

Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen

Hanna Hassinen

Opinnäytetyö
Tammikuu 2020
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Hassinen, Hanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Tammikuu 2020
	Sivumäärä 35	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kirsi Kemell		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sisäisen viestinnän merkitystä organisaatioissa ja miten sisäistä viestintää voisi kehittää. Sisäinen viestintä on organisaatioiden voimavara, joka vaatii suunnitelmallisuutta onnistuakseen. Onnistuessaan se sitouttaa organisaation työntekijät ja lisää työhyvinvointia. Sillä on myös suuri merkitys johtamiseen ja sen onnistumiseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruun menetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu tehtiin viidelle työntekijälle, jotka työskentelivät eri organisaatioissa. Teemahaastatteluun valittiin haastateltavat eri työtehtävistä niin, että haastateltavana mukana oli sekä johtajia ja työntekijöitä. Näin saatiin aiheeseen erilaisia näkökulmia. Haastattelut toteutettiin syys–lokakuussa 2019. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin. Tämän jälkeen tehtiin teemoittelu ja vastauksien analysointi.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että sisäinen viestintä koetaan tärkeäksi osaksi toimivaa organisaatiota. Oikea-aikaista sisäistä viestintää halutaan enemmän organisaatioihin. Tärkein viestinnän kanava on kasvokkain viestintä. Edelleen sähköposti on tärkeä kirjallisen viestinnän kanava, jonka rinnalle on noussut muita sähköisiä kanavia. Sisäisellä viestinnällä nähtiin olevan suora vaikutus organisaation työhyvinvointiin ja työhön sitoutumiseen. Johtaminen ja sisäisen viestintä liittyvät vahvasti toisiinsa, sillä ilman hyvää viestintää ei voi olla hyvää johtamista. Avoin ilmapiiri, vuorovaikutus ja keskusteleva työyhteisö nähtiin organisaatioiden vahvuuksina, jotka lisäävät sisäistä viestintää ja työssä viihtyvyyttä.</p> <p>Kehitysehdotuksina nousi esiin viestintäsuunnitelman tekeminen, viestinnän oikea-aikaisuuden lisääminen sekä työyhteisön ymmärryksen lisääminen sisäisen viestinnän merkityk-</p>		
Avainsanat (asiasanat)		
Sisäinen viestintä, viestintä, vuorovaikutus, johtaminen, työyhteisö		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Hassinen, Hanna	Type of publication Bachelor's thesis	Date January 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 35	Permission for web publication: x
Title of publication Internal communication and its development		
Degree programme Degree Programme in Business administration		
Supervisor(s) Kemell, Kirsi		
Assigned by -		
Abstract <p>The aim of the thesis was to clarify the significance of internal communication in an organization and the possibilities of developing it. Internal communication is an asset in the organization and planning is required in order for it to succeed. Successful internal communication engages people to the organization, creates a better working environment and successful management.</p> <p>The thesis was executed as a qualitative research. Theme interviews were used as the method of collecting information. The theme interviews were carried out with five employees of different organizations in September and October 2019. The interviewees were selected from both management and employee level to get different viewpoints. The interviews were recorded, transcribed, themed and analyzed.</p> <p>The research showed that timely internal communication is perceived as an integral part of a functioning organization. The most important way of communicating is face to face. Although many new communication channels have lately been developed, e-mail is still important in written communication. Internal communication has a direct impact on the working environment and it plays a great role in engaging the employees. Successful management and the skilled internal communication have a high correlation. Openness, interaction and communicative working environment were seen as an asset in organizations, that increases internal communication and wellbeing of the employees.</p> <p>The development ideas based on the study were making a communication plan, increasing the timely communication and increasing the employees' understanding of the importance of internal communication through education.</p>		
Keywords/tags (subjects) Internal communications, communications, interaction, management, work community.		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma ja -kysymykset	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	5
2.3	Aineistonkeruumenetelmät	5
2.4	Analyysimenetelmät	7
2.5	Luotettavuus	8
3	Sisäinen viestintä	9
3.1	Sisäinen viestintä organisaatiossa	9
3.2	Viestintä johtamisen näkökulmasta	10
3.3	Viestintäkanavat.....	13
4	Sisäisen viestinnän kehittäminen	15
4.1	Toimiva työyhteisö	15
4.2	Hyvä sisäinen viestintä	16
5	Tutkimustulokset	20
5.1	Opinnäytetyön toteutus.....	20
5.2	Näkökulmia sisäisestä viestinnästä	22
5.3	Sisäisen viestinnän merkitys arjessa	25
5.4	Sisäisen viestinnän kehittämis ehdotukset	27
6	Johtopäätökset.....	29
7	Pohdinta	30
	Lähteet	33
	Liitteet	35
	Liite 1. Teemahaastattelurunko	35

Kuviot

Kuvio 1. Perusleija	11
Kuvio 2. Hyvä vuorovaikutus	17
Kuvio 3. Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet	19

Taulukot

Taulukko 1. Haastatteluiden tuloksia	22
--	----

1 Johdanto

Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen ovat organisaation kannalta tärkeitä. Kuitenkin käytännössä sisäinen viestintä osoittautuu usein ongelmalliseksi ja siihen toivotaan parannusta organisaatioissa. Tiedonkulku ei ole aina riittävää, tai se ei saavuta oikeita henkilöitä. Sisäinen viestintä vaatii suunnittelua ja oikeiden kanavien käyttöä onnistuakseen. Onnistuessaan se lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta työhön, organisaatioon sekä antaa luottoa johtamiseen.

Organisaatioiden toiminnan kannalta sisäisen viestintä on vuorovaikutuksen perusedellytys. Työelämän muuttuminen ja globalisaatio vaikuttavat vahvasti myös viestintään. Työtavat muuttuvat digitalisaation myötä entistä joustavammaksi eikä työn tekeminen enää ole paikkasidonnaista. Työyhteisöjen vuorovaikutuksen ja sisäisen viestinnän merkitys korostuu entisestään. (Juholin 2017, 119.)

Organisaatioiden sisäisen viestinnän merkitys kasvaa ja korostuu jatkuvasti työelämän murroksen myötä. Tästä johtuen aihe on hyvin ajankohtainen yrityksissä ja siihen tulee kiinnittää huomiota, jotta pysyy mukana muuttuvassa työelämässä ja osaa löytää oikeat työvälineet viestintää. Viestinnän toimivuus näkyy ja heijastuu myös yrityksestä ulospäin vaikuttaen myös yrityksen sidosryhmiin ja asiakkaisiin. Opinnäytetyön aihe- ja rajaus on kuitenkin tehty käsittelemään sisäisen viestinnän merkitystä organisaation sisällä ja sen vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin.

Opinnäytetyön tavoitteena on perehtymällä alan kirjallisuuteen kuvata sitä, mitä sisäinen viestintä on, miten sitä määritellään, toteutetaan ja mikä on sen merkitys organisaation sisällä. Opinnäytetyössä käsitellään tutkimusongelmaa teorian kautta, joiden aihealueet liittyvät sisäiseen viestintään, johtamiseen, työyhteisön toimivuuteen sekä vuorovaikutukseen. Teorian lisäksi tehdään teemahaastattelu viidelle henkilölle, jotka työskentelevät eri organisaatioissa. Tutkimusongelmaan pyritään saamaan vastaukset kysymysten kautta. Työn tuloksena on tarkoitus saada käsitteellistä selkeyttä ja löytää konkreettisia kehitysehdotuksia sisäistä viestintää varten ja lisätä samalla sen merkitystä työyhteisössä.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksessa esitetään ongelma, johon haetaan kysymysten kautta ratkaisua. Opinnäytetyön kirjoittaminen etenee kysymyksiin saaduilla vastauksilla. Näin ymmärtään paremmin tutkittua ongelmaa. Tutkimusongelman määrittely on tärkeä vaihe koko opinnäytetyössä. Tämän pohjalta koko työ etenee loogisesti loppuun. (Kananen 2015, 51–52.)

Opinnäytetyö etenee tutkimusprosessin mukaisesti. Tutkimusongelma ratkaistaan tutkimuskysymysten kautta. Kysymysten ratkaisemiseksi hyödynnetään valittua kirjallista tutkimusaineistoa. Opinnäytetyössä keskitytään tutkimusongelmaan, joka on sisäisen viestinnän toimivuus ja kuinka sitä voidaan kehittää. Työtä rajataan niin, että tutkimusongelman kautta selvitetään sisäisen viestinnän vaikutuksia työyhteisöön ja viestinnän kehittämiseen.

Tutkimuskysymykset

1. Mitä sisäinen viestintä on?
2. Mikä on sisäisen viestinnän merkitys organisaatiossa?
3. Miten sisäistä viestintää voi kehittää?

Sisäistä viestintää on tutkittu paljon ja siitä löytyy kirjallisuutta ja tutkimuksia erilaisista näkökulmista. Aiheeseen löytyy siis hyvin kirjallisuutta, jota voi hyödyntää opinnäytetyössä. Sisäisestä viestinnästä puhutaan eri lähteissä hieman erinimillä. Siitä käytetään myös nimitystä yhteisöviestintä tai työviestintä. Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä sisäinen viestintä.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelma selvitetään tutkimusmenetelmillä. Aineistonkeruumenetelmä ja analyysit ovat tutkimusmenetelmiä, joilla haetaan vastauksia ongelman kysymyksiin. Tutkimusote voi olla laadullinen (kvalitatiivinen) tai määrällinen (kvantitatiivinen). Laadullinen tutkimus tehdään sanoja ja lauseita käyttäen, kun taas määrällinen tutkimus perustuu lukuihin. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa aihetta, ja tutkimus elää jatkuvasti sekä saattaa muuttaa muotoaan. Valittava tutkimusote riippuu tutkimusongelmasta. Laadullisessa tutkimuksessa aineisto koostuu haastatteluista, havainnoista ja dokumenteista, kun taas määrällisessä tutkimuksessa tilastot ja kyselylomake ovat aineisto. Näitä kutsutaan aineistonkeruumenetelmiksi. Kun tietoa on kerätty, tulee se analysoida. Analyysimenetelmät ovat kiinteästi yhteydessä aineistonkeruumenetelmiin. (Kananen 2015, 65.)

