka eivät olleen tyytyväisiä viestintään. (Åberg 2006, 110.)

Esimes on tärkein sisäisen tiedon jakaja, mutta myös sisäisellä tiedottajalla on tärkeä rooli viestiä koko organisaation asioista sisäisesti. Esimes ja sisäinen tiedottaja tekevät saumatonta yhteistyötä. Esimes saa sisäiseltä tiedottajalta asiantuntija apua ja tukea tiedottamiseen ja viestintään. Esimiehen tehtävä on suhteuttaa saamansa tieto arkiseen johtamiseen. Monissa organisaatioissa ulkoinen viestintä on viestintäyksikön ja ylimmän johdon vastuulla. Tiedotusvastuu on usein jaettu niin, että asian paras asiantuntija tiedottaa ja linjaesimes toimii vain taustatiedon lähteenä. Viestintäyksikön tehtävä on järjestää kaikki taustatoimet ja aineisto kuntoon. (Åberg 2000, 115.)

Aineiston pohjalta saatuja hyviä käytäntöjä olivat säännöllinen kokous- ja palaverikäytäntö. Tähän kuuluivat toimialapalaverit, säännölliset vuoroesimespalaverit ja henkilöstöpalaverit. Yksikössä on pidetty määräysten ja konsernin ohjeistuksen mukaiset palaverit ajallaan kuten henkilöstöpalaverit säännöllisesti joka kuukausi ja toimialapalaverit puolivuositain. Vuoroesimespalavereiden säännöllisyys vaihteli eri yksiköissä. Ne yksiköt, joissa vuoroesimespalavereita järjestettiin säännöllisesti kerran kuukaudessa, ne oli koettu tehokkaina ja ne olivat myös kestoltaan lyhyempinä. Vastaavasti ne yksiköt, joissa palaverit järjestettiin harvemmin kuin kerran kuukaudessa, pohtivat järjestämistä välin lyhentämistä. Itse olen samaa mieltä siitä, että vuoroesimespalaverit olisi hyvä saada säännöllisiksi. Tämä siitä syystä, että mitä useammin vuoroesimespalavereita voidaan järjestää, sitä tehokkaampia ja ajankohtaisempia ne ovat. Kestoltaan lyhyet palaverit eivät syö muuta työaika ja keskittyminenkin säilyy osallistujilla parempana. Myös läpikäytävien asioiden määrä pysyy maltillisena ja eivätkä kokoukset veny kohtuuttoman pitkiksi. Jotta voidaan varmistua säännöllisyydestä myös jatkossa, olisi hyvä synkronoida esimiehen vuosikello yhteen yksikön sisäisen viestinnän kanssa ja muodostaa siitä yksi kokonaisuus. Viestinnän osalta olisi hyvä

myös tehdä koko henkilöstölle näkyville yksikön sisäinen viestintäsuunnitelma koko kalenterivuodelle.

Vuoroesiemiesten ja vuorojen väliseen viestintään ei aineiston perusteella tullut mitään huomioitavaa hyvää tapaa toimia. Vuorojen väliseen viestintään oli jo ennen tätä kehittämistyötä suoritettu havainnointia myös oman konsernin tytäryhtiössä, missä oli käytössä vuoro- ja työtehtäväkohtainen tarkastuslista. Tätä tarkastuslistaa on sovellettu yksikön työtehtäviin sopivaksi ja vuoroesimiehille on laadittu työkaluksi vuorokohtainen päiväohjelma, johon vuoroesimiehet kirjaavat vuoroissa suoritettut työtehtävät ja toimenpiteet. Tämä päiväohjelma on saanut positiivista huomiota osakseen ja sitä on jo annettu käyttöön myös muihin konsernin yksiköihin. Tässä kehittämistoimessa yksikkö olikin tiedostamattaan edelläkävijä. Päiväohjelma on saanut hyvää palautetta myös sen käyttäjiltä eli vuoroesimiehiltä. Sen avulla on helppo tarkastaa, että kaikki vuorolle kuuluneet tehtävät on suoritettu. Mikäli jotakin on jäänyt tekemättä, niin samasta kortista voi seuraava vuoro helposti tulkita ja nähdä, onko heille jäänyt oman vuoron tehtävien lisäksi ylimääräisiä tehtäviä hoidettavaksi. Myös sisäisissä ja ulkoisissa auditoinneissa päiväohjelma on saanut positiivista huomiota ja palautetta. Sen on katsottu olevan hyvä tehtävien organisoija ja muistilista vuoroesimiehelle.

