

**Työyhteisöviestinnän nykytilan analyysi ja kehittäminen kohti
digitaalisempia työtapoja**



[AMK] opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutus

Syksy, 2020

Taija Paavola

Tekijä	Taija Paavola	Vuosi 2020
Työn nimi	Työyhteisöviestinnän nykytilan analyysi ja kehittäminen kohti digitaalisempia työtapoja	
Ohjaajat	Riitta Ikonen	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksen työyhteisöviestinnän nykytilaa, löytää kehitysehdotuksia sekä selvittää miten nykyisiä uusia digitaalisia viestinnän kanavia käytetään ja on järkevää digitalisoida entisestään. Toimeksiantajana oli suuri suomalainen palvelualan organisaatio, joka on kasvanut nopeasti orgaanisesti ja yrityskauppojen myötä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa tutustuttiin työyhteisöviestintään, digiajan johtamiseen ja esimiestyöhön, vuorovaikutusteknologian ja digitaalisuuden tärkeyteen työyhteisöviestinnässä. Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena teemahaastattelun avulla. Haastattelun tavoitteena oli selvittää haastateltavien näkemys organisaation viestinnän nykytilasta ja ymmärtää työyhteisön toimintaympäristöä ja valmiutta digitaalisten työkalujen käyttöönottoa varten.

Tulosten perusteella on selvää, että sisäiseen viestintään tulee panostaa strategisella tasolla sekä luoda organisaatiolle ja jokaiselle toimihenkilölle viestintäsuunnitelma osana toimintasuunnitelmaa. Organisaation toimihenkilöillä näyttää tutkimuksen valossa olevan hyvä asenne ja suhtautuminen vuorovaikutusteknologiaa kohtaan ja hyvät johtamisen edellytykset digitaalisten viestintävälineiden implementoinnissa.

Avainsanat Työyhteisöviestintä, vuorovaikutusteknologia, viestinnän kehittäminen, digiajan johtaminen

Sivut 50 sivua ja liitteitä 1 sivua

Author Taija Paavola

Year 2020

Subject Workplace communication analysis and developing environment more digital

Supervisors Riitta Ikonen

ABSTRACT

The aim of the thesis was to research current situation of workplace communication, to find development proposals and understand how digital communication tools are now in use and how the introduction of interaction technology can be improved and implemented for the entire work community. The thesis was an assignment by a large Finnish service industry organization that has grown rapidly organically and through acquisitions.

Theoretical frameworks consist within work community communication, digital communication management and supervisory work, the roles of interaction technology and the importance of digitality communication. The Thesis research was carried out as a qualitative research. Research material was collected through personnel thematic interviews. The aim of an interview was to find out the interviewees view of the status of the organization's communications and to understand the operating environment and workplace readiness for the introduction of digital tools.

The results indicated clearly that communication needs strategic development and planning to meet company's current needs. The organizations employee appears to be a good attitude to interact with digital communication and management ability to implement interaction technology.

Keywords Workplace communication, interaction technology, communication
development, digital communication management

Pages 50 pages and appendices 1 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusmenetelmä	1
1.2	Toimeksiantajan esittely	3
2	Työyhteisöviestintä	4
2.1	Esimiestyö	5
2.2	Itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen merkitykset	6
2.3	Vuorovaikutusteknologia ja digitaalisuus osana työyhteisöviestintää	7
2.4	Arvojen ja kulttuurin merkitys esimiestyössä	8
2.5	Työyhteisöviestinnän pelisäännöt	9
3	Työyhteisöviestinnän tavoitteet	10
3.1	Työyhteisöviestinnän keskeiset osatekijät	10
3.1.1	Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus	11
3.1.2	Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu	12
3.1.3	Tunnelma	13
3.1.4	Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä	14
3.1.5	Yhdessä tekeminen ja oppiminen	15
3.2	Digiajan johtaminen	15
3.3	Vuorovaikutusteknologia osana organisaatioviestintää	17
3.3.1	Sähköposti	17
3.3.2	Intranet	18
3.3.3	Viestinnällinen intranet	19
3.3.4	Sosiaalinen intranet	19
3.3.5	Digitaalinen työympäristö	20
3.3.6	Teams	20
3.3.7	Sosiaalinen media	21
4	Tutkimuksen toteutus	22
4.1	Reliabiliteetti	23
4.2	Tutkimuksen tulokset	24
4.2.1	Viestinnän nykytila	24
4.2.2	Isoista asioista viestiminen	26
4.2.3	Ajantasainen viestintä	26
4.2.4	Yleinen tunnelma piirissä	28
4.2.5	Osallistuminen ja yhdessä tekeminen	29

4.2.6	Viestintäfoorumien hyödyntäminen.....	30
4.2.7	Kehitysehdotukset.....	31
4.2.8	Haastattelun yhteenveto	32
4.3	Tutkimuksen arviointi	35
5	Yhteenveto	35
5.1	Johtopäätökset.....	36
5.2	Kehitysehdotuksia	38
5.3	Opinnäytetyön hyödyllisyys ja ehdotuksia jatkotutkimuksille	40
	Lähteet.....	41

Liitteet

Liite 1 Teemahaastattelun kysymykset

1 Johdanto

Suomalainen palvelualan yritys hakee kannattavaa kasvua. Kasvu tapahtuu orgaanisesti, yritysostojen kautta ja olemassa olevia palveluita laajentamalla. Varsinainen palvelu tehdään itse asiakasyrityksissä, asiakkaan tiloissa, esimiesten ja osaajien työskennellessä maantieteellisesti hajautuneena eri asiakaskohteissa. Asiakkaiden toimialat ovat toimistoja, kauppakeskuksia, hotelleja, erilaisia kulkuvälineitä kuten: bussit, laivat, junat, sairaaloita, terveyskeskuksia, hoivalaitoksia, oppilaitoksia, asunto-osaakeyhtiöitä, muun muassa. Opinnäytetyön toimeksiantajayrityksellä on haasteena, miten viestiä digitalisoituvassa yhteiskunnassa moderneja viestintävälineitä hyödyntäen. Digitalisoituminen on muuttanut toimintaympäristöämme, joka vaikuttaa vahvasti työelämään, tapaamme kommunikoida, hankkia tietoa ja viestiä. Kuten Juholin (2008, s. 11) asian kiteyttää, elämme viestintäyhteiskunnassa ja työmme on enemmän viestintää.

Teknologia kehittyi ja muuttaa elinympäristöämme kiihtyvällä vauhdilla. Digitalisoitumisen myötä myös viestinnän keinot ja mahdollisuudet ovat muuttuneet. Modernissa organisaatiossa tehdään töitä yhdessä, asioista viestitään avoimesti ja tiimirajat hämärtyvät. Informaatioteknologian avulla olemme päässeet lähemmäs toisiimme, mutta toisaalta myös etääntyneet toisistamme, sillä todellista yhteyttä ei voi kokea teknologian avulla. Digitaaliset kanavat hämärtävät kontekstia ja jättävät vastaanottajalle enemmän tulkinnan varaa. Inhimillisen viestinnän puuttuessa meidän pitää panostaa keskustelun laatuun ja kommunikointi vaatii ponnistelua. (Pöllänen, 2019, s.98)

Digitalisoituminen ja työelämän murros ovat haastaneet työyhteisöt ja johtajuus on kriisissä. Työviestintä ei ole enää hierarkkista ylhäältä alas olevaa tiedottamista, vaan enemmänkin keskustelevaa ja monisuuntaista tiedon jakamista ja -vaihdantaa, vuorovaikutusta, tulkintaa ja uuden tiedon luomista. (Juholin, 2017, s. 118)

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusmenetelmä

Toimeksiantajayritys haluaa selvittää organisaation työyhteisöviestinnän nykytilannetta palvelujohtajien näkökulmasta. Tavoitteena on myös selvittää, miten nykyisiä uusia

digitaalisia viestinnän kanavia käytetään ja miten viestinnän työtapoja voidaan ja on järkevää digitalisoida entisestään. Opinnäytetyöllä halutaan löytää ehdotuksia työyhteisöviestinnän kehittämiseksi ja löytää parhaat menetelmät ja toimintatavat viestinnälle, läpi koko organisaation.

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa teemahaastattelun avulla haastatellaan kahdeksaa palvelujohtajaa. Tavoitteena on selvittää työyhteisöviestinnän toimivuutta ja palvelujohtajan työyhteisöviestinnän tilaa hänen omassa piirissä, joka käsitteenä ymmärretään tiiminä. Palvelujohtajien toimintaympäristö on lähellä asiantutijaorganisaatiota, kun taas heidän alaisuudessaan olevat palveluesimiehet työskentelevät työläisten esimiehinä. Palveluesimiesten toimintakenttä muodostuu kahdesta täysin vastakkaisesta toimintaympäristöstä vaatien asiantuntija- ja operatiivista osaamista. Haastattelun avulla halutaan ymmärtää miten nykyisiä viestinnän keinoja ja digitaalisia työkaluja voitaisiin kehittää, jotta viestintä työntekijätasolle olisi mahdollista parantaa.