Tutkimusmenetelmien valintaan vaikuttaa se, minkälaista tietoa etsitään. Tutkimusmenetelmiä on erilaisia, kuten haastattelut ja havainnointi. Havaintojen keräämiseen tarvitaan erilaisia tapoja ja käytänteitä, tätä kutsutaan tutkimusmenetelmäksi. Tehdyt havainnot pitää analysoida ja tarkastella kriittisesti. Näiden pohjalta luodaan koavia näkemyksiä eli synteesejä. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2013, 183–185.)

Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Sen tavoitteena on kuvailla ja jäsentää sitä, mitä sisäisellä viestinnällä ymmärretään, mikä on sen merkitys organisaatiolle ja vaikutukset organisaation toimintaan. Viime kädessä tavoitteena on löytää keinoja siihen, kuinka viestintää voidaan parantaa ja kehittää.

2.3 Aineistonkeruumenetelmät

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa voi kerätä eri tavoilla. Tutkimuksessa voi käyttää olemassa olevaa kirjoitettua materiaalia. Materiaali voi olla myös äänimateriaalia. Näitä kutsutaan sekundääriseksi aineistoksi. Haastattelut, havainnoinnit ja keskustelut ovat primääriaineistoa, joka tutkija on kerännyt kyseistä tutkimusta varten. Mikäli jää vielä epäselviä asioita, ratkaistaan ne haastatteluiden avulla. Nämä vahvistavat myös omia ajatuksia. (Kananen 2015, 131–132.)

Tiedon kerääminen laadullisessa tutkimuksessa tapahtuu yleensä haastatteluiden, havainnoinnin ja keskusteluiden kautta. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoitus ymmärtää tutkittavaa asiaa. Tarkoitus on selvittää, mikä ilmiössä on merkittävää. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2013, 181–182.)

Teemat haastatteluun tulee valita niin, että ne kattavat tutkittavan ilmiön osa-alueet mahdollisimman hyvin. Haastattelussa yleiset kysymykset esitetään ensin ja edetään sitten yksityiskohtaisempiin. Teemahaastattelussa voidaan käyttää myös avoimia kysymyksiä, esimerkiksi tyyppiä 'kerro, miten teillä ...' sekä erilaisia jatko- tai hypoteettisia kysymyksiä. Näin vastaaja pääsee kertomaan omista kokemuksistaan tai työpaikansa käytänteistä esimerkiksi juuri sisäisen viestinnän osalta. (Eskola & Suoranta 1998, 86; Kananen 2015, 99, 148–150.)

Jari Ekolan ja Juha Suorannan (1998, 86) mukaan haastattelu on tilanne, jossa haastattelija esittää kysymyksiä haastateltavalle. Haastateltava on se, joka tietää ja haastattelija on se, joka 'ei tiedä', koska keskustelun tavoitteena on houkutella esiin haastateltavan kokemus ja tietämys. Haastattelu, huolimatta etukäteen mietityistä teemoista, on aina myös vuorovaikutustilanne. Haastatteluiden tekeminen on mielenkiintoista, koska on kiinnostava kuulla, kuinka työyhteisöissä koetaan sisäisen viestintä ja sen kehittäminen. Haastattelun avulla halutaan saada käsitys siitä, kuinka sisäinen viestintä ymmärretään ja kuinka tärkeäksi se koetaan organisaatioissa. Senpä vuoksi teemahaastattelun ensimmäinen kysymys voisi olla esimerkiksi: "Miten teillä toteutetaan sisäistä viestintää?" tai "kerro minulle, miten ...".

Opinnäytetyö käsittelee kolmea teemaa. Teemat ovat sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän merkitys organisaatioissa sekä miten viestintää voi kehittää. Teemahaastattelu etenee vaihe vaiheelta teemasta toiseen, mutta haastattelun edetessä teemojen järjestys voi muuttua, koska haastattelijan on hyvä reagoida haastateltavan vastausten pohjalta esimerkiksi jatkokysymyksiin. Haastattelun lopuksi tarkistetaan, että kaikki teemat on käsitelty. Myös haastateltava voi nostaa esiin teemoja, jotka eivät suoraan kohdennu etukäteen valittuihin teemoihin, mutta saattavat olla tutkittavan ilmiön kannalta tärkeitä ja kokonaiskuvaa rikastuttavia.

2.4 Analyysimenetelmät

Laadullinen aineisto pitää aina yhteismitallistaa. Tällä tarkoitetaan havaintojen ja haastatteluiden muuttamista kirjoitettuun muotoon. Tämän jälkeen aineisto pystytään analysoimaan. Tämän jälkeen etsitään asiayhteyksiä ja tiivistetään tekstiä, jotta löydetään asia yhteydet. (Kananen 2015, 83,163.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineisto on aina kirjallisessa muodossa. Aineiston analyysi sisältää kolme vaihetta, jotka ovat kuvailu, luokittelu ja yhdistely. Teemahaastattelussa analyysia voidaan tehdä jo itse haastattelutilanteessa. Havaintojen perusteella aineistoa voi tyyppitellä tai tehdä erilaisia malleja. Haastatteluiden jälkeen aineisto puretaan. Haastattelu kirjoitetaan puhtaaksi eli litteroidaan. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 135–145.)

Laadullisessa tutkimuksessa sisällönanalyysi on analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja. Sisällönanalyysin avulla pyritään saamaan ilmiöstä yleiskuvaus tiivistetyssä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 117.)

Tämä opinnäytetyössä aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia. Teemahaastattelut äänitetään, jotta niistä jää dokumentti. Tämän jälkeen litteroidaan ne tekstimuotoon aineiston analysointia varten. Haastatteluiden litteroinnit tehdään sanatarkasti. Eleitä eikä äännähdyksiä litteroida koska niillä ei ole merkitystä tässä asia kokonaisuudessa. Tämän jälkeen tehdään teemoittelu niin, että etsitään haastattelurungon mukaisia vastauksia. Jokaisen teeman alle kootaan kaikilta haastateltavilta vastaukset. Haastateltavat erotellaan toisistaan numeroimalla. Numeroinnin avulla vastaukset pystytään erottelemaan teemoittelussa. Teemojen alle kerättyjä vastauksia voidaan helposti vertailla ja löytää mahdollisia samanlaisia vastauksia, jotka toistuvat eri haastateltavien välillä. Vastauksista tehdään myös taulukko, josta näkee kuinka monta haastateltavista on ollut samaa mieltä asioista. Haastateltavien vastauksista käytetään suoria lainauksia opinnäytetyössä. Suorat lainaukset elävöittävät opinnäytetyötä ja tuovat esiin paremmin haastateltavien vastauksien tunteen.

Opinnäytetyö avaa tutkittavan ilmiön ja siihen liittyvien osa-alueiden kartoittamista, mutta sen palvelee myös teemahaastattelun toteuttamista, koska haastattelun teemat voidaan muotoilla sen pohjalta. Haastattelussa voidaan käsitellä asioita, jotka kirjallisuuden valossa osoittautuvat tärkeiksi tai keskeisiksi – hyvässä tai pahassa – kuvaten onnistuneita tai epäonnistuneita toteutuksia esimerkiksi.

2.5 Luotettavuus

Tutkimuksissa tulee arvioida sen luotettavuutta ja laatua. Näitä arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimustuloksien tulee olla luotettavia, joten on syytä heti opinnäytetyön alussa olla tarkkana, että prosessi on suunniteltu huolellisesti. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta eli jos tutkimus tehtäisiin toiseen kertaan, niin saadaan sama tulos. (Kananen 2015, 90, 343.)

Laadullisessa tutkimuksessa vastaavien kriteerien käyttäminen sellaisenaan ei ole mahdollista, koska tavoitteena on usein ilmiön ymmärtäminen. Silloin tarvitaan toisenlaisia kriteereitä. Esimerkiksi aineiston keräämistä ajatellen yhtenä kriteerinä voidaan käyttää saturaatiota. Sillä tarkoitetaan aineiston kylläntymistä eli aineistoa lisätään niin kauan, että voidaan todeta sen toistavan itseään. Aineison määrää lisäämällä ei siis saada enää uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Kananen 2015, 353–355.)

Tarkka selostus siitä, mitä on tehty, lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tätä tulisi noudattaa läpi koko tutkimuksen. Haastatteluiden olosuhteet tulisi kuvata seikkaperäisesti niin, että siitä selviää olosuhteet, missä haastattelut on toteutettu sekä siihen käytetty aika. Luokittelujen tekeminen on tärkeä vaihe analyysissä. On tärkeä kertoa myös mistä luokittelut ovat syntyneet. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231–232.)

Opinnäytetyössä pyritään varmistamaan reliabiliteetti ja validiteetti. Haastattelukysymykset pyritään rakentamaan niin, että ne eivät johdattele haastateltavaa. Haastateltavat ovat pyytäneet haastattelurungon itselleen etukäteen nähtäväksi. Teemahaastattelun kysymykset lähetetään haastateltaville etukäteen tutustuttavaksi. Haastateltavat ovat eri organisaatioista sekä kuntaorganisaatiosta, että yksityiseltä sekto-

rilta ja heidät on valittu niin, että haastatteluihin on saatu esimiehiä sekä työntekijöitä. Tällä jaottelulla on saatu tutkimukseen näkökulmia sisäisestä viestinnästä eri asemassa olevilta. Opinnäytetyöhön sisällytetään myös suoria lainauksia haastateltavien vastauksista. Tällä pyritään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Teoreettisessa viitekehyksessä käytetään sisäisen viestinnän kirjallisuutta monipuolisesti sekä hyödynnetään tieteellisiä tutkimuksia aiheesta.