Sisäiselle tiedottamiselle voidaan asettaa myös tavoitteita. Yleisesti ottaen ne jaetaan kolmeen osaan seuraavasti: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Sisäisen viestinnän avulla henkilöstölle saadaan siirrettyä se tieto, mitä he tarvitsevat työnsä suorittamiseksi sekä se, että ne tiedot ovat helposti saatavilla. Se, että organisaation jäsen tuntee olevansa osa kokonaisuutta ja kokee työnsä merkitykselliseksi, on tärkeä osa sisäistä viestintää. Sisäisellä viestinnällä pyritään myös ylläpitämään avointa vuorovaikutusta, johon kuuluu se, että viestien kulku on esteetöntä kaikilla organisaation tasoilla ylhäältä alaspäin ja vastaavasti alhaalta ylöspäin. Myös vaakatasossa kulkevien viestien tulee päästä kulkemaan esteettä. Avoimuutta on myös se, että asioista kerrotaan rehellisesti. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 106-107.)

Tarkasteltaessa sisäistä tiedottamista on yrityksen tai organisaation henkilöstö tärkeä sidosryhmä. Oleellista on se, että henkilöstö tietää yrityksen ja myös

henkikohtaiset tavoitteet ja mitä se tarkoittaa jokaisen työntekijän jokapäiväisessä työssä. Aika ajoin on tärkeää kertoa missä mennään tavoitteiden saavuttamisen osalta. Talouden tulokset sekä tulevaisuuden suunnitelmat ja näkymät kiinnostavat nykyajan työntekijöitä, sillä niistä tekijöistä riippuu pitkälti myös oman työn pysyvyys. Suomessa laki yhteistoiminnasta velvoittaa yrityksiä ja organisaatioita viestimään ja tiedottamaan henkilöstölleen. Jos kuitenkin halutaan menestyä, ei voida tiedottamista jättää minimitasolle, vaan henkilöstöä osallistetaan suunnitteluun ja pidetään ajan tasalla yrityksen tulevaisuuden suunnitelmista ja toiminnasta. Sisäisellä tiedottamisella voidaan myös tehostaa johtamista. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2008, 105.)

Kuten Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen (2008, 105) edellä kertaavat, on sisäisellä tiedottamisella tärkeä rooli organisaatiossa. Yksikössä sisäisen tiedotuksen merkittävänä kanavana toimii myös INFO-TV, jonka käytön osalta aineistosta saatu tulos oli yllättävää, sillä yksikön aktiivisuus kyseenomaisen viestintäkanavan käytössä oli erinomaisella tasolla. Kehitettävä toimenpiteenä tuli esille se, että INFO-TV:n kautta voisi viestiä yksikön koko viikon ohjelman henkilöstölle näkyville. Näin kaikilla olisi tiedossa meneillään olevat projektit, vierailijat, kokoukset ja tapahtumat. Tätä kehittämistyötä on jo lähdetty viemään käytäntöön. Yksikön päällikölle ja toimialaesimiehelle on luotu Teams-ryhmä, minne he voivat ilmoittaa haluamansa tiedot viikko-ohjelmaa varten. Yksikön palveluista vastaava henkilö kokoaa tapahtumat ja laatii niistä viikko-ohjelman INFO-TV:hen.

Puro (2004, 136-137) pohtii teoksessaan Onnistu viestinnässä sitä, kuinka tärkeää viestinnässä ja kehittämisessä on johdonmukaisuus. Vain näiden avulla voimme vakuuttaa henkilöstöä siitä, että viestintää todellakin kehitetään eikä vain hankita uusia järjestelmiä toinen toisensa perään vailla minkäänlaista päämäärää. Viestinnälläkin tulee olla oma strategia mitä viedään eteenpäin ja noudatetaan, kuten yrityksen strategiaa yleensäkin. (Puro 2004, 136-137.)