Tutkimuskysymykset ovat:

Mikä on työyhteisöviestinnän nykytilanne?

Miten hyvin hyödynnetään digitaalisia viestintäkanavia?

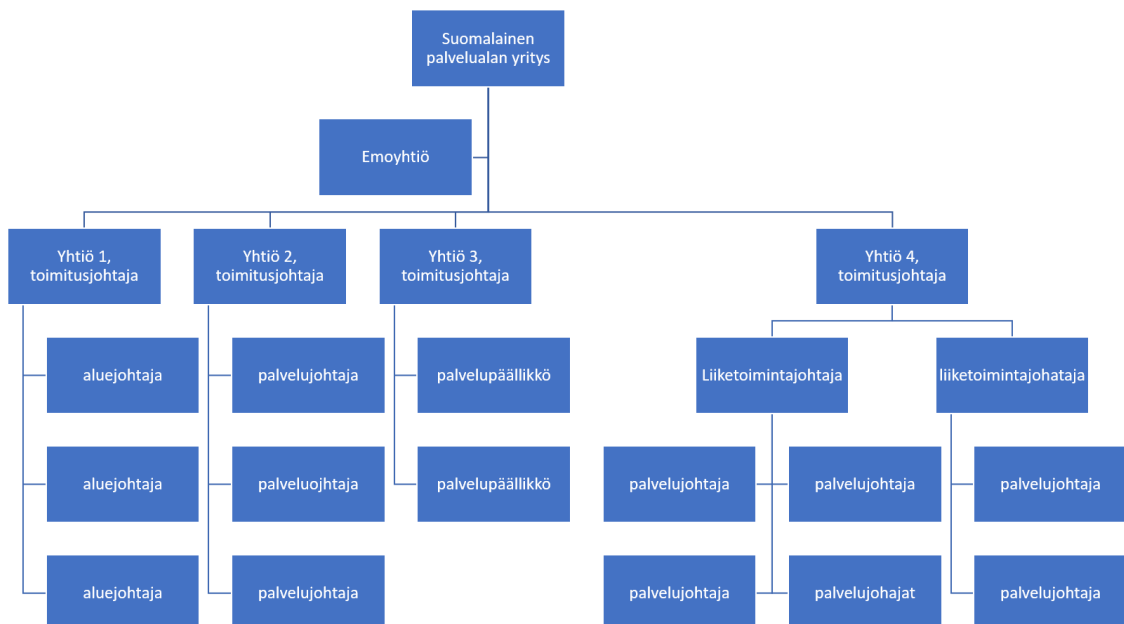
Mitä viestintäfoorumeita yhteisön jäsenet käyttävät?

Miten työyhteisöviestintää voidaan kehittää?

Teoreettisena viitekehyksenä toimii Elisa Juholin Työyhteisöviestintä 2010 -hankkeen tuloksena syntynyt Työyhteisön uusi agenda -malli, jonka kuusi keskeistä asiakokonaisuutta ovat isojen asioiden jakaminen ja keskustelu, ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa, työyhteisön tunnelma, osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä, yhdessä tekeminen ja oppiminen, viestintäfoorumien uudelleen määrittely ja hyödyntäminen. Työyhteisöviestinnän tilaa tutkitaan toimeksiantajaorganisaation esimiestyön, itseohjautuvuuden, digitalisaation ja organisaation arvojen näkökulmista.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantaja on suuri suomalainen kansainvälisesti toimiva palvelualan yritys, joka haluaa pysyä anonyyminä. Konsernin Suomen toiminnot muodostuvat emoyhtiön lisäksi neljästä eri yhtiöstä. Suomen toiminnoissa työskentelee lähes 10 000 työntekijää. Teemahaastatteluun on valittu Suomen toimintojen kaksi yhtiötä, joissa ylintä johtoa edustavat toimitusjohtajat ja kaksi liiketoimintajohtajaa. Liiketoimintajohtajalle raportoivat 12 palvelujohtajaa, joista 8 on tutkimushaastattelun kohteena. Tutkimuksesta on rajattu pois yhtiöiden palveluesimiehet, palveluvastaavat, asiantuntijat sekä muut konsernin yhtiöt.



Kuva 1 Toimeksiantajan organisaatiorakenne

Haastatteluun osallistuneet palvelujohtajat jakaantuvat kahteen eri liiketoimintayksikköön. Palvelujohtaja muodostaa yhden palvelupiirin eli tiimin, jossa hänellä on alaisinaan noin 3–12 palveluesimiestä. Palveluesimiehillä saattaa olla parhaimmillaan sata alaista, jotka toimivat työntekijätasolla. Toimintakenttä on hajaantunut, yhteistä työtilaa ei ole vaan palveluesimiehet toimivat suoraan asiakaskohteissa, maantieteellisesti hajallaan.

Palveluesimiehet ja palveluvastaavat muodostavat keskenään monimuotoisen työyhteisön, joka on omiaan haastamaan työyhteisöviestintää. Monimuotoinen työyhteisö muodostuu

kulttuuritaustaltaan erilaisista ihmisistä, myös ikä, koulutus ja sosioekonominen tausta ovat moninaisia.

Kasvokkainen ja henkilökohtainen kohtaaminen on koettu aina organisaatiossa tärkeäksi. Konsernin slogan, ihmiseltä ihmiselle, korostaa henkilökohtaisten kontaktien tärkeyttä. Työelämän murros on yksi tämän hetken suurimmista murroksista ja haastaa myös esimiehet (Juholin, 2017, s. 18). Konsernissa on toimintajärjestelmä, joka määrittelee toiminnan rajat, arvot ja kulttuuripohjan, mutta ei työyhteisöviestinnän tai sisäisen viestinnän pelisääntöjä.

Toimeksiantajan sisäinen viestintä aina nojannut henkilökohtaiseen esimiesviestintään, joka tapahtuu kasvokkain. Esimies huolehtii sisäisestä viestinnästä alaisilleen, omalle tiimille ja piirille. Viestinnän onnistumiseen vaikuttaa viestinnän osaaminen, suunnitelmallisuus, oikeassa paikassa oikea aikaisesti ja arvojen mukaisesti viestiminen. Työelämän murros ja digitalisaatio ovat haastaneet toimeksiantajana toimivan yrityksen. Samassa työyhteisössä on hyvinkin erilaisia digitaitoja ja ymmärrystä viestinnän keinoista ja kanavista. Työyhteisöviestinnälle ei ole luotu strategisia tai toiminnallisia prosesseja, joita on nyt tarkoitus tämän opinnäytetyön pohjalta lähteä rakentamaan.

2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestinnän -käsite on otettu käyttöön 2000-luvulla ja korvaa aikaisemmin käytetyt sisäisen viestinnän ja sisäisen tiedottamisen termit. Työyhteisöviestintä ilmaisee viestinnän tapahtuvan foorumeilla, joka ylittyy työyhteisön ulkopuolelle ja verkostoihin, joilla työyhteisön jäsenet kommunikoivat oman tehtävänsä puitteissa ja valtuuttamina. Energisoivan työyhteisön arvoja ovat emotionaalinen yhteisöllisyys, yhdessä oppiminen ja tekeminen, vuorovaikutteinen vastuullinen johtaminen sekä vastuullinen yksilöviestintä (Juholin, 2017, s. 118).

Yrityksen viestintä on tavoitteellista ja strategisella tasolla viestintä koostuu viestintäsuhteista, viestien sisällöistä, käytännön järjestelyistä ja resursseista. Näin voidaan vastata kysymyksiin: kuka viestii, kenelle, mitä viestitään, miten ja millä voimavaroilla viestitään. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2008, s. 9)

Sanna Raikaa (2016) tuo opinnäytetyössään esiin, miten työyhteisön viestintään ja sen sisältöön vaikuttavat johdon toiminta, ympäröivä työyhteisö, henkilöstön hyvinvointi ja motivaatio sekä erilaiset tunteet. Työssä tulee esiin, että viestinnän siirryttyä enemmän kasvokkaisesta viestinnästä erilaisiin digitaalisiin viestintäkanaviin, tulee organisaatioissa kiinnittää entistä enemmän huomiota sisäiseen viestintään. Raikaan mainitsemat tekijät vaikuttavat kaikki hyvän työyhteisön syntymiseen. Kuten Juholin (2008) asian tiivistää: Hyvä työyhteisö syntyy mm. hyvän viestinnän tuloksena. Toimivassa työyhteisössä viestintä on moniäänistä ja vuorovaikutteista.

Yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneiden muutosten myötä työtä tehdään enemmissä määrin yli organisaatorakenteiden erilaisissa tiimeissä ja verkostoissa, jotka eivät ole maantieteellisesti rajattuja. Myös erilaiset työsuhteen muodot ja etätyön lisääntyminen ovat vaikuttaneet työntekemiseen. Työtä tehdään paljon erilaisten digitaalisten alustojen avulla. Ja toisaalta on edelleen paljon työtä, jossa fyysinen läsnäolo on edelleen välttämätöntä, kuten sote- ja kiinteistöpalveluala. Esimiehet ja johto eivät voi olla aina paikalla, eikä läsnäolo ole aina mahdollista. Luottamusta tulee jakaa tiimeille ja organisaation eri yksiköille. Tämä kaikki vaatii ajantasaista tietoa, joka on kaikkien helposti saatavilla silloin kun sille on tarvetta. Kaikille organisaation työntekijöille tulee myös antaa mahdollisuus jakaa, kertoa ja jalostaa omaa tietämystään. Yleensä tiedon tarve ja jakamisen hetki ovat tässä ja nyt. Digitaalisuus mahdollistaa sujuvaa työntekoa yli maantieteellisten rajojen ja aikavyöhykkeen. Kuten Juholin (2017, s. 119) asian hyvin tiivistää, "Viestintä on aidosti vuorovaikutteista ja vastavuoroista - työyhteisön hengitys ja verenkierto."

2.1 Esimiestyö

Esimiehen vastuut liittyvät asioiden ja ihmisten johtamiseen. Rajanvetoa on vaikea vetää suoralinjaisesti, sillä esimiestyön keskiössä on rakentaa työolosuhteet sellaisiksi, että kaikki viihtyvät työpaikalla, voivat hyvin ja tekevät työnsä hyvin eli tuottavasti, asiakkaan tyytyväisyys varmistaen. (Työturvallisuuskeskus n.d) Kuvassa tuodaan esiin, miten työn laatu ja tuloksellisuus sekä työhyvinvointi ja työkyky liittyvät olennaisesti johtamisen kokonaisuuteen.



Kuva 2. Johtamisen kokonaisuus. (Työturvallisuuskeskus n.d)

Työelämä muuttuu kovaa vauhtia ja puhutaankin, että työ irtautuu paikasta ja ajasta, jonka teknologia mahdollistaa. Elämme 24/7 yhteiskunnassa, joka haastaa niin esimiestyön kuin henkilöstöjohtamisenkin. Eri sukupolvien väliset viestintätyylit, reaaliaikaisuuden odotus, työn digitalisoituminen ja erilaiset odotukset tuovat oman haasteensa vuorovaikutukseen. (Hilla, Tukiainen & Hakola, 2019) Keskellä digitaalisen työn murrosta korostuvat työntekijöiden itsetuntemus, oma-aloitteellisuus, itseohjautuvuus ja työn merkityksen oivaltaminen (Puhakka, 2020, s. 104–105).

Esimiestyö on parhaimmillaan läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Esimiehen hyvyys tulee esiin huonoina hetkinä, miten hän tukee tiimiään vaikeissa tilanteissa. Parhaimmillaan esimiestyö on valmentavaa, jossa esimies näkee osaajiensa vahvuudet ja osaa hyödyntää jokaisen potentiaalin. (Kulmia. n.d.)

2.2 Itseohjautuvuuden ja itseorganisoitumisen merkitykset

Toimintaympäristön muutos, työn luonne ja teknologian kehittyminen ovat kolme syytä, miksi itseohjautuvuus on tässä ajassa tärkeää ja lyömässä läpi. Liiketoimintaympäristö on muuttunut kompleksisemmäksi ja nopeasti muuttuvammaksi globalisaation, tiedonkulun nopeutumisen ja automatisaation seurauksena. Rutiinityön sijaan useampi työ vaatii luovaa ja itsenäistä päätöksentekoa. (Martela & Jarenko, 2017)

Itseohjautuvuudella tarkoitetaan henkilön kykyä toimia itsenäisesti ilman ulkopuolisen ohjausta. Tähän vaaditaan itsemotivoinnin osaamista, selkeä päämäärä ja tarvittava

osaaminen päämäärän pyrkiessään. (Martela & Jarenko, 2017) Sanna Puhakka (2020) puhuu Laurea -julkaisussa omajohtajuudesta, jossa työntekijä on tietoinen arvoistaan, tavoitteistaan, vahvuuksistaan ja toimii ja johtaa omaa arkipäivän työntekimistään näiden mukaan. Omajohtaja ottaa vastuutaan omasta jaksamisestaan, työstään ja elämästään. Työnantajalle taitava itsensä johtaminen näyttäytyy tuottavana työntekijänä, joka on osaava, motivoitunut, aikaansaava ja hyvinvoiva.

Itseorganisoituminen on ryhmän ominaisuus, jossa ylhäältä annetut rakenteet on minimoitu. Ei ole jäykkiä hierarkioita, kiinteitä rooleja ja tiettyä esimiestä, jolta pyytää lupa kaikkiin päätöksiin. Työntekijöiden keskinäinen organisoituminen muodostuu tarpeen mukaan ja muokkautuu jatkuvasti. Vuorovaikutus syntyy siellä missä se on mielekästä ja tiimejä syntyy tilanteiden mukaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että organisoituminen tapahtuisi miten sattuu, vaan se on organisaatiossa organisoitumisen tapa, tietyt rakenteet ja ohjeet, joiden puitteissa toimitaan. (Martela & Jarenko, 2017)

Toimeksiantajan yksi arvoista on yrittäjäyys, jolla ymmärretään tapaa toimia, kuten hoitaisi omaa yritystään. Jokainen haluaa kehittää omaa työtään ja olla siinä hyvä. Organisaatiossa kuvaavaa on matala hierarkia, joka mahdollistaa vastuun ja turhan byrokratian välttämisen ja johtamisen tavoitteiden avulla.

2.3 Vuorovaikutusteknologia ja digitaalisuus osana työyhteisöviestintää

Sosiaalista intranettiä, neuvottelualustoja, sähköpostia, erilaisia viestien jakamiseen tarkoitettavia digitaalisia alustoja, sivustoja ja järjestelmiä kutsutaan viestintäteknologiaksi, joka käsitteenä on vakiintunut suomenkielisissä tutkimuksissa. Nämä eivät kuitenkaan mahdollista vuorovaikutusta työntekijöiden välillä kuten vuorovaikutusteknologia, joka voidaan määritellä viestintäteknologian osa-alueeksi. Viestintäteknologia koostuu erilaisista tiimien ryhmätyöalustoista ja työyhteisön sosiaalisesta mediasta (TSM). (Laitinen, 2020, s. 23)

Tässä työssä vuorovaikutusteknologian luokitteluun määritellään kuuluvaksi sosiaalinen intranet sovellus, ryhmätyötila Teams, sähköposti, sekä sosiaalisen median alustat. Nämä vuorovaikutuksen mahdollistavat teknologia-alustat muodostavat yhteiseen

vuorovaikutukseen oman tilan olla vuorovaikutuksessa. Työyhteisön sosiaalisella medially (TMS) tarkoitetaan tässä yhteydessä organisaatio käyttöön tarkoitettua WhatsApp sovellusta sekä esimiesten vapaaehtoisesti käytettävää sosiaalista mediaa osana organisaatioviestintää.

Moninainen työyhteisö koostuu monenlaisista osaajista. Digimaailmaan kasvaneilla nuorilla on aivan erilaiset viestintätaidot ja tottumukset kuin edeltäjillään. Diginatiiveista puhuminen on kuitenkin harhaanjohtavaa, sillä digitaidot eivät tule äidinmaidossa vaan ne tulee opetella. TMS vaatii kuitenkin aivan erilaisia taitoja kuin vapaa-ajan somettaminen. Digitaitoihin vaikuttaa myös oma kiinnostus ja kulttuurillinen tausta enemmän kuin ikä. Työyhteisöön tulisi luoda sellainen kulttuuri, joka on omiaan vahvistamaan luottamusta ja lisäämään keskinäistä dialogia ja sitä kautta työhyvinvointia. Juholin kiteyttää organisaation viestinnän mission ytimekkäästi: "viestintä kuuluu jokaiselle". (Juholin, 2017. s. 20) Jokaisen tuleekin ymmärtää oma vastuunsa viestinnässä, kehittää omia taitojaan ja osallistua dialogiin. Uudenlainen viestinnän osaaminen koostuu kirjoittamisesta, puhumisesta, esiintymisestä, vuorovaikutuksesta, digitaalisista taidoista ja erilaisten viestintäkulttuurien tuntemisesta ja ymmärtämisestä.

Digitalisaatio on tullut jäädäkseen. Yritys ei voi päättää tuleeko digitalisaatio, sillä se on jo täällä. Se mihin yritys voi vaikuttaa on se, millaisen suhtautumisen se asiaan ottaa. Digitalisaatiossa ei nimittäin ole kyse teknologiasta vaan tässäkin tapauksessa johtamisesta. Onnistuminen korreloi näkemyksen mukaan sen kanssa, miten yrityksessä panostetaan koulutukseen ja kehittämiseen, suositaanko kokeilukulttuuria vai pelataanko varman päälle. (Luhtala, 2018)

2.4 Arvojen ja kulttuurin merkitys esimiestyössä

Arvot ovat tärkeä osa organisaation kulttuuria. Arvojen ymmärtäminen vaatii pohjustusta, keskustelua ja pohdintaa sekä aikaa pohtia asioita ja soveltaa käytäntöön (Juholin, 2008, s. 102).