3 Sisäinen viestintä

3.1 Sisäinen viestintä organisaatiossa

Viestintä saatetaan nähdä vielä tänä päivänäkin erilliseksi osa-alueeksi organisaatioissa. Organisoitu toiminta vaatii viestimistä ja ilman viestintää ei olisi organisaatioita. Viestintä on vuorovaikutuksen perusta ja inhimillisen tekemisen pohja. Jokainen ihminen kommunikoi jatkuvasti jonkun kanssa sanoin, kirjoittamalla tai kuvin. Viestinnässä on kyse ymmärretyksi tulemisesta. (Juholin 2017, 15, 22.)

Organisaation perustoimintoja on viestintä. Sisäinen viestintä luo työskentelyedellytyksiä organisaation sisällä. Viestintää tapahtuu fyysisessä työympäristössä sekä erilaisten järjestelmien kautta. Viestinnän tarkoitus on mahdollistaa kaikki muu toiminta yrityksessä, ja se on henkilöstön voimavara hyvin hoidettuna. Viestintä pitää osata suunnitella, organisoida ja arvioida. Tämä tulee olla mukana myös strategiassa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 9.)

Sisäinen viestintä tarkoittaa työyhteisön jäsenten välistä viestintää. Sisäisellä viestinnällä on erittäin tärkeä rooli työyhteisössä hyvän työilmapiirin luomisessa. Sisäinen viestintä on yksi johtamisen työkalu. (Kauhanen 2009, 174.)

Viestintään sisältyy muutakin kuin pelkkä viestin eteenpäin välittäminen. Viestintää tapahtuu kaiken aikaa, ja siihen liittyy vahvasti vuorovaikutus, tunnetilat, toisten ihmisten kohtaaminen ja ennakointi. Viestinnän tarkoitus on tiedottaa ja tehdä asiat

ymmärrettäviksi. Viestinnän tulisi olla avointa, jolloin kerrotaan onnistumiset mutta myös epäkohdat. Viestinnän tulee tapahtua myös oikeaan aikaan niin, että tieto kerrotaan ajoissa. Näin siitä saadaan se hyöty, mitä viestinnällä tavoitellaan. Viestinnän tulisi olla myös tarpeeksi kattava, jotta siitä saadaan tarpeeksi informaatiota. Joskus on myös tärkeä osata kertoa se, ettei ole mitään kerrottavaa. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 6.)

Sisäinen viestintä tarkoittaa yrityksen sisällä tapahtuvaa vuorovaikutusta sekä tiedon kulkemista. Sisäisellä viestinnällä jaetaan tietoa, tehdään yrityskuvaa sekä viestitään henkilöstölle tapahtuvista muutoksista. Sisäisen viestinnän tarkoitus on antaa yrityksestä hyvä kuva myös ulospäin. Tämä lisää työntekijöiden ylpeyttä yritystä kohtaan ja tätä kautta sitouttaa työntekijöitä. (Rissa 2016, 13.)

Arjessa viestintä tarkoittaa tiedon ja kokemusten jakamista. Sisäinen viestintä nähdään työyhteisön ymmärryksen lisääjänä ja asioiden pohdintana. Virallista viestintää täydennetään epävirallisella viestinnällä. (Rissa 2016, 13.)

Tiedonkulku ja viestintä ovat kaikkien työntekijöiden vastuulla ja perustuu vuorovaikutukseen. Hyvin hoidetussa viestinnässä yrityksen työntekijöille on kerrottu asioista samanaikaisesti kun asia on tiedotettu yrityksestä ulos. Tietoa on myös annettu saman verran tai hieman enemmän organisaation työntekijöille silloin, kun viestintä on hoidettu hyvin. (Österberg 2015, 193–194.)

Sisäinen viestintä on organisaation päivittäistä keskustelua kasvotusten, sähköpostin välityksellä sekä puhelimella. Viestintä tukee itse työn tekemistä, ja sen tarkoitus on mahdollistaa työn tekeminen. Sisäinen viestintä vahvistaa työyhteisöä, lisää työhyvinvointia sekä työn tuottavuutta. (Juholin 2017, 47–48, 121.)

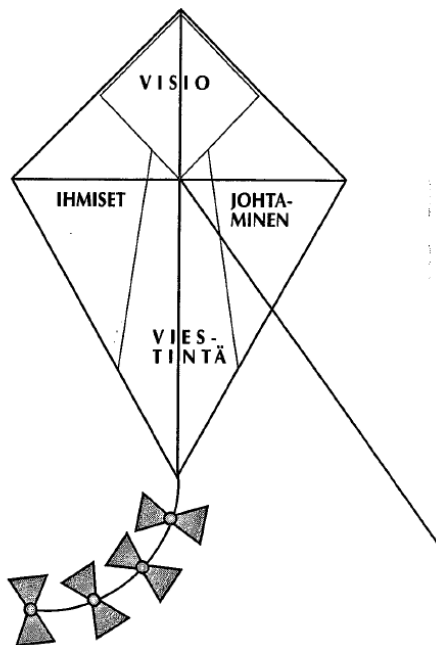
3.2 Viestintä johtamisen näkökulmasta

Ihmisten johtaminen eli johtajuus on toisten ihmisten käyttäytymiseen vaikuttamista. Johtajuudella pyritään saavuttamaan yhteiset tavoitteet. Kyseessä on hyvästä suhteesta johtajan ja johdettavien välillä. (Lämsä & Kauhanen 2005, 206.)

Henkilöstöjohtamisessa keskeinen taito on esimiehen ihmissuhdetaidot. Henkilöstöjohtamista on esimiehen toiminta työntekijöiden johtajana. Organisaation työntekijät ovat työpaikan tärkein voimavara, jota esimiehen on seurattava ja tarvittaessa tuettava työntekijöitä selviytymään työtehtävistään. (Kauhanen 2009, 16,23.)

Johtaminen on pitkälti viestintää, ja johtamisen väline on viestintä. Yritys saa parhaan tuen liiketoiminnalle silloin, kun yritysjohto suunnittelee samanaikaisesti viestintää liiketoiminnan kanssa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13–14.)

Åberg (1997) kuvailee leijamallilla (kuvio 1) organisaation rakennetta ja johtamista. Viestintä auttaa suunnan löytämisessä. Viestinnän avulla organisaatio ymmärtää työyhteisön piirteet ja sen avulla pystytään muuttamaan ja vaikuttamaan asioihin. Organisaation voimavaroja hallitaan johtamisella. On tärkeä osata kanavoida työntekijöiden energia oikeisiin asioihin. Tehokkaalla johtamisella saadaan parempaa laatua ja tyytyväinen työyhteisö. (Åberg 1997, 20–22, 227.)



Kuvio 1. Perusleija (Åberg 1997, 21)

Vuorovaikutteiseen ja avoimeen työympäristöön vaikuttaa johto suurelta osalta. Kuuntelemisen taito pitäisi nähdä tärkeäksi ominaisuudeksi. Johdon tulisikin tehdä tietoinen päätös menemisestä vuorovaikutteiseen suuntaan kuuntelevana työyhteisönä. Johdon pitäisi nähdä kuunteleminen tärkeäksi arvoksi, jolla saavutetaan tehokas työn tekeminen. (Hagerlund & Kaukopuro-Klementti 2013, 7.)

Esimies kantaa työntekijöitä suuremman vastuun tiedon kertomisesta, silloin kun hänellä on sitä, eikä muilla vielä ole. Vastuullisuus tarkoittaa, että ymmärtää itsellään olevan tiedon merkityksen ja jakaa sen muille. Esimies on etulyöntiasemassa työyhteisössä asemansa vuoksi ja saa tästä syystä tietoa, jota alaisilla ei ole. Vaikka esimiehen rooli viestinnässä on suuri, ei pidä unohtaa, että kaikki työyhteisössä ovat vastuussa tiedon kulkemisesta. (Juholin 2009, 92–97.)

Organisaatioiden sisällä johtajien viestintää seurataan tarkasti. Työyhteisö seuraa sanallista ja sanatonta viestintää. Johtajien tulisi kiinnittää erityistä huomiota omaan viestintäänsä, koska harkitsemattomalla lausahduksella voi olla iso vaikutus henkilökunnan tulkintoihin ja erilaisia johtopäätöksiä tehdään helposti. (Kehusmaa 2010, 162.)

Johtamisella on suuri merkitys työyhteisön hyvinvointiin. Asioiden johtamisesta tulisi siirtyä henkilöstöjohtamiseen ja jaettuun johtamiseen. Keskustelevalle ja osallistavalle johtamisella on iso vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Avoimella, keskustelevalle ja vuorovaikutteisella ilmapiirillä saadaan tuottava ja hyvinvoiva työyhteisö. (Juuti & Vuorela 2015, 23–27.)

Viitala ja Jylhä (2019) kertoivat, että tutkimuksien mukaan esimiestä ja johtajaa pidetään hyvänä silloin, kun hän pystyy keskustelemaan, olemaan reilu ja oikeudenmukainen. Esimiestyönkin pitäisi olla johdettua, jotta kaikilla on yhteinen näkemys, kuinka esimiestyötä toteutetaan. Sellaisessa organisaatiossa, jossa on vahvasti läsnä työntekijöiden kontrolointi, ei yksittäinen esimies pysty toteuttamaan keskustelevaa ja avointa ilmapiiriä. (Viitala & Jylhä 2019, 260.)

Sisäinen viestintä kuuluu päivittäiseen työntekemiseen ja johtamiseen. Tänä päivänä tiedon kulku ei ole enää yksisuuntaista, ylhäältä alaspäin valuvaa. Organisaatiokulttuuri on muuttunut keskustelemaan, yhteisölliseen ja yhdessä sopimisen suuntaan. Varsinkin muutostilanteissa johdon viestintätaidot korostuvat. (Rissa 2016, 4.)