Korhonen ja Rajala (2011, 60) puolestaan korostavat sitä, kuinka tärkeää viestinnän prosessointi on, sillä se vapauttaa viestinnän parissa työskenteleville enemmän aikaa itse kehittämistyölle. Kun prosessointia tehdään, se usein paljastaa uusia toimia ja tarpeita. Tämä oli se työn punainen lanka, mitä olin lähtenyt juuri

pohtinut aloittaessani kehittämistyöni. On ollut hienoa huomata, miten kokonaisvaltainen ja moneen asiaan vaikuttava tekijä sisäinen viestintä on. (Korhonen ja Rajala 2011, 60.)

Saadun aineiston perusteella nousi esille kolme hyvää käytäntöä, jotka olisi hyvä saada sovelletuksi kehitettävään yksikköön. Näistä kolmesta hyvästä käytännöstä voisi laatia niin sanotun huonetaulun esimerkiksi yksikön päällikölle ja toimialaesimiehelle. Huonetaulu on havainnollistettu kuvaan (kuvio 5.).



Kuvio 5. Sisäisen johtamisviestinnän kulmakivet

Jos kiteytetään tämän opinnäytetyön keskeisimmät tulokset lyhyesti, ovat ne edellä olevassa huonetaulussa listattuna eli sisäisen johtamisviestinnän suunnitelmallisuus, säännöllisyys ja tehokkuus (kuvio 5.). Suunnitelmallisuuden avulla voidaan varmistua siitä, että viestintä tulee hoidettua annettujen ohjeiden mukaisesti ja se on riittävää. Tämä takaa sen, että kaikki tarvittavat kokoukset ja palaverit tulevat pidettyä aikataulussa ja viestintäkanavia käytetään monipuolisesti. Säännöllisyys jakaa uutta tietoa tasaisesti ja tehokkuus puolestaan auttaa

keskittymään oikeisiin asioihin, kun viestintä on avointa ja riittävää. Tällöin esimiehellä ei kulu aikaa esimerkiksi huhupuheiden selvittämiseen ja oikomiseen.

6.3 Luotettavuus

Käsiteltäessä tieteellisen työn tuloksia on niiden luotettavuutta arvioitava. Tarkastelua voidaan suorittaa luotettavuuskäsitteiden avulla. Käsitteet ovat mittareita, joiden avulla voidaan arvioida tulosten luotettavuutta eli hyvyttä. Kvalitatiivinen tutkimus eroaa kvantitatiivisesta siinä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuusarviointi perustuu puhtaasti tutkijan omaan arvioon, kun taas kvantitatiivisessa tutkimuksessa, missä se voidaan erikseen laskea. Objektivistista luotettavuutta on vaikea saavuttaa. Yleiset luotettavuusmittarit tieteelliselle tutkimukselle ovat:

- reliabiliteetti
- validiteetti.

(Kananen 2014, 146-147.)

Näiden kahden mittarin erot ovat ne, että reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä, kun taas validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista. Pysyvyydellä tarkoitetaan tässä sitä, että tutkimustulokset ovat pysyviä eli ne eivät muutu, vaikka tutkimus uusitaan vaan pysyvät samoina. (Kananen 2014, 146-147.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa käytetään esimerkiksi seuraavia tekijöitä luotettavuuskriteereinä:

- vahvistettavuus
- arvioitavuus ja dokumentaatio
- tulkinnan ristiriidattomuus
- luotettavuus (tutkitun kannalta)
- saturaatio eli kylläntyminen.

(Kananen 2014, 151.)

Kanasen (2014, 150-151) mukaan tutkijalla on merkittävä rooli jo lähtökohtaisesti silloin, kun tutkimusta suunnitellaan. Tutkijalla on päätäväältä siitä mitä tai ketä tutkitaan, mitä kysytään ja mitä ei sekä siitä, miten kerättyä aineistoa käsitellään eli analysoidaan ja tulkitaan. Tästä syystä on tärkeää, että luotettavuus huomioidaan jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. (Kananen 2014, 150-151.)