Pekka Aulan (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2008, s. 12) mukaan organisaatio saa muotonsa sen kanssa tekemisissä olevien ihmisten kautta eivätkä tulkinnat koskaan ole identtisiä. Johtamisen tavoite on luoda mahdollisimman yhtenäinen tulkinta työntekijöiden kesken.

Kulttuuri muodostuukin ihmisten yhteisistä jakamista merkityksistä ja yhteisestä ymmärryksestä. Kulttuuria voidaan tarkastella sen mukaan mitä näkyy ja mitä on pinnan alla. Kulttuurin näkyviä osia ovat mm. rakennukset, organisaation tilat ja vaikkapa työvaatteet. Pinnanlaisia asioita ovat esimerkiksi arvot, vallitsevat käsitykset, organisaation yhtenäisyys, tai vaikkapa puskaradio.

Toimeksiantajayrityksessä on ollut aina vahvat arvot, jotka ovat luoneet vahvan kulttuuripohjan yritykselle ja arjen toiminnoille. Yritys ei olisi noussut yksittäisestä toimialasta arvostetuksi monipalveluyritykseksi ilman käytännön arvojen antamaa tukevaa pohjaa. Yrityksen arvot ovat aurinkoisen tyytyväinen asiakas, iloinen työntekeminen, luotettavuus, arkiluovuus ja yrittäjyys. Asiakastyytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys ovat tärkeitä motivaattoreita ja ne ovatkin korkealla tasolla yrityksessä.

2.5 Työyhteisöviestinnän pelisäännöt

Työviestintä ei ole enää hierarkkista ylhäältä alas olevaa tiedottamista, vaan enemmänkin keskustelevaa ja monisuuntaista tiedon jakamista ja -vaihdantaa, vuorovaikutusta, tulkintaa ja uuden tiedon luomista. (Juholin, 2017, s. 118). Arkipuheissa saattaa vielä törmätä keskusteluun viestinnästä, jolla tarkoitetaan viestintää erillisenä funktiona, joka todetaan olevan jotain mitä viestintä ammattilaiset tekevät (Juholin, 2008, s.79). Työn luonne on muuttunut enemmän tieto- ja asiantuntijaperusteiseksi, verkostomaiseksi ja virtuaaliseksi. Viestintä ei ole enää yhdensuuntaista tiedottamista, vaan kaikki osallistuvat tiedon tuottamiseen. Uudet sähköiset viestintäkanavat avaavat monia uusia mahdollisuuksia, mutta tuovat mukanaan myös riskejä, jos toimintavoista ja käytänteistä ole sovittu etukäteen. (Työturvallisuuskeskus, 2016)

Nyky-yhteiskunnassa informaation ja tiedon määrä on räjähtänyt. Tiedon kulkua ei enää voida taata, vedenpitävää järjestelmää ei ole olemassa. Suunnitelmista, toimintatavoista ja prosesseista on apua, mutta loppupeleissä on turvaututtava ihmisten terveeseen järkeen ja luotettava ihmisten kykyyn myös hoksata asioita. Hoksaaminen vaatii kulttuurimuutosta ja tapaa toimia uudella tavalla. Keskiössä on ihmisten oma vastuu. Tiedonvaihdanta on nykyajassa kuvaavampi käsite kuvaamaan viestinnän merkittävyyttä kuin tiedon kulku. Tiedonvaihdanta on katkeamaton jatkumo, jossa tieto jalostuu ja tarkentuu. Kun viestijät

tunnistavat vastuunsa ja heillä ovat hoksottimet kohdillaan, tiedon vaihdantaa syntyy luonnostaan onnistuneesti. Tiedonvaihdanta saa myös aikaiseksi aina jonkun reaktion (Juholin, 2008, s. 85–90).

Sisäisessä viestinnässä ongelmaksi saattaa muodostua tiedon määrä. Tietoa voi olla liian vähän tai liian paljon. Kun tietoa on paljon, sitä ei ehditä käyttää hyväksi. Liian vähäinen tieto saattaakin olla monesti yhteydessä siihen, että tietoa ei saada niistä asioista, joista halutaan. Sisäisen viestinnän tavoitteeksi voidaan luoda tiedonkulkuun ja vuorovaikutukseen sitoutuminen. Tiedonkulussa olennaisinta on, että kaikki saavat tehtävänsä tarvitsemansa tiedon. Viestinnällä pyritään myös vaikuttamaan siihen, että henkilöstön jäsenet näkevät oman työnsä suhteessa kokonaisuuteen. Avoimeen vuorovaikutukseen pyrkiminen kannustaa oman työnsä ja työyhteisön kehittämiseen. Avoimuus mahdollistaa myös esteettömän tiedonkulun organisaatio sisällä monen suuntaisesti ja lisää rehellistä ja kaunistelematonta keskustelua. Vuorovaikutusta syntyy virallisissa keskusteluissa, tapaamisissa, työviestittelyssä, tapahtumissa jne., mutta myös epävirallisissa ja satunnaisissa yhteyksissä. Johtamisviestintään sisältyy yrityksen tavoitteista, strategiasta ja visiosta viestiminen ja miten nämä vaikuttavat tulevaisuuden visioon ja ihan arkipäivän tekemiseen. Tärkeää on käsitellä näitä asioita henkilöstön kanssa yhdessä. Henkilöstölle tulee antaa mahdollisuus pohtia ja keskustella arvoista, visioista ja strategiasta. Tavoitteiden toteutuminen edellyttää henkilöstön ymmärrystä asioista, uskoa ja haluan toteuttaa niitä. Sitoutumiseen ei riitä, että ne vain annetaan. (Kortetjärvi-Nurmi, ym., 2008, s. 106–107)

3 Työyhteisöviestinnän tavoitteet

3.1 Työyhteisöviestinnän keskeiset osatekijät

Elisa Juholin (2007) tiivistää työyhteisöviestinnän keskeiset osatekijät kuuteen asiakokonaisuuteen. Keskeistä on se, miten asiantuntijaorganisaatiossa työskentelevä tietotyöläinen kokee työyhteisönsä viestinnän ja millaisia odotuksia hänellä siitä on. (Juholin, 2007, s. 5).

1. ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa
2. isojen asioiden jakaminen ja keskustelu

3. tunnelma
4. osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä
5. yhdessä tekeminen ja oppiminen
6. viestintäfoorumien uudelleen määrittely ja hyödyntäminen

Työyhteisöviestinnän uusi agenda toimii tutkimuksen teoriapohjana. Lisäksi tutkimuksessa reflektoidaan toimeksiantajan arvoja, kulttuuria ja keskeisempiä toimintatapoja.

3.1.1 Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus

Ajantasatiedon erottaminen isoista strategisista tiedoista ei ole helppoa. Ne elävätkin keskenään symbioosissa. Arkipäiväisten asioiden kautta hahmotetaan kokonaisuutta ja vastaavasti ison kuvan ymmärtäminen auttaa arkipäivän asioiden ymmärtämisessä (Juholin, 2008, s.89).

Ajantasatiedossa olennaista ovat asiat, jotka tapahtuvat juuri nyt. Ne auttavat suunnittelemaan omaa arkipäivän työtä. Ajantasaisen tiedon puuttumisesta seuraa väärin ymmärryksiä, virheitä tai vaikkapa viivästyksiä. Ajantasatiedon tärkeyttä perusteltiin työn tehokkuuden parantamisella, selkeyttämisellä, mutta myös motivaation ja sitoutumisen tuottajana. Ajantasatiedon helppo saatavuus, tehokas tiedonvaihto ja oikea aikaisuus koettiin myös tärkeäksi (Juholin, 2007).

Toimeksiantajan yrityksessä lanseerattiin intranet koronakeväänä 2020. Aikaisempi intranet mahdollisti vain lyhyiden tiedotteiden julkaisut ja tiedostolinkitykset. Ratkaisuksi valittiin digitaalinen työympäristö Microsoftin Sharepoint alustalla. Digitaaliset alustat mahdollistavat aivan uudenlaisen mahdollisuuden jakaa ja jalostaa tietoja eri yksiköiden, projektien ja tiimien välillä (Sininen Meteoritti, n.d.).