Tämän päivän johtamisopeissa korostuu selkeät yhteiset tavoitteet ja työssä onnistuminen purkamalla jäykkiä organisaatio rakenteita. Teal-johtaminen on uusi johtamisen malli. Teal-johtaminen korostaa jaettua johtajuutta, ketteryyttä ja itseohjautuvuutta. Uudet johtamisopit korostavat nimenomaan yhteistyötä, tiedon jakamista sekä vastuuta ja vapautta. Onnistuakseen Teal-johtamisessa täytyy sisäisen viestinnän oltava toimivaa, jotta työyhteisö ymmärtää yhteiset tavoitteet ja yhdessä tekemisen merkityksen läpi organisaation. (Viitala & Jylhä 2019, 51–52.)

3.3 Viestintäkanavat

Viestintä ei rajoitu aikaan, paikkaan eikä tietyn maan rajojen sisälle. Organisaatio ei pysty rajoittamaan viestintää, vaan sen tulee luottaa työntekijöiden harkintaan. Tärkeää on yhteiset pelisäännöt. Työyhteisöön pitää luoda viestintäkanavat, sopia paikat tiedon säilyttämiseen, tiedon sisältö ja muoto. Viestintä pitää olla johdettua ja suunniteltua. Tiedonmäärä on vaikeuttanut ymmärtämään asioita, ja tästä syystä ihmisten välinen vuorovaikutus ja keskinäinen viestintä on saanut ison merkityksen. Tänä päivänä vapaa keskustelu nähdään ymmärryksen lisääjänä, kun aikaisemmin se on koettu väärän tiedon ja huhujen jakamiseksi. (Juholin 2017, 110–121.)

Sisäinen viestinnän tavat ja ympäristö on muuttunut paljon erilaisten sähköisten kanavien myötä. Näitä ovat internet ja useat sosiaalisen median kanavat. Näiden avulla yritykset ovat tulleet läpinäkyviksi ja aktiivisiksi. Nämä ovat mahdollistaneet aktiivisen viestinnän mutta toisaalta ovat lisänneet kiirettä sekä tehneet viestinnästä vaativamman. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 10.)

Siellä missä työskennellään, tapahtuu myös työyhteisön viestintä. Viestintää voi tapahtua kasvokkain, jolloin viestintä on suoraa ja välitöntä tai se voi tapahtua erilaisien järjestelmien kautta. Digitaaliset viestintäkanavat ovat tuoneet mahdollisuuden

keskustella, kysellä ja viestiä ajasta tai paikasta riippumatta työyhteisön kesken.

Tämä on tuonut myös mahdollisuuden lisätä keskusteluihin muitakin asiantuntijoita organisaatioiden ulkopuolelta. Tiedotteen merkitys on kasvanut nykyisessä viestintäympäristössä, eikä sen merkitys tule poistumaan. Tiedote on hyvä ratkaisu silloin, kun asiasta tulee kertoa faktatietona ja tiiviisti eri sidosryhmille. (Juholin 2017, 129–130.)

Kestin (2013) mukaan työntekijät kokevat usein viestinnän puutteelliseksi ja heillä on tunne, että tärkeää tietoa jää saamatta. Tiedontarpeeseen saadaan tällöin tyydytystä huhuista. Näissä tilanteissa ei yleensä kuitenkaan ole kyse huonosta sisäisestä viestinnästä vaan siitä, että työntekijät hakevat kokemuksiinsa tunnetiloihin vahvistusta. Mikäli työpaikan yhteishenki on huono, osa työntekijöistä ei sitoudu tavoitteisiin, ja he kokevat jäävänsä paitsi jostain tärkeästä. Tärkeää on silloin yhteishengen parantaminen, millä on vaikutusta koettuun sisäiseen viestintään. (Kesti 2013, 138.)

Erilaiset viestintätilanteet vaativat erilaisia viestintäkanavia. Yleensä kerran sanottua tai kirjoitettua asiaa ei sisäistetä eikä ymmärretä. Asiasta riippuen tiedottamiseen voi riittää lyhyt kertominen ja tiedottaminen tai asiaa joudutaan viestimään useasti ja eri kanavien kautta. Johdon, esimiesten ja henkilöstöasiantuntijoiden tuleekin yhdessä miettiä, miten asioista viestitään. (Österberg 2015, 199.)

Työyhteisössä viestitään päivittäin erilaisia kanavia hyödyntäen. Organisaatioiden sisällä käytetään kasvokkain viestintää, joka on viestinnän tärkein tapa. Kasvokkain viestintä vahvistaa tiimejä ja lisää emotionaalista yhteenkuuluvuutta. Tärkeitä viestintäkanavia ovat myös internet, sähköposti ja lehdet. (Farrant 2003, 52.)

Åbergin (2000) mukaan sisäinen viestintä jaetaan kahteen ryhmään. Lähikanavat palvelevat yksittäisiä työntekijöitä ja työyksikköä, kun taas kaukokanavat toimivat koko työyhteisön viestittelyssä. Lähikanavilla tarkoitetaan esimerkiksi suoraa keskinäistä viestintää, neuvotteluita ja erilaisia kokouksia, kun taas kaukokanavia ovat tiedotustilaisuudet, toimintakertomukset ja erilaiset sisäiset kanavat verkossa. Viestintä voi olla myös suoraa keskinäisviestintää tai välitettyä verkkoviestintää. (Åberg 2000, 173–174.)

4 Sisäisen viestinnän kehittäminen

4.1 Toimiva työyhteisö

Toimivan työyhteisön tunnistaa toimivasta tiedonkulusta. Useissa organisaatioiden työyhteisöissä koetaan kuitenkin tiedonkulun ongelmia. Työntekijöiden tulisi saada tietoa oman työnsä tueksi. Työyhteisön toimivuus kärsii, mikäli työntekijät kokevat tiedon puutetta tai he eivät saa sitä tarpeeksi omaan työhönsä liittyen. Luottamus tiedonkulkuun häviää, jos jatkuvasti työyhteisössä huhut kulkevat ja tieto asioista on ainoastaan osalla ihmisiä tai pelkästään esimiehellä. Tästä syystä työpaikalla pitäisi olla tiedonkulkuun mietityt kanavat. (Österberg 2015, 194.)

Työssä viihdytään ja työmotivaatio lisääntyy silloin, kun sisäisessä viestinnässä on onnistuttu. Työntekijöiden tulisi tietää yrityksen tavoitteet ja oman työnsä merkitys. Näiden kautta innostus työtä kohtaan kasvaa. Viestinnän tulee olla vuorovaikutteista niin, että työntekijät voivat avoimesti kertoa omista ajatuksistaan ja kehitysideoista myös johdolle. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2017, 107.)

Annaleena Aira (2012) kertoo väitöskirjassaan, että yhteistyö on onnistunutta silloin, kun on päästy sovittuun lopputulokseen ja tavoitteet on täyttyneet. Kuitenkaan nämä eivät riitä pelkästään toimivan yhteistyön pohjaksi. Toimivassa yhteistyössä tule huomioida myös vuorovaikutteisuus työyhteisössä ja vuorovaikutuksen tulee olla tavoitteellista ja aktiivista. Yhteistyö vaatii työntekijöiden aktiivisuutta, aikaa, voimavaroja ja vastuun jakamista, se ei tapahdu itsestään. Silloin kuin yhteistyö toimii työyhteisössä, myös tyytyväisyys työhön lisääntyy. (Aira 2012, 49–50.)

Yleensä työyhteisö koetaan tärkeäksi osaksi omaa elämää ja jopa perheen korvaajana. Yhteenkuuluvuus ja kokemus siitä, että on jotain yhteistä, luo yhteisön. Työyhteisössä yhteisöllisyyden vaikuttavat yhteiset asiat ja tavoitteet. Yhteisöllisyyttä vahvistetaan ja rakennetaan avoimella keskustelulla. Siihen vaikuttaa vahvasti myös työntekijöiden tunne siitä, että he uskaltavat ja voivat kertoa omia mielipiteitään

sekä saavat olla sellaisia, kuin ovat. Suuntaviivat ja ymmärrys tavoitteesta, jota kohti ollaan yhdessä menossa, vaikuttaa yhteisöllisyyteen. (Juholin 2009, 47–48.)

Työyhteisöt muuttuvat ja hajaantuvat tänä päivänä. Tästä syystä yhteistyön merkitys on korostunut entisestään ja vaatii työtä onnistuakseen. Mikäli yhteistyön toteuttaminen on johtajakeskeistä tai työntekijöillä ei ole tarvittavia tietoja ja taitoja, yhteistyö epäonnistuu. Yhteistyötä voi kehittää usealla eri tavalla. Ensimmäinen tapa on yhteistyö asiantuntijuuden kautta. Työryhmään valitaan oman alansa asiantuntijoita niin, että jokainen tuo oman osaamisensa, joka ryhmässä yhdistetään yhteiseksi tavoitteeksi. Toisena keinona voidaan käyttää institutionaalista yhteistyötä. Yhteistyön taustalla on yleisiä sääntöjä tai tavoitteita. Ryhmän tavoite on päämäärä, ei henkilökohtaiset tavoitteet. Kokonaisuuden hahmottaminen voi olla vaikeaa, joten sitä tulee kirkastaa. Yhteistyötä voi parantaa myös tietoisien yhteistyön avulla. Omat toimintatavat tulee sovittaa ryhmän tapoihin toimia. Tämä onnistuu avoimen viestinnän ja vuorovaikutuksen kautta. Työntekijä kehittyy ja yhteistyö paranee silloin, kun ymmärretään oma rooli ja tärkeys ryhmässä. (Lämsä & Päivike 2013, 124–125.)

4.2 Hyvä sisäinen viestintä

Jokainen työyhteisön jäsen viestii ja tästä syystä viestintä nähdäänkin työyhteisöaitona. Työntekijöiden viestintäroolit vaihtelee työtehtävien mukaan. Työntekijöiden tulisi olla aktiivisia ja itseohjautuvia omassa roolissaan viestijänä. Viestintävastuun ottaminen ei tapahdu itsestään vaan siitä tulisi keskustella työyhteisössä. (Juholin 2017, 131.)