Tätä Kanasen ohjetta olen pyrkinyt tässä opinnäytetyössäni huomioimaan heti alusta lähtien. Suunnittelu on ollut avainasemassa, sillä kehittämistyöllä oli jo käytännön odotuksia ja selkeä tarve. Suunnitellessani kehitystyötä lähtökohtana oli se, että aineistoa tulee saada kattavasti ja riittävästi. Tässä työssä se tarkoitti sitä, että vierailu yhdessä tai kahdessa yksikössä ei olisi riittänyt, vaan haastattelu aineistoa oli saatava useammasta yksiköstä ja mahdollisesti vielä toteuttamalla toinen vierailu ainakin yhteen yksikköön, joka myös toteutui. Tämä toinen vierailu antoi kyllä vahvistettavuutta, sillä esitin samat kysymykset haastattelun yhteydessä kuin aiemminkin ja tulokset pysyivät eivätkä muuttuneet ensimmäisestä haastattelusta. Oli hienoa huomata, miten tutkimuksen tulos ainakin tässä tutkimuksen luotettavuuden osuudessa oli onnistunut. Tämän lisäksi riittävä ajankäyttö oli edellytys työn onnistumiselle ja siihen tässä työssä oli hyvät mahdollisuudet. Kysymysten suunnitteluun pyrin käyttämään aikaa ja miettimään tarkkaan niiden mahdollisuuden antaa luotettavaa aineistoa.

Koska benchmarking ei välttämättä ole perinteisin tutkimusmenetelmänä, pyrin lisäämään tutkimuksen luottamuksellisuutta myös selvittämällä tutkimusmenetelmän sopivuutta ja tutkimuksen onnistumismahdollisuuksia jo etukäteen. Myös Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2009, 163-164) toteavat, että benchmarking tutkimusmenetelmänä vaatii erityisen huolellisen ja myös perusteellisen pohjatyon. Tästä olen kyllä nyt tutkimuksen valmistuttua täysin samaa mieltä. Tietoa tästä tutkimusmenetelmästä oli kyllä saatavilla, mutta benchmarkingin käyttö on selkeästi yleisempää esimerkiksi tuotannon prosesseissa ja niiden kehittämisessä.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön kehittämistehtävä oli minulle henkilökohtaisesti erittäin mieluinen. Tämä varmasti osittain siitä syystä, että kehittämistyölle oli oikea ja rehellinen tarve, ja oikeastaan lähdinkin tekemään kehittämistyötä tästä aiheesta juuri sen vuoksi.

Tämän opinnäytetyön kirjallisuuteen, tutkimusmenetelmiin ja tutkimuksen tekemiseen paneutuminen on antanut hyvän osaamis pohjan seuraaville kehittämistehtäville. Opinnäytetyö opetti paljon viestinnästä ja erityisesti sisäisestä viestinnästä, sen kehittämisestä ja prosessoinnista yleensä. Oli erityisen helpottavaa huomata kirjallisuutta lukiessa, että useat organisaatiot ovat painineet ihan samankaltaisten sisäisten viestinnän ongelmien kanssa. Oli myös palkitsevaa todeta, että kehittämisen tarve oli todellinen ja että ratkaisuja oli lähdetty hakemaan oikeasta suunnasta.

Kehittämistoimia oleellisesti helpotti se, että olin itse osa organisaatiota, mihin kehittämistä koskevat toimenpiteet kohdistuivat. Myös se, että tämä oli henkilökohtainen kehityshankkeeni ja tavoitteeni lisäsi motivaatiota entisestään. Opin- näyte- ja kehittämistyön mahdollisti myös konsernissa meneillään ollut esimies- ten coaching-projekti, mihin tämä kehittämistyön luonnollisesti yhdistyi.

Hyvillä mielin voin todeta, että tämän kehittämistyön myötä on yksiköömme syn- tynyt useita uusia viestinnän ratkaisuja, toimintamalleja ja menetelmiä. Tämän lisäksi benchmarking menetelmänä tulee varmasti jatkossakin olemaan käytetty ja sopiva myös seuraaviin kehittämishankkeisiin. Tästä syystä uskallankin todeta työn onnistuneeksi.