Uusi intranetratkaisu ja digitaalinen alusta asettaa työyhteisön aivan uuden eteen. Uuden järjestelmän lanseeraus keskellä pahinta kriisiä ei juurikaan vaatinut suuria lanseeraustoimenpiteitä, niin odotettu uusi viestintäkanava oli. Uuden intranetin myötä ajantasatietojen saatavuus parani huomattavasti. Tutkimuksessa selvitettiin miten palvelujohtajat kokevat päivittäisen tiedon olevan saatavilla ja miten helposti tiedot ovat löydettävissä omakohtaisesti ja myös oman piirinsä näkökulmasta. Merkittävää on myös,

miten houkuttelevana intranet koetaan. Tällä kaikella on merkitystä tutkimuksen ja jatkokehittämisen kannalta, sillä tarkoituksena on laajentaa intranetin käyttöä työntekijätasolle, jolloin intranet tavoittaa n. 9000 henkilöä.

3.1.2 Isojen asioiden jakaminen ja keskustelu

”Isot asiat eivät ole rutiineja, joista vain tiedotetaan, vaan niiden ymmärtäminen vaatii kunnan pohjustusta, pohdintaa ja sisäistämistä. Ymmärtäminen ja sisäistäminen vaativat kuulemista, puhumista, keskustelua, tekemistä ja jälleen keskustelua ja siitä varmistumista” (Juholin, 2018, s 102).

On tärkeää ymmärtää ja tietää työyhteisön koko kuva (big picture), joka auttaa ymmärtämään yksittäisiä päätöksiä ja asettamaan ympäristömuutokset oikeaan viitekehykseen. Strategia, missio, liikeidea, visiot, arvot, organisaatiomuutokset ovat tyypillisesti esimerkkejä isoista asioista. Myös johtamiseen liittyvät asiat, kuten henkilöstöpolitiikka ja -suunnitelmat, toimintaympäristön muutokset ja näkymät. Jopa henkilöstörekrytoinnit saatetaan jollain tasolla luokitella isoiksi asioiksi ainakin silloin, kun kyseessä on kollegan rekrytoiminen. Isojen asioiden käsittelyssä korostui asioiden käsittelyn vuorovaikutteisuus. Tämä korostui erityisesti johtoryhmältä välittyvästä tiedosta. Pidetään tärkeänä, että johtoryhmältä välittyvä tieto ei olisi pelkästään pöytäkirjojen lähettämistä, vaan se olisi henkilökohtaisempaa ja vastavuoroisempaa (Juholin, 2017).

Toimeksiantajayrityksessä isoja asioita ovat arvot, visio, missio ja mm. erilaiset konseptit. Toimintajärjestelmä on yksi yrityksen ”raamattu”, joka ohjaa vahvasti toimintaa. Arvot ja missio ovat pysyneet lähes kolme vuosikymmenen samoina, ja ovat olleet merkittävässä asemassa yrityksen kulttuurin luonnissa. Kolmessakymmenessä vuodessa yritys on kasvanut yhdestä toimialasta monen toimialan suuryritykseksi ja kansainvälistynyt ulkomaille. Organisaatio onkin ollut kovassa kasvussa ja yhtenäinen kulttuuri on kantanut.

Jos muutosviestintää ei hoideta hallitusti, syntyy tietotyhjiö, joka täyttyy huhuista. Vaikka puskaradio saattaa olla nopea tiedon välittäjä ja vaikka tieto saattaisikin olla oikeaa, vaarana on, että tiedot ovat liioiteltuja ja vääristyneitä. Välttämällä tietotyhjiön syntymistä ja hoidettaessa muutoksista viestiminen hallitusti ja tasavertaisesti kaikille yhdenaikaisesti

vältetään työpaikan negatiivisen ilmapiirin syntyminen eikä motivaatio vähene edes tilapäisesti. Muutostilanteissa tiedon kysyntä kasvaa, joten viestintää tarvitaan enemmän kuin normaalisti. Muutokset on helpompi ymmärtää ja hyväksyä, kun niiden tausta ja syyt kerrotaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2008, s. 107–108)

Pia Aalto (2020, s. 20) pohtii HR viesti -lehden artikkelissa, että tulevaisuudessa ei välttämättä tarvita johtajia lainkaan, mutta tulevaisuudessa on kuitenkin hyödyllistä se, että jotkut huolehtivat yhteisestä suunnasta, saavat innostumaan ja osallistuvat tuomaan oman panoksensa yhteisöön.

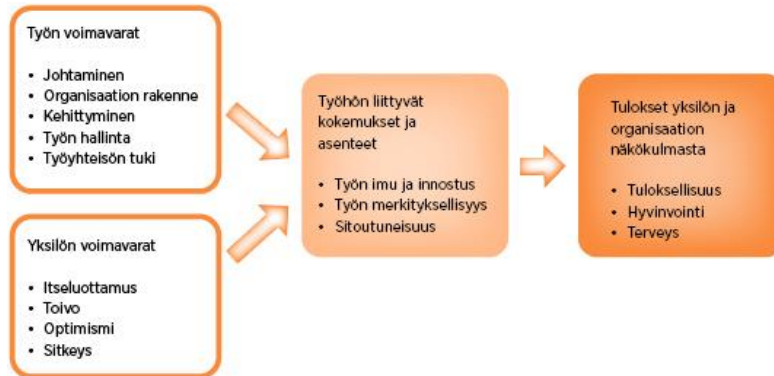
Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, s. 107–108) mainitsema toimitusjohtajan tilaisuudet voidaan luokitella ns. isojen asioiden jakamiseksi. Tilaisuuden luonteen ollessa vapaamuotoinen saadaan aikaiseksi keskustelua. Hyvä tapa käydä läpi ajankohtaisia ja koko työyhteisöä koskevia asioita.

3.1.3 Tunnelma

Työyhteisön tunnelma syntyy siitä, että omassa työyhteisössä voi vapaasti puhua asioista, jotka koetaan tärkeiksi. Uskalletaan tuoda omia ideoita, ehdotuksia ja ajatuksia, jotka vaikuttavat omaan työhön ja organisaatioon (Juholin 2007, 29). Luottamuksen ilmapiiri on myös tärkeä. Puhutaan paljon positiivisesta dominanssista, joka sallii mokaamisen. Uskotaan, että moka on mahdollisuus. Henkka Hyppöselle psykologinen turvallisuus työyhteisössä tarkoittaa sitä, että identiteetti tai asema ei ole uhattuna ideoiden tai mielipiteiden takia (Hyppönen, 2020). Hyvä tunnelma yhdistetään työpaikalla yhdessä olemiseen, lounastaminen, kahittelu, asiakkaiden mukaan kutsuminen. Hyvä tunnelma nähtiin vaikuttavan myös hyvään tulokseen positiivisen kierteen myötä (Juholin 2007, 29). Sosiaalisessa mediassa tapahtuvalla työviestinnällä voidaan myös vaikuttaa tunneyhteyteen ja jakaa sosiaalista tukea myös epävirallisen sosiaalisen median avulla. (Oksa, Kaakinen, Savela, Ellonen & Oksanen, 2020)

Positiivisessa työpsykologiassa kiinnitetään erityisesti huomiota työn voimavaratekijöihin, jossa erityisesti on kiinnitetty huomiota työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen. Pohjoismaisen ministeriöneuvoksen rahoittamassa projekti ”Positiiviset tekijät työssä” päätavoitteena oli

kehittää työn myönteisiä tekijöitä koskevia menetelmiä ja teoriaa. Kuvassa 3. on malli, jonka mukaan työn ja yksilön voimavarat mahdollistavat työn imun, jota myös työniloksi kutsutaan.



Kuva 3. Voimavara malli (Manka 2016, ks. Christianssen ym. 2008,)

Alf Rehn (2018) kehottaa työyhteisön jäseniä puhumaan tunnelmasta. Tunnelma rakentuu monesta pienestä asiasta, ja pienikin muutos tai särö saatetaan tunnistaa, ilman että sitä osataan tarkemmin kuvailla. Valveutunut johtaja uskaltaa ottaa keskusteluun tunnelmaan vaikuttavat tekijät ja vaikuttaa tekijöihin, jotka heikentävät tunnelmaa.

Toimeksiantajayrityksessä toimintajärjestelmän mukaisia tunnelman luoja ovat erilaiset konsernintasoiset tapahtumat kuten kahden päivän vuosittaiset koulutuspäivät, tiimikohtaiset työhyvinvointi tapahtumat, joulupuuro -tilaisuudet sekä palvelujohtajan omaehtoisesti järjestelmät tilaisuudet. Itse järjestetty tilaisuus ei ole omiaan luomaan piiriin oikeaa tunnelmaa, vaan se on seurausta oikeanlaisesta johtamisesta.

3.1.4 Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä

Hyvässä työyhteisössä tieto kulkee luontevasti ja niistä keskustellaan mutkattomasti arjen työtehtävien lomassa. Ratkaisevaa on jokaisen halukkuus kertoa asioista, jotka ovat tarpeellisia ja hyödyllisiä kaikkien kuulla ja tietää. Yhdessä oppimisen tai osaamisen taustalla katsotaan olevan avoimuus ja keskinäisen kilpailun puuttuminen. Yhdessä tekeminen ja oppiminen perustuu siihen ajatukseen, että tiedon ja osaamistason kehittyessä myös koko organisaation osaamis- ja tietotaso kasvaa ja kehittyy ja organisaatiosta tulee entistä

vahvempi. Osaamisen mahdollistamiseen liittyy vahvasti avoimuus omasta tekemisestä ja uteliaisuus toisten tekemisestä (Juholin, 2007, s. 31).