Österbergin (2015) mukaan avoin vuorovaikutus vaatii toimivan työyhteisön. Avoimuus syntyy toimintatavasta, joka on kehittynyt pitkällä aikavälillä yrityksen sisällä. Vuorovaikutteisen työyhteisön tunnistaa seuraavista asioista:

- Kaikilla työntekijöillä on halu, voimavarat ja taidot kehittää työyhteisöä organisaation tavoitteiden mukaan.
- Keskusteluissa, joissa ratkotaan ongelmia ja kehitetään uusia toimintatapoja osallistuvat kaikki.

- Syyllisiä ei etsitä, vaan virheistä opitaan.
- Kaikki toimivat yhteisen päämäärän eteen ja luodaan yhdessä me-henkeä.
- Kunnioitetaan toisten mielipiteitä ja erilaisia ihmisiä.
- Keskustellaan ja saadaan sitä kautta uusi merkitys työlle.
- Osaamisen lisääntyessä annetaan mahdollisuus ottaa vastuuta.
- Sisäisen viestinnän toteuttamisesta ja tiedonkulusta vastaa kaikki. (Österberg 2015, 195.)

Johtajuus onnistuu silloin kun se on rakennettu vuorovaikutuksen ja viestinnän kautta. Tämä luo pohjan onnistuneelle johtajuudelle. Luottamusta kasvattaa kaksisuuntainen yhteistyö esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Bass 185, 123.)

Kauppila (2005) kertoo, että vuorovaikutuksen tutkijat ovat todenneet, että ihmisten välinen vuorovaikutus tulisi olla avointa ja rehellistä. Hyvä ja luottamuksellinen vuorovaikutus syntyy avoimuudesta. Kauppila (2005) käyttää mallia (kuvio 2), havainnollistamaan mistä hyvä vuorovaikutus syntyy.



Kuvio 2. Hyvä vuorovaikutus (Kauppila 2005, 72, muokattu)

Viestinnän ja vuorovaikutuksen tulisi kehittyä sellaiseen suuntaan, että se hyödyntää koko organisaatiota. Organisaation ajattelun tulee mennä enemmän kuuntelemaan suuntaan kuin keskittyä siihen, mitä sanotaan. Kuunteleva organisaatio on voimavara, joka lisää työhyvinvointia. Johdon ja esimiesten tulisikin kuunnella enemmän työntekijöitä. Väärinkäsitykset vähenevät kuuntelemalla ja näin myös epävarmuus vähenee. Työn tekemisen tuottavuus kasvaa, kun luottamus ja sitoutuneisuus kasvavat kuuntelemisen ansiosta. (Puro 2010, 29,75,119.)

Sisäisellä viestinnällä tulisi olla strategia, jotta tiedetään tarkoitus, suunta ja tavoitteet viestinnälle. Viestinnän pitää olla mukana kaikessa tekemisessä, sen tarkoitus on työn sujuminen, työyhteisön menestys ja hyvinvoivat työntekijät. Strateginen viestintä koostuu neljästä ulottuvuudesta. (Juholin 2017, 121–122.)

Juholin (2017) kuvailee kirjassaan neljää strategisen viestinnän ulottuvuutta (kuvio 3). Ensimmäinen ulottuvuus on johdettu keskustelu. Sen tarkoitus avata ymmärrystä strategiasta. Työyhteisön isoista asioista tulee käydä keskustelua. Näihin keskusteluihin tulee valmistautua huolellisesti ja kuunnella osallistujia. Toteutetaan mitä tahansa, on tärkeää kuunnella näkemyksiä ja ottaa niitä huomioon. Osallistujat kokevat näin voivansa vaikuttaa ja antamaan oman osaamisensa muiden käyttöön. Tätä kautta tulee työn merkityksellisyyden kokemus. Yhdessä rakennettu tieto ja ymmärrys parantaa työntekijän näkemystä omasta roolista ja siihen kohdistuvista tavoitteista.

Toisena on selkeä tiedottaminen ja faktatiedon saaminen. Näiden avulla pystymme jakamaan omaa tietämystä ja tosiasioista. Tiedon saatavuutta sääntelee myös useat lait ja säädökset sekä viestinnän eettiset ohjeet. Virallisessa tiedottamisessa on tärkeää, että sisältö pysyy muuttumattomana. Tärkeää on määritellä kuka vastaa tiedosta ja huolehtii sen päivittämisestä. Tärkeää on myös työntekijöiden oma-aloitteisuus tiedon jakamisessa.

Kolmantena kohtana on yhteisöllisyyden rakentaminen. Tämän avulla pystytään sitoutumaan työyhteisöön ja tunnemme yhteen kuuluvuutta. Tärkeää on, että työh-

teisössä koetaan me-henkeä. Yhteenkuuluvuuden tunne, yhteen hitsautunut työyhteisö ylittää annettuihin tavoitteisiin ja parantaa omaa toimintaansa. Tämä vahvuus näkyy myös luontevana epäonnistumisien käsittelynä eikä se ole syyllistävää. Usein johtajat voivatkin todeta, että virheitä saa tehdä koska niistä opitaan. Tämä kuvastaa vahvaa yhteisöllisyyttä.

Neljäntenä ulottuvuutena on vastuullinen dialogi, joka tarkoittaa vaikuttamisen mahdollisuutta, oman työn merkityksellisyyden kokeminen ja omistautuminen työlle. Dialogi on vuorovaikutteista ja tasavertaista keskustelua. Erilaisten näkemysten hyväksyminen ja kuunteleminen kuuluu yhteisen ymmärryksen luomiseen ja uuden tiedon muodostumiseen.



Kuvio 3. Strategisen työyhteisöviestinnän ulottuvuudet (Juholin 2017,122, muokattu)

5 Tutkimustulokset

5.1 Opinnäytetyön toteutus

Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Opinnäytetyön teemahaastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2019. Teemahaastatteluun osallistui viisi henkilöä. Haastateltavat kutsuttiin haastatteluihin soittamalla ja sähköpostin välityksellä. Haastatteluun osallistuneet henkilöt olivat eri yrityksistä. Haastateltavat valittiin erilaisista organisaatioista niin, että osa oli kuntaorganisaatiosta ja osa yksityissektorilla. Haastateltaviksi oli valittu johtotehtävissä olevia, jotka toimivat esimiesasemassa, sekä työntekijöitä. Valitsemalla haastateltaviksi eri roolissa toimivia työntekijöitä sekä erilaisista organisaatioista, saatiin laajempia näkökulmia sisäisestä viestinnästä.

Haastatteluihin oli varattu aikaa noin puoli tuntia ja kaikki haastattelut nauhoitettiin. Haastattelut tehtiin yritysten neuvottelutiloissa. Haastattelu koostui kolmesta teemasta, jotka ovat sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän merkitys organisaatiossa ja sisäisen viestinnän kehittäminen. Kysymyksiä (liite 1) oli 11 avointa kysymystä, joihin haastateltavat vastasivat vapaamuotoisesti. Haastateltavat halusivat haastattelukysymykset etukäteen nähtäväksi. Tästä johtuen vastaukset haastatteluissa kohdistuivat hyvin teemoihin ja tehtyihin kysymyksiin. Haastattelut sujuivat nopeasti ja kaikkiin esitettyihin kysymyksiin saatiin vastaukset. Haastatteluiden jälkeen kaikki nauhoitukset litteroitiin, jonka jälkeen aineistoa vertailemalla on voinut tehdä niistä johtopäätöksiä. Litteroinnit on tehty heti haastattelun jälkeen, jolloin haastattelu oli myös tuoreessa muistissa.

Teemahaastatteluiden tulkitsemiseen käytettiin sisällönanalyysiä. Tämän avulla pyrittiin saamaan yleiskuva ilmiöstä. Litteroinnin jälkeen aineistosta tiivistettiin ja etsittiin asiayhteyksiä tekstistä. Saatua aineistoa on tulkittu vertailemalla saatuja vastauksia ja etsimällä niistä samankaltaisuuksia ja eroja. Näiden pohjalta on pystynyt tekemään johtopäätöksiä. Haastatteluja on vertailtu teemoittain ja verrattu niiden sisällä saatuja vastauksia. Opinnäytetyö sisältää suoria sitaatteja haastateltavien vastauksista.

Näin on saatu havainnollistettua tuloksia. Haastateltavien vastaukset on valittu niin, että ne kuvaavat tulosten yleistä linjaa sekä niissä esiintyviä poikkeuksia. Opinnäytetyön tutkimustulokset esiteltiin teemoittain.

Haastatteluiden tulokset on tiivistetty taulukkoon (taulukko 1.) Taulukossa näkyy teemoittain saadut vastaukset ja niiden määrät. Taulukko havainnollistaa vastauksien jakaantumista erilaisten vastauksien osalta. Taulukkoon on nostettu haastatteluissa esiin nousseet tärkeimmät asiat teemoista. Tärkeiksi asioiksi nousi sisäisen viestinnän merkitys koko työyhteisöön. Sisäisellä viestinnällä on suuri vaikutus työhyvinvointiin, työyhteisön toimivuuteen sekä avoimeen, keskustelevaan työkuultuuriin. Sisäinen viestintä nähdään myös johdon tärkeimmäksi työkaluksi. Ilman hyvää sisäistä viestintää, ei voi olla hyvää johtamista. Johtamisen tulee myös olla jaettava, avointa ja vuorovaikutteista. Kehittämisehdotuksina nousi esiin viestintäsuunnitelman tekeminen, viestinnän oikea-aikaisuuden lisääminen ja sisäisen viestinnän merkityksen ja vaikutusten kertominen työyhteisössä koulutuksien kautta.