Lukiessani Aallon (2012, 143-144) teosta Kuinka olla avoin; työelämän uudet viestintätaidot huomioni kiinnittyi kappaleeseen missä kerrotaan ajoituksen tär- keydestä kehittämistyössä ja siitä, että se vaatii harkintaa ja joskus jopa onneakin onnistuakseen. Tähän uskon myös itse, sillä vaikka alkuun kehittämistyö tuntui haastavalta ja hitaalta etenemiseltä, niin seuraavan lauseen avulla pystyin luo- maan uskoa siihen, että vaikka työ ei jostain syystä onnistuisikaan omien

odotusten mukaisesti, niin Aaltoa lainatakseni ”Jokainen päivä on uusi mahdollisuus harjoittaa avoimuuden, läpinäkyvyyden, keskeneräisyyden, yhteistyön ja jakamisen taitoja” (Aalto 2012, 144).

Lähteet

- Aalto T. 2012. Kuinka olla avoin, työelämän uudet viestintätaidot. Oy Finnlectura Ab.
- Aula P. 2008. Kivi vai Katedraali. Organisaatioviestintää teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.
- Hammel G. 2009. Johtamisen tulevaisuus. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Harrington H.J. & Harrington J.S. 1996. High performance benchmarking. 20 steps to succeed. McGraw-Hill Companies Inc.
- Humala I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Juva: WS Bookwell Oy.
- Järvinen P. 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Ikävalko E. 1994. Käytännön tiedottaminen. Yhteisöviestinnän käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Juholin E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva 2008: WS Bookwell Oy.
- Juholin E. 2013. Arvio ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Juholin E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä.
- Kananen J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.
- Kananen J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.
- Karlöf B. & Lundgren K. & Edenfeldt Froment M. 2003. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Karlöf B. & Östblom S. 1993. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Korhonen N. & Rajala R. 2011. Viestinnän prosessointi. Hämeenlinna. Kariston Kirjapaino Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi S. & Kuronen M-L. & Ollikainen M. 2008. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lee Y. 2018. Dynamics of Symmetrical Communication Within Organizations: The Impacts of Channel Usage of CEO, Managers, and Peers. Internal Journal of Business Communication. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2329488418803661>. 3.11.2019.
- Ojasalo K & Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Puro J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Salminen J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Soisalo R. 2014. Psykoa johtamista. Tallinna: AS Printon Trkikoda.
- Siukosaari A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Hakapaino.
- Tuominen K. 1993. Benchmarking Prosessiopas - Opi ja kehitä kilpailijoita paremmin. Tampere: Tammerpaino Oy.
- Vilka H. 2007. Tutki ja havainnoi. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Wiio O.A. 1998. Johdatus viestintään. Porvoo: WSOY-Kirjapainoyksikkö.
- Åberg L. 1993. Viestintä-tuloksen tekijä. Helsinki: Tietopaketti Oy.

- Åberg L. 1997. Viestinnän strategiat. Juva: WSOY- Kirjapainoyksikkö.
- Åberg L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Åberg L. 2000. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Åberg L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haastattelukysymykset vierailuille yksiköissä

- 1. Miten viestintä on yksikössänne jaettu? Kuka viestii ja milloin?**
- 2. Miten usein pidätte henkilöstökokouksia? Onko säännöllinen?**
- 3. Miten usein pidätte vuoro esimies/toimialaesimies kokouksia?**
- 4. Mitä viestitte INFO-TV:n kautta? Kuka viestii ja milloin?**
- 5. Miten vuorojen välinen viestintä on hoidettu?**
- 6. Miten esimiehen vuosikello on yhdistetty viestintään?**
- 7. Onko käytössä WA-ryhmiä?**

Havainnoinnin avuksi vierailuille:

-Ilmoitustaulujen sisältö, muista kuvata!

-Palaveri- ja kokousmuistiot, pyydä toimittamaan sähköpostilla.

-Viestintäkello, onko? Muista kuvata!

-INFO-TV:n sisältö / slidet

-Työvuorokohtainen tehtäväkortti vuoro esimiehelle, onko? Muista kuva!