Tampereen yliopiston (Oksa, ym. 2020) tekemässä tutkimuksessa on tutkittu miten sosiaalisessa mediassa tapahtuvalla työviestinnällä ja epävirallisella viestinnällä voidaan lisätä työhön sitoutumista ja yhteenkuuluvuuden kokemusta. Erityisesti työyhteisöissä, joissa ei olla fyysisesti samassa työpaikassa tai työtä tehdään etänä, voidaan sosiaalisen median avulla lisätä työn imua ja saada sosiaalista tukea toisilta. Tutkimukseen osallistuneiden yritysten ja työntekijöiden sosiaalisen median kanaviksi oli valikoituneet. Facebook, Twitter, LinkedIn ja Microsoft Teams.

3.1.5 Yhdessä tekeminen ja oppiminen

Yhdessä tekemisellä ja oppimisella ymmärretään miten viestintä kokonaisuudessaan edistää ja luo mahdollisuuksia yhteiseen ja yksilölliseen oppimiseen. (Juholin, 2007)

Koulutustilaisuudet ovat hyvä tapa saada tieto kaikille ja suuremmallekin joukolle.

Koulutuksen luonteen voi suunnitella myös niin, että koulutettavat itse osallistuvat ideoimaan ja keskustelemaan. (Kortetjärvi-Nurmi ym., 2008, s. 111) Muuttuvien työnvaateiden myötä tarvitaan jatkuvaa henkilöstön ja monialaisen osaamisen kehittämistä. (Puhakka, 2020, s. 103)

Erja Mäkilä puhuu Laurean artikkelissa (2020, s. 93–95) pyyteettömästä ja rohkeasta johtamisesta, joka on vastuun antamista, oppimismahdollisuuksien luomista ja myös esimiehen henkilökohtaisten riskien ottamista yhteisen hyvän vuoksi. Pyyteettömässä johtamisessa on esimiehen olennaista ymmärtää, että hän ei tiedä vastauksia kaikkeen vaan ottaa ryhmänsä mukaan vuoropuheluun ja uusien näkökulmien tutkiskeluun. Hyvinvoivassa tiimissä kaikki kokevat tulevaisuuden nähdänsä, kuuluksi ja tiimin kesken syntyy aitoja dialogeja. Osallistavat johtajat antavat toisille mahdollisuuden johtaa.

3.2 Digiajan johtaminen

Vaikka johtamisen teoriat ja tavat muuttuvat, on digiajalla yksi asia varmaa: muutos ja uudet mahdollisuudet. Teknologisten ratkaisujen kehittymisen myötä uusien liiketoimintamallien

syntyminen, asiakasymmärryksen kasvaminen ja tiedon hyödyntäminen auttavat liiketoiminnan kehittämisessä. Digitalisaatio on mahdollistanut etätyömahdollisuuden ja helppouden pitää yhteyttä monikanavaisesti: voimme viestiä kuvin, videoilla, äänen ja sanojen avulla. Uudet teknologiat myös mahdollistavat nopean tiedonsiirron, paljon tietoa siirtyy verkon yli nopeastikin. (Pyyhtiä, 2019)

Autoritäärinen johtamistapa on aikansa elänyt. Digiajan esimies johtaa alaisiaan sparraavalla ja kannustavalla otteella, joka saa tuloksia aikaiseksi ja luo luottamuksen ilmapiiriin työyhteisöön. Puhutaankin palvelevasta ja valmentavasta johtajuudesta. Palveleva johtaminen on sitä, että esimies on alaisiaan varten. Hän tekee kaikkensa, että hänen alaisensa loistavat. Jari Hakanen (2016) Työterveyslaitoksesta määrittelee johtamisen palvelutehtäväksi, jossa johtajan motiivi on halua palvella, ei oman uran edistäminen. Palveleva johtaminen ei onnistu autoritäärisessä ja hierarkkisessa organisaatiossa, jossa uskotaan, että työntekijät ovat korvattavissa eikä heitä kuunnella. Hakanen sanoo palvelevan johtamisen liittyvän vahvasti työn imuun.

Valmentava johtaminen on osallistamista, kysymystä ja oivalluttamista. Esimiehellä ei ole valmiita vastauksia, vaan alaisten pitää itse löytää ne. Palvelevalla ja valmentavalla johtamisella halutaan tukea ennen kaikkea työntekijöiden itseohjautuvuutta ja jatkuvaa kehittymistä.

Hyvä johtajuus syntyy esimiehen itsetuntemuksesta. Johtajaksi ei synnytä vaan kasvetaan. Empatiakyky on yksi perusominaisuuksia, jota vaaditaan kasvussa kohti hyvää johtajuutta. On osattava asettua alaistensa asemaan, ja löydettävä ne asiat, jotka alaisia motivoi. Motivoitunut työntekijä on tuottelias ja luova. (Luukka, 2018)

Tulosten mukaan kaikkia menestyneitä tiimejä ylitse muiden yhdistää yksi tekijä: parhaiten toimivissa ja huippusuorituksiin pystyvissä tiimeissä vallitsee psykologisen turvallisuuden tunne. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijät uskaltavat olla omia itsejään työpaikalla, ja kokevat ilmapiirin turvalliseksi ja luotettavaksi. Työntekijät uskaltavat tuoda oman äänensä ja ehdotuksensa esiin ilman pelkoa. Kun työyhteisö koetaan psykologisesti turvalliseksi, uskalletaan myös tehdä virheitä ja oppia niistä, joka loppupeleissä tarkoittaa sitä, että jokaisen oma potentiaali on täysmittaisesti käytössä. Myönteinen ilmapiiri lisää sitoutumista

tiimiin ja yritykseen, lisää uuden oppimista ja on yhteydessä luovaan ajatteluun ja hallittujen riskien ottamiseen. Tulosten mukaan menestyviä tiimejä yhdisti psykologien turvallisuus. Myös luottamus on tärkeää työhyvinvointia rakennettaessa, joka rakentaa myös psykologista turvallisuutta. (Pyyhtiä, 2019)

3.3 Vuorovaikutusteknologia osana organisaatioviestintää

Sinisen Meteoritiin tilaaman tutkimuksen (2018) mukaan yli 80 % suomalaisista työssäkävivistä suhteutuu positiivisesti uusiin digitaalisiin työvälineisiin. Näkemys on erittäin positiivinen suhteessa yleiseen keskusteluun, joka on ollut aika negatiivissävytteinen.

Johtamisessa kohtaamiset ja henkilökohtaiset tapaamiset ovat edelleen tärkeitä. Viisitoista vuotta sitten johtaja pärjäsi hyvin kohtaamisten lisäksi viestimällä sähköpostilla ja puhelimella. Tänä päivänä johtajilta vaaditaan huomattavasti monikanavaisempaa johtamista. Digitaalisen viestinnän läpimurto on muuttanut odotukset myös johtajien viestinnästä. Erityisesti nuorempi sukupolvi on ottanut digitaaliset kanavat haltuunsa ja odottaa johtajilta viestintää erilaisissa sosiaalisen median kanavissa. (Saksi, 2016, s. 26)

Asiantuntijaorganisaatioissa lähes kaikissa työyhteisöissä yhteistyö on jonkinasteisesti teknologiavälitteisiä eli osa työtehtävistä tai yhteistyöstä tehdään jotakin vuorovaikutusteknologiaa hyödyntäen. Teknologia on osa yhteisöjä myös huomattavasti laajempina merkityksenä kuin pelkästään tehokkuuden näkökulmasta, sillä teknologian avulla voidaan ilmaista myös tunteita, luoda suhteita ja tehdä monenlaisia vuorovaikutuksen prosesseja näkyväksi (Laitinen, 2020).

Tulevaisuudessa menestyvät ihmiset, jotka osaavat yhdistää työyhteisössä oikeat ihmiset, hyödyntää digitaalisia alustoja, luoda toimintatavat tehokkaiksi ja huomioida asiakastarpeet. (Puhakka, 2020, s. 103)

3.3.1 Sähköposti

Sähköposti yleistyi työpaikoille 90-luvun puolivälin jälkeen. Omassa työelämässäni sähköposti on ollut aina läsnä ja tuntuukin vaikealta kuvitella edes aikaa ennen sähköpostia.

Sähköposti on sujuvoittanut monta toimintaa ja asiaa, mutta tuonut mukana myös hektisyyden ja kaikki heti nyt ajattelun.