Taulukko 1. Haastatteluiden tuloksia

Teemat	Haastatteluiden tuloksia	vastauksien määrä
Sisäinen viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • tärkeää työyhteisöissä • vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin • kasvokkain viestiminen tärkein sisäisen viestinnän kanava • sähköposti tärkeä kirjallisen viestinnän kanava • viestinnän tulee olla avointa ja vuorovaikutteista • riittävän tiedon jakaminen • viestinnän avulla vältetään turhan työn tekemiseltä • pidetään itsestään selvyytenä, eikä siihen kiinnitetä huomiota tarpeeksi 	5 5 5 5 5 4 2 1
Sisäisen viestinnän merkitys organisaatiossa	<ul style="list-style-type: none"> • tärkein johtamisen työkalu • vaikuttaa työhyvinvointiin, ilmapiiriin ja työyhteisön avoimuuteen • johtamisen tulisi olla jaettava johtamista • oikein tehtynä, vähentää turhia juoruja • viestiminen kaikille samanaikaisesti • sisäisen viestinnän avulla saadaan tuloksellista ja tehokasta toimintaa • selkeää ja samalla tasolla viestin vastaanottajan kanssa 	5 5 4 3 2 2 1
Sisäisen viestinnän kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> • viestintäsuunnitelman tekeminen • viestinnän oikea-aikaisuuden lisääminen • työyhteisön ymmärryksen lisääminen sisäisen viestinnän merkityksestä ja vaikutuksista koko työyhteisöön ja sen hyvinvointiin 	2 2 1

5.2 Näkökulmia sisäisestä viestinnästä

Teemahaastattelussa ensimmäisenä teemana käytiin läpi, miten sisäinen viestintä ymmärrettiin ja minkälaisia kanavia viestinnässä hyödynnetään ja kuinka toimiviksi erilaiset viestintäkanavat koettiin. Kaikki haastatteluihin osallistuneet kokivat, että sisäinen viestintä on nimenomaan vuorovaikutusta työyhteisön sisällä työyhteisönjäsenten kesken. Viestintä koetaan myös erittäin tärkeäksi. Kaikki vuorovaikutus koetaan työyhteisössä osaksi viestintää.

Mä koen sen niin, että se on yrityksen sisällä, pääsääntöisesti työntekijöiden toisille tapahtuvaa viestimistä ja ennen kaikkea vuorovaikutusta. (haastateltava 2)

Sisäinen viestintä on yrityksen sisällä tapahtuvaa viestintää. Se on paljon yhteisen suunnan selkeyttämistä ja keskustelua ylipäättään työn tavoista, tavoitteista ja työn priorisoimisesta mitä milloinkin tehdään. (haastateltava 5)

Haastateltavien kanssa keskusteltiin tiedonkulun sujuvuudesta yrityksen sisällä ja miten he sen kokevat. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että tiedonkulkua pitäisi parantaa. Haastatteluissa nousi esiin tiedonkulku epävirallisia viestintä kanavia pitkin. Esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa ja käytävillä puhutaan sellaisista asioista, jotka pitäisi tulla samanaikaisesti koko työyhteisölle esimerkiksi infotilaisuuksissa. Tiedonkulkuun toivottiin myös avoimuutta, jolloin se lisää luottamusta työnantajaan. Kaksi haastateltavista nosti esiin myös tiedonkulun oikea aikaisuuden, joka nähtiin tärkeäksi. Kanavia ja välineitä viestintään löytyy kuitenkin kohtuudella.

Tiedonkulku sujuu vähän vaihtelevasti, meillä täällä on virallista ja epävirallista viestintää. Ne välillä vähän sotkeutuu kun kahvipöydässä puhutaan semmoisia asioita, jotka kaikkien pitäisi tietää. Silloin se tieto ei tavoita kaikkia samaan aikaan, joka ois kuitenkin tosi tärkeitä. (haastateltava 1)

Keskusteluissa käytiin läpi asioita, minkälaisista asioista pitäisi yrityksissä viestiä enemmän. Haastateltavat toivat esiin asiat, jotka vaikuttavat heidän päivittäiseen työntekemiseensä sekä auttavat työnteemisessä. Tätä kautta syntyy tunne, että heidän työtään arvostetaan ja sitä pidetään merkityksellisenä. Viestimällä asioista vältetään myös turhan työn tekemiseltä ja saadaan säästymään työaika. Henkilöstöön liittyvistä asioista tulisi myös viestiä enemmän. Kaksi haastateltavista nosti esiin myös työturvallisuudesta ja yrityksen menestyksestä viestimisen. Työntekijöille pitäisi viestiä yrityksen taloudellisesta tilanteesta, jotta he voivat myös tiedostaa, kuinka voivat omalla tekemisellään siihen vaikuttaa.

Yksi haastateltava nosti esiin myös onnistumisista viestimisen. Nähtiin tärkeäksi viestiä ja kertoa onnistumisista ja niiden jakaminen työyhteisön kanssa, jotta muutkin pystyisivät oppimaan näistä kokemuksista. Helposti nostetaan esiin epäkohdat ja missä on epäonnistuttu, vaikka nimenomaan ne positiiviset kokemukset ja onnistumiset tulisi nostaa esiin keskusteluihin.

Tärkeää on, että tietoa liikkuu mahdollisimman paljon yrityksen sisällä. Jokainen voi itse suodattaa, mikä on itselleen sitä tärkeää tietoa. Henkilökuntaa koskevista asioista voisi viestiä enemmän eikä sitä voi olla koskaan liikaa. Yrityksen tilanteesta viestiminen koetaan tärkeäksi eli miten yrityksellä menee missäkin hetkessä.

Meilläkin voi olla, että jotkut ajattelee, että tää viestiminen on sitä yksipuolista tiedottamista ja semmosta. Mä näkisin sen kuitenkin vuorovaikutteisena, että sitä yhdessä päätetään asioista ja mietitään niitä ratkaisuja eikä niin, et se on ilmoitusluontoinen asia. Et tämmösiin asioihin pitäis vielä enemmän kiinnittää huomiota. (haastateltava 1)

Mitkä on niitä olellisia asioita, ehkä on jopa syytä viestiä määrällisesti enemmän ja sit viestin vastaanottajan pitäisi ymmärtää, mitkä on tärkeitä ja mitkä ei. Onko paljon hyvä vai vähän hyvä. Se on hirmu haasteellinen kysymys. Tässä organisaatiossa pitäisi ehkä viestiä ulkopuolelta tulevia asioita paljon pidemmälle. (haastateltava 4)

Kaikki haastateltavat pitivät tärkeimpänä sisäisen viestinnän muotona kasvokkain tapahtuvaa viestintää. Tärkeäksi koettiin myös sähköpostilla, palavereissa, puhelimella sekä muilla sähköisillä järjestelmillä tapahtuva viestintä. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että kaikki viestintä ei edes ole sellaista, että sitä voisi viestiä ainoastaan sähköisten järjestelmien kautta. Koettiin, että tietynlaiset asiat on parempi viestiä kasvokkain. Esiin nousi myös kasvokkain viestintään liittyvät ihmisten eleet ja ilmeet. Ne koetaan myös tärkeäksi vuorovaikutteisessa viestinnässä. Niiden kautta pystyy paremmin tulkitsemaan toisen reagoitua tilanteessa ja muokkaamaan omaa viestintää tarvittaessa sen mukaan.

Sähköpostia mä käytän ja palavereissa asioista viestimistä. Kasvokkain viestintä on tärkeää myös ja tietyt asiat pitääkin käydä kasvotusten. Ei kaikkia asioita voi laittaa mihinkään sähköiseen viestintävälineeseen. (haastateltava 3)

Mun mielestä tää tämmöinen ihan face to face on mun vahvuus. Se on sellaista spontaania ja vuorovaikutteista. Toisaalta sähköposti on kans tosi hyvä kun siinä saa usealla yhtä aikaa saman tiedon. (haastateltava 1)

Kaikki viestintätavat ja -kanavat koettiin hyviksi. Erilaisissa tilanteissa ja asioissa eri kanavat toimivat toisiaan paremmin. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että kasvokkain viestintä on tärkein ja vuorovaikutteisin viestintäkanava. Sähköpostia pidetään myös edelleen hyvänä kanavana tiedon jakamisessa. Sen kautta asioita on helppo jakaa usealle eri taholle samanaikaisesti. Keskustelu ja asioista kysyminen koetaan myös helpoksi. Viestintäkanavan ja -tavan valintaan vaikuttaa myös se, kuinka isolle joukolle ollaan viestimässä. Viestintäkanava voi olla erilainen riippuen siitä viestitäänkö kymmenelle vai sadoille ihmisille.

Meillä täällä on paljon asiantuntijoita, joka on meidän vahvuus. Ollaan saman asian äärellä ja katsotaan sitä vähän eri kulmista. Siitä syystä pitää olla keskustelemaa ja vuorovaikutteista viestintää. Vielä enemmän pitäis olla yhteisiä palaverikäytäntöjä. Pitäis varmaan pystyä hyödyntää enemmän kaikkia sähköisiäjärjestelmiä tiedon jakamiseen. (haastateltava 1)

5.3 Sisäisen viestinnän merkitys arjessa

Toisena teemahaastattelun aiheena käsiteltiin sisäisen viestinnän merkitystä organisaatiossa. Kaikki haastateltavat toivat esiin, että sisäinen viestintä on tärkeää organisaatioissa. Yhdessä haastattelussa nousi esiin myös se, että viestinnän olemassaoloa pidetään liian itsestäänselvytenä eikä siihen kiinnitetä huomiota. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että viestinnällä on suora vaikutus työyhteisön hyvinvointiin, ilmapiiriin sekä avoimuuteen. Sisäinen viestinnän avulla saadaan myös paljon hyvää aikaiseksi. Sen avulla saadaan tuloksellista ja tehokasta toimintaa.

Sisäisellä viestinnällä on oikeastaan erittäin suuri merkitys, koska se sitouttaa siihen tekemiseen se viestiminen. Tavallaan sillä pystytään pitämään homma ruodussa. Jos tää viestiminen ei meillä toimi niin meillä puuroutus tää homma ja sakkautus välittömästi eli se on erittäin keskeinen tekijä. Se on vähän niinku sydän joka pumppaa verta verisuoniin. (haastateltava 2)

Sillä on ihan äärettömän suuri merkitys. Elikkä just kun se on avointa ja riittävää. Sehän vaikuttaa työyhteisön ilmapiiriin ja kun se on

tarpeeksi avointa niin jää ne spekuloinnit pois. Sit ihmiset uskaltaa esittää omia mielipiteitä joka kehittää sitä toimintaa. Mä koen, että pitäisi ollakin enemmän sitä avoimempaa tiedottamista. (haastateltava 1)

Sillä on valtavan suuri merkitys. Viestinnän avulla näytetään suuntaa ja kerrataan asioita ja saadaan porukka sitoutumaan tekemiseen. Työntekijät voi ostaa asiat kun ne osataan vaan viestiä oikein ja tätä kautta työn merkityksellisyys lisääntyy ja työssä viihdytään. Siitä tulee työntekijä kokemus. Meillä tavoitteena on paras työntekijä kokemus ja sitä kautta myös paras asiakaskokemus. Ja siinä viestintä on kaiken A ja O. Jos se puuttuu tai on puolinaista niin ei kyllä toteudu nuo muutkaan asiat. (haastateltava 5)

Johtamisen vaikutukset viestintään koettiin tärkeäksi ja yhdeksi isoimmaksi asiaksi, joka vaikuttaa organisaation viestintään. Johtamisen tyyli ja avoimuus vaikuttavat suoraan koko työyhteisön viestintäkulttuuriin. Haastatteluissa nousi esiin, että tämän päivän johtamisen viestintä ei saa olla käskevää, määräilevää eikä viestintä saisi olla ylhäältä alas tulevaa. Yksi haastateltavista kertoi, että johtajan tulee kuitenkin olla viime kädessä se joka tarvittaessa sanoo kuinka asiat tehdään. Enemmän kuitenkin nähdään johtamisen tulevan samalle tasolle muun työyhteisön kanssa. Johtamisviestinnällä koetaan olevan myös suora yhteys työntekijöiden työssä jaksamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen.

Sehän on keskeinen asia, kyllähän se on johtamisessa se tärkein asia. Se on nimenomaan sitä, että se ei ole tiedottamista vaan vuorovaikutteista. Se avoimuus ja että se on riittävän säännöllistä joka päivästä. Ja, että luodaan sellainen hyvä, rentokin ilmapiiri. Jos se on semmosta, jota tässä nyt välillä on ilmassa, että se tulee määräyksenä eikä siihen oo mahdollista sanoa ees omaa mielipidettä niin se ei oo mun mielestä tätä päivää. Se ei oo mun mielestä hyvää johtamista. (haastateltava 1)

Minä laittaisin yhtäläisyys merkin johtamisesta viestintään. Sillä mun mielestä johtaminen on sitä viestintää. Siitä syntyy semmoinen tekemisen meininki koko organisaatioon. Jos johto ei viesti niin väitän, että huppuheet nousee ja varajohtajien mielipiteet ja ajatukset miten asiat ovat. (haastateltava 5)

Johdon viestintä nähtiin tärkeiden asioiden viestimisenä. Haastattelussa tuotiin esiin, että johdon viestintä pitää olla faktapohjaista. Viestintä liittyy yrityksen menestykseen, henkilöstöön ja talouteen ja hieman riippuen osastosta viestintä voi olla erilaista. Henkilöstöosaston viestintä pitäisi olla hyvin säännöllistä ja selkeää ja talouspuolen asiat ovat yleensä aika numeraalista viestintää ja tiedon välittämistä. Viestintä voi olla osittain ylhäältä tulevaa tai se voi olla hyvinkin vuorovaikutteista hieman asiasta riippuen. Johdon viestinnän pitää olla säännöllistä, luotettavaa ja vuorovaikutteista. Yksi haastateltavista nosti esiin esimiehen viestinnän, jonka koki välillä hyvin yksipuoliseksi ja käskeväksi esimiehen suunnasta. Esiin nousi myös viestinnän tärkeys niille henkilöille ketä asiat milloinkin koskee. Tällä hetkellä asioista viestitään niin, ettei kaikki tietoa tarvitsevat ole sitä yhtä aikaa kuulemassa.

Se on kauhean tylsää, että itse johtajana vaan viestisi jotain. Ehdottomasti sen pitää olla kaksisuuntaista ja siihen pitää sitoutua. Silloin se on myös paljon kannustavampaa ja ruokkii tietysti sitä, että ihmiset uskaltaa tuoda omia mielipiteitä ja näkemyksiään esiin koska kyllä työntekijöillä on paras tieto siitä, mitä tuolla kentällä tapahtuu. Mitä ylemmäksi johtoporrasta mennään niin sitä kauempana ollaan asiakkaasta. Aktiivisella ja kannustamalla saa hyvää viestintää ja jaettua tietoa, parhaimmillaan se toimii sullei. (haastateltava 5)

5.4 Sisäisen viestinnän kehittämisehdotukset

Kolmantena teemana haastatteluissa käsiteltiin sisäisen viestinnän kehittämistä ja minkälaista hyvä sisäinen viestintä on. Haastatteluissa tuli ilmi, että sisäinen viestintä koetaan hyväksi silloin, kun se on vuorovaikutteista, avointa ja selkeää. Kahdessa haastattelussa nousi esiin myös viestinnän oikea-aikaisuus eli, viestitään oikeista asioista oikeaan aikaan. Mikäli viestintä tapahtuu myöhässä, ehtii työyhteisössä alkamaan asioiden spekulointi, ja huhut saavat liian suuren roolin. Huhuilla ei välttämättä ole mitään tekemistä oikean tiedon kanssa. Hyvän viestinnän vaikutukset työyhteisön ilmapiiriin nähtiin keskeisenä asiana. Tärkeäksi nähtiin myös viestimisen tyyli ja tapa. Viestijän tulisi viestiä asioista selkeästi ja sillä kielellä mitä tai kelle on tarkoitus viestiä. Silloin vastapuoli, viestin saaja ymmärtää viestittävän asian.

Hyvä sisäinen viestintä vaikuttaa aika keskeisesti työilmapiiriin. Jos se viestintä ei oo hyvää, niin sit alkaa tullen näitä kuppikuntia ja asioiden spekulointia ja väärää viestiä. Just tän takia kaikkein tärkeintä on, et se viesti mitä halutaan kertoa ja se koskee kaikkia niin sen tiedon pitää tulla kaikille samaan aikaan. Ei niin, että jollekin kerrotaan jotakin ja jollekin jotain. Ei herätä kyl kauheen suurta luottamusta kun niitä kerrotaan epävirallisissa yhteyksissä. (haastateltava 1)

Sisäisen viestinnän kehittäminen nähtiin tärkeäksi, jotta työyhteisö saadaan toimivammaksi. Viestinnän säännöllisyys ja oikea-aikaisuus nähtiin yhtenä kehittämisen paikkana. Oikea-aikaisella viestinnällä nähtiin vaikutuksia työilmapiirin paranemiseen, kun turha spekulointi jää pois ja saadaan heti oikea tieto kaikille. Viestinnän oikea-aikaisuudella nähtiin myös vaikutuksia itse työntekemiseen. Se vähentää turhan työntekemistä, kun saadaan tarvittava ja oikea tieto henkilöstölle.

Yks lähtökohta hyvään viestintään on säännöllisyys. Sitten se ettei se ole yksipuolista vaan on mahdollisuus keskusteluun ja kyllä jaettu johtajuus on tosi tärkeää. Itseohjautuviin tiimeihin kannustetaan ja näin kaikkien vahvuudet pääsee esiin ja päästään vieläkin parempaan lopputulokseen. Silloin ei sen johdonkaan tarvitse olla siinä vieressä kokoajan vaan tiimit osaa tehdä itsenäisiä päätöksiä ja ratkaisuja asioihin. (haastateltava 5)

Viestintää voi kehittää just sillä oikea aikaisuudella. Välillä tuntuu, ettei asia ole vielä virallista niin siitä jo käydään kahvipöytäkeskusteluita. Monesti kun viestintä olis oikea aikaista niin vältyttäis niiltä turhilta jaaritteluilta. Ja tottakai sen pitää olla mahdollisimman avointa. (haastateltava 3)

Sisäistä viestintää voisi kehittää myös tarjoamalla työyhteisölle sisäiseen viestintään liittyvää koulutusta. Koulutuksen tulisi olla sellaista koulutusta, joka avaa sisäisen viestinnän merkitystä ja sitä, mihin kaikkeen se vaikuttaa työyhteisön sisällä. Hyväksi kehittämisen kohteeksi nähtiin myös tehdä yrityksille viestintä strategia. Organisaatioiden tulisi tehdä viestintäsuunnitelma yksikkö tasolla ja nykytilan kartoitus. Siihen tulisi saada sitoutumaan ja osallistumaan koko henkilökunta. Joillakin työntekijöillä voi olla enemmän annettavaa kuin toisilla mutta silti tärkeäksi nähdään osallistaminen. Avoin keskustelu ja asioiden esiin tuominen nähdään tärkeäksi sisäisen viestinnän kehittämisessä. Yksipuolinen ylhäältä johdosta alaspäin viestiminen nähdään

vanhanaikaisena tapana johtaa organisaatiota. Viestinnän tulisi olla enemmän vuorovaikutteista viestintää koko työyhteisön kesken.

6 Johtopäätökset

Tutkimus sisäisestä viestinnästä, ja sen kehittämisestä vahvasti näkemyksen siitä, että sisäisellä viestinnällä on erittäin suuri merkitys toimivassa organisaatiossa. Sisäisessä viestinnässä on myös usein kehitettävää, joten siihen panostaminen on tärkeää.

Tutkimuksen pohjalta sisäinen viestintä ymmärretään tiedon jakamisena organisaation sisällä hyödyntäen erilaisia kanavia viestin välittämiseen. Sisäinen viestintä nähtiin myös kasvokkain viestimisenä. Kasvokkain tapahtuva viestintä nousi tässä tutkimuksessa tärkeimmäksi viestinnän muodoksi. Kasvokkain tapahtuvassa viestinnässä viestijä sekä viestin vastaanottaja voivat mukautua tilanteeseen muuttamalla omaa viestintäänsä tilanteen mukaan. Kasvokkain myös toisen eleitä ja ilmeitä, sekä muutenkin sanatonta viestintää on helpompi tulkita.