Kortetjärvi-Nurmi ym. (2008, s. 94, 112) kuvailee vuonna 2008 ilmestyneessä kirjassa sähköpostia sisäisen tiedottamisen kanavaksi, jonka kautta välitetään operatiivisia, työtehtäviä koskevia ohjeita. Sähköpostin tulo organisaatiokäyttöön mullisti aikoinaan yritysten viestinnän. Sähköpostin tulo ei suinkaan ollut ongelmatonta, sillä viestit saattoivat olla hyvinkin kirjavia lähettäjän viestintätapojen takia.

Ennen langattomia yhteyksiä käytettiin modeemia, jotta saatiin internetti auki ja sähköpostit ladattua. Näin sähköpostin piippailu ei häirinnyt työpäivän aikana, vaan sähköpostin lukemisen pystyi raamittamaan töiden lomaan. Vaikka yhteyden saaminen auki kesti oman aikansa, siinä välissä ehti keittämään kahvit ja rupertella työkaverin kanssa. Tärkeät keskustelut käydään edelleen kahviautomaatilla tai epävirallisesti käytäväkeskusteluissa.

Nykytilanteessa lähes kaikki viestintä lipsahtaa sähköpostin kautta, vaikka monen asian voisi hoitaa nopeammin puhelimitse. Toki sähköpostista jää aina jälki ja sen voi säilyttää myöhempää tarkoitusta varten. Vaikka sähköposti on oiva väline, sähköpostiliikennettä voidaan optimoida ja kokonaisuutta roolittaa vieläkin paremmaksi. Sähköpostien lähettämisessä pitää viestit kohdentaa tarkasti lähetyslistojen mukaan ja välttää turhia sähköposteja. Sähköposteja ei tulisi käyttää isojen asioiden viestintäkanavana, jotka saattavat tärkeydellään viedä ajankäyttösuunnitelman raiteiltaan. Tärkeistä asioista viestiminen sähköpostitse on myös ristiriidassa itseohjautuvuuden kanssa.

3.3.2 Intranet

Perttu Tolvanen (2013) kirjoittaa blogissaan intranetin olevan yrityksen "majakka", joka kerää yrityksen uutiset ja tapahtumat yhteen paikkaan. Seitsemän vuotta sitten vallalla oli jakaa intranetit kolmeen erillaiseen konseptiin: viestinnälliseen, sosiaaliseen ja sähköiseen työpöytään. Viestinnällisessä konseptimallissa julkaisuja voidaan tykätä ja kommentoida, mutta tämä ei tee mallista vielä sosiaalista. Sosiaalisessa konseptissa taas intranetin etusivu ei rakennu pelkästään viestinnän nostamien sisältöjen kautta vaan kaikki organisaatiosta osallistuvat sisältösivujen muokkaukseen. Sähköisen työpöydän -malli pyrkii yhdistämään

nämä kaksi ulottuvuutta mm. Sharepoint alustan avulla ja tuomalla muita Microsoftin tuoteperheen työkaluja avuksi. Tolvanen kertoo blogissaan, että toistaiseksi vuonna 2013 sähköiset intranetratkaisut eivät vielä todellisuudessa olleet toteutuneet.

Digitalisaation kehitys on ollut hurjaa koko 2000-luvun ja viestinnälliset intranetit ovat laajentuneet digitaalisiksi työympäristöiksi tietotyön ja vuorovaikutuksen mahdollistavien ominaisuuksien ansioista. Myös sisäinen some on tullut vahvistamaan ja tukemaan sisäistä viestintää. Vuoden 2018 blogikirjoituksessaan Tolvanen jakaa intranetit viestinnällisiin ja digitaalisiksi työympäristöiksi.

Nykyisin intranet nähdään yrityksen sisäisenä verkkopalveluna, jonka perustehtävänä on välittää organisaation toimintatavat ja ohjeistukset henkilöstölle. Se toimii edelleen eräänlaisena majakkana, mutta mukaan on tullut ulottuvuus linkittää tiedot muihin järjestelmiin ja tietokantoihin. (Tolvanen, 2018)

3.3.3 Viestinnällinen intranet

Viestinnällinen intranet soveltuu yhdensuuntaiseksi tiedotuskanavaksi organisaatiolle, jolla on paljon yhdensuuntaista viestittävää. Viestit liittyvät pääsääntöisesti tiedon jakamiseen. Teknisiltä ominaisuuksiltaan viestinnällinen intranet on paljon saman tyyppinen kuin verkkosivut, johon voidaan sijoittaa tekstiä, kuvia, videoita, uutisia, tapahtumia ja linkkejä. viestinnällisen intranetin katsotaan soveltuvan yritykselle ja organisaatioon, jolla on paljon työläisiä. Tolvanen pohtii blogissaan (2018), että ainakaan vielä työläiset eivät tarvitse monen suuntaiseen vuorovaikutukseen mahdollistavia digitaalisia työvälineitä. Kustannusetua tuo myös lisenssimaksut, joita ei yleensä viestinnällisissä intraneteissa ole. (Tolvanen, 2018)

3.3.4 Sosiaalinen intranet

Sosiaalisessa intranetissä kaikki käyttäjät ovat läsnä omana itsenä ja jossa on mahdollisuuksia käyttäjien vuorovaikutukseen. Läsnäolo perustuu siihen, että sisällöntuottajan, kommentoijien ja tykkääjien tiedot tulevat kuvallisina henkilötietoina esiin tekstin ja julkaisun yhteydessä. Sisäinen some, eli ESN, jolla ei ole vielä tarkkaa

suomennosta, yhdistettynä sosiaaliseen intranettiin mahdollistaa monen suuntaisen vuorovaikutteisen viestinnän. Sisäisessä somessa voidaan luoda ryhmiä työpaikan tiimien, ryhmien ja verkostojen arkiseen kommunikointiin, chattailuun ja pikaviestimiseen. Sosiaalisen median pikaviestinten keskustelut jäävät talteen keskusteluryhmiin, joihin voi kätevästi palata. Sosiaalista mediaa voidaan myös laajentaa sisäiseksi hubiksi, jonne voidaan ohjata herätteitä muista järjestelmistä. Joissakin yrityksissä sisäinen sosiaalinen media on syrjäyttänyt perinteiset intranet ratkaisut. (Tolvanen, 2018)

3.3.5 Digitaalinen työympäristö

Digitaaliset työympäristöt ovat yleensä tietotyöläisille soveltuva intranet ratkaisu, jossa digitaalista infraa pyöritellään. Digitaalisilla alustoilla on helppo jakaa tietoa, dokumentteja, osaamista eri yksiköiden projektien ja tiimien välillä. Digitaalinen alusta toimii yleensä yrityksen tiedostojen ja dokumenttien alustana, jotka tallennetaan pilveen. Yleensä digitaalinen työympäristö korvaa muuta yrityksen perusinfraa kuten sähköpostiviestittelyä ja tiedostojen jakoa verkkolevyiltä. Digitaalisille ympäristöille on tyypillistä erilaiset ryhmätyötilat, jotka mahdollistavat työskentelyn ja tiedon jakamisen eri ryhmien ja tiimien välillä. (Tolvanen, 2018)

Sininen Meteoriitti kuvailee digitaaliset työympäristön koostuvan useista erilaisista työkaluista ja järjestelmistä, jossa ytimen muodostaa sosiaalinen intranet. Sen avulla työyhteisö voi keskustella luontevasti ja josta ihmiset, työkalut, sisällöt ja ohjeet löytyvät helposti. Lisäksi se keskustelee sulassa sovussa muiden yrityksen järjestelmien kanssa. Etuna on se, että henkilöstö vapautuu vaativampiin tehtäviin, kun arkiset asiat löytyvät helposti ja alusta tarjoaa hyvät mahdollisuudet keskinäiseen vuorovaikutukseen. (Sininen Meteoriitti, n.d.)

3.3.6 Teams

Microsoftin viestintäalusta on varsin nuori alusta. Vuonna 2016 käyttöön otettu järjestelmä on koko ajan kehittyvä ja monipuolistuva digitaalinen työympäristö. Teams yhdistää ihmiset, keskustelut, tiedostot, sovellukset, puhelut ja kokoukset samaan käyttöliittymän alle.

Toimeksiantajayrityksessä Teams otettiin käyttöön vuoden 2020 alussa sen kummempia koulutuksia. Organisaatiossa oli käytössä aikaisemmin Skype, mutta se aiheutti ongelmia Microsoftin käyttöliittymien kanssa. Teams mahdollistaa sujuvat tiimipalaverit ja tiedostojen jakamisen. Sinisen Meteoritin tarjoaman Teamworkin avulla voidaan käyttää Microsoftin Office 365 sovelluksia suoraan Teamsin sisällä ja yhdistää ulkoisia pilvipalveluita. Teams toimii samalla SharePoint alustalla kuin intranet ratkaisu ja helpottaa pilvitiedostojen jakamisen samalla alustalla.