Johtaminen ja sisäinen viestintä liittyvät hyvin vahvasti toisiinsa. Kaikki haastateltavat toivat esiin näkemyksen, ettei johtaminen voi olla onnistunutta ilman hyvää viestintää. Johtaminen nähdään viestimiseksi. Hyvä johtajan tunnistaa hyvästä viestinnästä. Hyvä viestintä muodostuu tutkimuksen mukaan avoimesta ilmapiiristä, jossa kaikki työyhteisön jäsenet voivat avoimesti kertoa omia näkemyksiä ja keskustella asioista. Nämä vaikuttavat suoraan työyhteisön viihtyvyyteen, avoimuuteen ja sitoutumiseen työnantajaan. Ylhäältä johtaminen ja käskeminen nähdään vanhana toimintatapana, joka ei nykypäivänä ole enää toimiva johtamistapa. Johtaminen nähdään enemmänkin jaettuna johtajuutena, keskustelevana ja avoimena vuorovaikutteisena johtamisena. Työntekijöille annetaan mahdollisuus vaikuttaa ja tehdä päätöksiä omassa työssään. Johtamisen tulisi olla hyvää viestintää, joka mahdollistaa työntekijöiden työntekemisen itsenäisesti eikä niin, että se on ylhäältä määrättyä.

Tutkimuksessa nousi esiin kehitysideoita sisäisen viestinnän parantamiseksi organisaatioissa. Viestintäsuunnitelman tekeminen nähtiin tärkeäksi kehityskohdaksi. Viestintäsuunnitelman avulla kiinnitetään huomiota viestintään ja tehdään siitä näkyvää ja suunnitelmallista. Esiin nostettiin myös työyhteisön koulutukset sisäisestä viestinnästä. Koulutuksien tulisi olla sellaisia, joissa käsitellään sisäisen viestinnän merkitystä ja vaikutuksia koko organisaation hyvinvoinnin näkökulmasta. Pienilläkin asioilla voidaan sisäistä viestintää kehittää. Näitä ovat viestinnän oikea-aikaisuus eli viestintään asioista nopeasti kun todetaan, että on viestittävää. Näin saadaan vähennettyä turhien juorujen liikkeelle lähtemistä ja luottamus työnantajaa kohtaan paranee.

Sisäisen viestinnän merkitys nähtiin erittäin tärkeäksi organisaation voimavaraksi. Tämän tutkimuksen pohjalta voi todeta, että viestintään kiinnitetään liian vähän huomiota organisaatioissa ja sitä pidetään itsestään selvyytenä. Ilman hyvää sisäistä viestintään organisaatio ei toimi parhaalla mahdollisella tavalla. Työilmapiiri ja työyhteisön hyvinvointiin vaikutetaan paljon toimivalla viestinnällä ja tätä kautta saadaan sitoutuneita sekä motivoituneita työntekijöitä. Tästä syystä siihen tulisi kiinnittää enemmän huomiota ja tehdä suunnitelmallista viestintään. Viestinnän suunnitteluun pitää ottaa mukaan koko organisaatio, jolloin työyhteisö saadaan sitoutumaan ja tietoiseksi viestinnän kulttuurista.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sisäisen viestinnän merkitystä organisaatioissa ja kuinka sitä voidaan kehittää. Tutkimus oli rajattu niin, että sisäistä viestintään tutkittiin organisaatioiden sisällä ja mitkä sisäisen viestinnän vaikutukset ovat työyhteisöön. Tutkimus tehtiin Keski-Suomessa, jossa myös tutkimuksen teemahaastattelut on tehty. Teemahaastatteluihin osallistui viisi henkilöä, joka oli myös suunniteltu haastatteluiden määrä. Haastateltavat oli valittu erilaisista organisaatioista, näin saatiin näkökulmia ja kokemuksia erilaisista työyhteisöistä. Haastateltavat työskentelivät kuntaorganisaatiossa sekä yksityissektorilla. Haastateltavat valittiin myös heidän työtehtäviensä kautta, haastatteluihin haluttiin näkökulmaa työntekijöiltä

sekä johtotehtävissä työskenteleviltä. Haastateltavat näkivät aiheen erittäin tärkeäksi ja ajankohtaiseksi. Haastateltavat halusivat etukäteen nähtäväksi teemahaastattelun kysymykset. Haastattelukysymykset lähetettiin muutama päivä aikaisemmin haastateltaville. Kysymysten lähettäminen etukäteen varmisti sen, että itse haastattelussa haastateltavat vastasivat esitettyihin kysymyksiin eikä haastateltava johdatelut keskustelua tiettyyn suuntaan. Haastateltaville kerrottiin ennen haastattelua, että haastattelut ovat täysin luottamuksellisia ja vastaajat ovat anonyymejä. Haastattelussa oli kolme teemaa, joissa oli yhteensä 11 kysymystä. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset teemahaastatteluiden kautta ja näin myös tutkimusongelma selvisi. Haastattelut nauhoitettiin ja litterointi tehtiin heti haastattelun jälkeen. Tämä varmisti myös sen, että haastattelu oli tuoreessa muistissa. Litteroinnin jälkeen vastaukset analysoitiin teemoittain ja tiivistettiin saatuja vastauksia. Luotettavuuden lisäämiseksi haastatteluista otettiin suoria lainauksia.

Tutkimuksessa käytettiin monipuolisesti hyväksi erilaisia kirjallisuuslähteitä ja aiempia tutkimuksia aiheesta. Teemahaastatteluiden tekeminen onnistui helposti ja haastatteluiden kautta saatiin tärkeitä näkökulmia tutkimukseen. Tutkimusaineistoksi kerätty tieto saturoi eli ei tuonut enää mitään uutta. Tutkimuksen lopputuloksena saatiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Aihevalinta oli myös ajankohtainen, koska työhyvinvointi ja työntekemisen kulttuuri elää muutosvaiheessa. Aihe koettiin tärkeäksi eri organisaatioiden työyhteisöissä, koska se vaikuttaa suoraan työhyvinvointiin ja työyhteisön ilmapiiriin.

Mikäli tutkimukseen käytettävää aikaa ja resursseja oli ollut enemmän käytettävissä niin haastateltavien määrä olisi voinut olla suurempi. Tutkimuksen tulosta voi heikentää haastateltavien määrä. Mikäli haastateltavia olisi ollut enemmän, voisi saadut vastaukset olla kattavampia.

Tutkimuksen tulokset lisäävät ymmärrystä siitä, miten sisäinen viestintä vaikuttaa koko organisaation toimintaan. Sisäinen viestintä ei liity pelkästään viestin välittämiseen organisaation sisällä – sen vaikutukset ovat hyvin laajat johtamiseen, työyhteisöön sekä organisaation sidosryhmiin. Tutkimuksen tarkoitus oli avata tätä kokonaisuutta sekä lisätä ymmärrystä sisäisen viestinnän vaikutuksista koko työyhteisöön.

Tutkimuksen aikana oma mielenkiintoni aihetta kohtaan syveni ja ymmärrys aiheen tärkeydestä ja vaikutuksista lisääntyi. Aihe on mielenkiintoinen ja siitä voisi tehdä tutkimuksia lisää erilaisista näkökulmista. Näkökulmana voisi olla viestinnän vaikutukset organisaation sidosryhmiin. Onnistuneella viestinnällä on myös iso vaikutus asiakkaisiin. Onnistuessaan se vaikuttaa myös asiakkaiden tyytyväisyyteen ja heidän sitoutumiseensa yritystä kohtaan. Toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe voisi olla kehittäminen sisäisen viestinnän strategian luomisesta ja sen vaikutuksista organisaation toimintaan.

Lähteet

- Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto, humanistinen tiedekunta. Viitattu 29.9.2019.
<https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37743/9789513947088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Bass, B.M. 1985. Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press. Viitattu 3.10.2019. <https://pdfs.semanticscholar.org/ed7a/f26f7c0114d7642afe5e40e241201897f1a4.pdf>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.
- Farrant, J. 2003. A specially commissioned report. Internal communications. London: Thorogood.
- Hagerlund, T. & Kaukopuro-Klemetti, H. 2013. Työyhteisö viestii jotta olisi olemassa. Kunta-alan työyhteisöviestinnän opas. Helsinki: Suomen kuntaliitto.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 15-17.painos. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2017. Linkki. Työyhteisön viestintä. 6. painos. Helsinki: Edita.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor.
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. 2. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kauppila, R. 2005. Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö- organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finva.

- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2.painos. Helsinki: SanomaPro.
- Lämsä, A.-M., & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäjymisen perusteet. Helsinki: Edita.
- Lämsä, A.-M., & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäjymisen perusteet. 1-6. painos. Helsinki: Edita.
- Puro, J.-P. 2010. Kuunteleva organisaatio.Helsinki:Infor.
- Rissa, K. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. 2.painos. Viitattu 29.9.2019. Helsinki.
https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. johtaminen. Keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Helsinki: Edita.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. 2. painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat.3. painos. Helsinki: Inforviestintä.
- Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 5.painos. Helsinki:Helsingin Kauppakamari.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelurunko

Teema 1 Sisäinen viestintä

Mitä mielestäsi sisäinen viestintä on?

Miten tiedonkulku sujuu yrityksen sisällä?

Minkälaisista asioista pitäisi viestiä enemmän?

Minkälaisia kanavia käytät viestintään?

Mitkä niistä on toimivia mielestäsi?

Teema 2 Sisäisen viestinnän merkitys organisaatiossa

Minkälainen merkitys viestinnällä on yrityksen sisällä?

Miten koet johtamisen vaikutuksen viestintään?

Minkälaista johdon viestintä on?

Teema 3 Sisäisen viestinnän kehittäminen

Minkälaista on mielestäsi hyvä sisäinen viestintä?

Miten mielestäsi sisäistä viestintää voisi kehittää työyhteisön toimivuuden näkökulmasta?