3.3.7 Sosiaalinen media

Työviestintä sosiaalisessa mediassa lisää työn imua. Tampereen yliopiston Atte Oksasen johtamassa tutkimuksessa on tutkittu niin työviestintää kuin epävirallista viestintää sosiaalisessa mediassa. Työn imua voidaan pitää yllä sosiaalisen median avulla, erityisesti silloin, kun fyysinen kontakti ei ole mahdollista. Epävirallisen sosiaalisen median avulla voidaan lisätä organisaatioon samaistumista ja lisätä sosiaalista tuen tunnetta. (Oksa, ym. 2020) Johtajuuden näkökannasta keskeiset somekanavat ovat twitter ja LinkedIn. Facebook ja Instagram nähdään enemmän viihteellisimpinä kanavina. On tärkeää löytää oma tapa ja kanavat missä vaikuttaa ja mikä on se oma tyyli, jolla on vaikutusta. Viestiminen sosiaalisessa mediassa lisää avoimuutta ja erityisesti Suomessa avoimuus liitetään luottamukseen. Viestiminen sosiaalisessa mediassa lisää johtajan mahdollisuutta viestiä johtajuudesta, kertoa liiketoiminnan suunnasta ja arvoista, kannustaa, kiittää, haastaa ja kuulla sidosryhmiä. Sosiaalisessa mediassa johtaja voi myös näyttää omaa persoonallisuuttaan. (Saksi, 2016, s. 105–200)

Monelle blogin kirjoittaminen on ollut luonteva tapa aloittaa sosiaalinen viestintä. Organisaatioissa blogia on aluksi julkaistu lähinnä sisäisissä intranetin kanavissa, mutta pikkuhiljaa niitä on koettu luontevaksi jakaa myös ulkoisissa kanavissa. Blogi on erinomainen tapa viestiä organisaation tavoitteista, osaamista, arvoista ja kulttuurista monipuolisemmin. (Saksi, 2016, s. 206–210) Mikko Nieminen kertoo Jukka Saksen (2016) haastattelussa miten on oivaltanut somen olevan loistava myös sisäisen viestinnän kanava. Somen kautta ihmiset pääsevät kurkistamaan helposti johtajien elämään ja arkeen. (Saksi, 2016, s. 212)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen toteutuksesta, perustellaan tutkimusmenetelmän valinta ja kerrotaan tutkimustuloksista.

Lopputyön kyselyn tutkimusmenetelmänä on käytetty kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevan asian tai tutkittavaa ilmiötä kohteen henkilöiden näkökulmasta. Tutkimuksessa kiinnostaa henkilöiden kokemukset, ajatukset, tunteet ja merkitykset, joita kohteena olevat ihmiset antavat. (Puusa & Juuti, 2020) Kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös ominaista osallistuvuus. Määrällisesti laadullisessa tutkimuksessa otanta on pieni, mutta pyritään analysoimaan tuloksia sitäkin syvällisemmin. (Eskola & Suoranta, 1998)

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna (Liite 1) valituille henkilöille. Teemahaastattelu on luonteeltaan vapaamuotoinen ja joustava menetelmä. Haastattelukysymykset luovat aihion haastattelulle ja ominaista haastattelutilanteelle on, että tutkija voi ohjata keskustelua, ilman kokonaisvaltaista kontrollointia. Toivottavaa on, että haastateltava puhuisi aihealueesta varsin vapaasti ja laajasti. Avoimessa vuorovaikutuksessa haastateltavien tulisi kertoa kysyttävillä asioille oma näkemys ja käsitellä tarkasteltavia asioita omasta näkökulmasta käsin. Yleensä nämä merkitykset saattavat syntyä vasta haastattelutilanteessa, yhdessä haastattelijan kanssa vuorovaikutuksen seurauksena. Vaikka haastatteluun valitut kysymyksen ja teemat haastattelutilanteessa ovat melko avoimia, tulee teoreettisen viitekehyksen tukea kysymysten teemoja. Teemahaastattelussa pitää varmistaa, että haastattelija ja haastateltava puhuvat samaa kieltä ja valitut käsitteet tarkoittavat jokseenkin samoja asioita. Myös tutkijalla tulee olla tarkka ymmärrys tutkittavana kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti, 2020)

Teemahaastattelu soveltuu hyvin tutkimusmenetelmäksi, sillä haastattelun avulla on tarkoitus selvittää palveluyrityksen työyhteisön nykytilannetta ja löytää kehityskohteita. Haastatteluun valitut palvelujohtajat sijoittuvat toimeksiantajayrityksen organisaatiokartassa ratkaisevaan rooliin. He ovat linkkinä johdon ja palveluesimiesten välillä. Heillä on myös hyvä käsitys organisaation viestinnän nykytilasta. Koska työyhteisöviestintään liittyy monia abstrakteja asioita ja tekijöitä, voidaan teemahaastattelun avulla luoda haastattelun

rungoksi tarvittavia teemoja ja antaa haastateltavien puhua nykytilasta omin sanoin ja tuoda sitä kautta esiin mitkä viestinnässä ovat hyvin ja mitkä vaativat huomiota.

Tutkimus toteutettiin lokakuussa, viikoilla 43–44. Varsinaisia haastattelukysymyksiä oli 9 ja ne oli rakennettu Juholin (2007) määrittelemien työyhteisöviestinnän asiakokonaisuuksien ympärille: isojen asioiden jakaminen ja keskustelu, ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihdannassa, tunnelma, osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä, yhdessä tekeminen ja oppiminen. Haastattelussa kysyttiin myös viestinnän nykytilasta, odotuksista ja tavoitetilasta sekä erityisesti miten eri vuorovaikutusteknologia käytetään ja osataan käyttää sekä kehitysehdotuksia työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Kysymysten muoto ja järjestys vaihtelivat. Vastaajilla oli myös mahdollisuus tuoda vapaasti omia näkemyksiä ja mielipiteitä esiin. Samalla pyydettiin vastaajilta tarkennuksia ja perusteluita vastauksiin, jotta saatiin syvempää ymmärrystä vastauksiin.

Haastatteluun valittiin palvelujohtajia kahdesta eri yhtiöstä. Näin saatiin syvempi ymmärrys viestinnän nykytilasta ja kehitysehdotuksia. Organisaation palvelujohtajat ovat vastuussa oman toimialueensa viestinnästä, ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa viestin kulkuun ja luoda piiriin paras mahdollinen tunnelma, luoda piiriin työympäristö, jossa kaikilla on mahdollisuus osallistua, vaikuttaa ja oppia.

Haastattelu toteutettiin henkilöhaastatteluna puhelinhaastatteluna. Yksi vastaajista toimitti vastaukset kirjallisena. Haastatteluun oli varattu noin 40 minuuttia. Osa haastatteluista venyi yli tunnin mittaisiksi. Haastateltavat olivat entuudestaan tuttuja ja toimivat haastattelijan kollegoina. Haastattelutilanne oli luonteva ja keskustelu sujui mutkattomasti.

4.1 Reliabiliteetti

Haastattelijan tulisi rakentaa luottamus haastattelutilanteeseen ja motivoida haastateltavia vastaamaan todenmukaisesti kysymyksiin. Haastateltavalla saattaa olla ennakkokäsityksiä haastattelun luotettavuudesta ja antaa vastaukseksi ennalta toivottuja tai sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia. Haastattelun onnistumisen ja luotettavuuden näkökulmasta tulisi kiinnittää huomiota reaktiivisuuskysymykseen ja tulkintavirhekysymyksiin. Reaktiivisuudella tarkoitetaan sitä miten paljon tutkija saattaa vaikuttaa kysymyksiin, kuten johdattamalla tai

asettelemalla kysymykset tietyllä tavalla. Tulkintavirheet saattavat johtua siitä, että haastateltava ei lainkaan ymmärrä kysymystä. Haastattelija saattaa käyttää kapulakieltä tai hankalia termejä, joita haastateltavan on vaikea ymmärtää tai hän ymmärtää ne väärin. Tulkintavirheet voivat myös johtua tutkijan heikosta kyvystä tulkita vastauksia. (Puusa & Juuti, 2020)

Teemahaastattelun reliabiliteettia on vaikeaa tarkastella, mutta luotettavuuteen pyrittiin vaikuttamaan hyvän ennakkosuunnittelun avulla. Haastatteluajat sovittiin etukäteen, joten vastaamiseen olisi hyvin aikaa ja vastaustilanne olisi mahdollisimman häiriötön. Haastattelu aloitettiin kertomalla tutkimuksesta ja missä toimintaympäristössä vastaajien pitäisi kysymyksiä tarkastella. Vaikka haastattelun rakenne oli kaikilla sama, ohjasi keskustelu haastattelun kulkua.

4.2 Tutkimuksen tulokset

Haastattelut kirjoitettiin luettavampaan verbaaliseen muotoon. Haastatteluun vastasi 8 palvelujohtajaa, josta yksi vastasi kyselyyn kirjallisesti ja seitsemän muuta puhelinhaastattelun avulla. Vastaajat valikoituivat satunnaisotannalla sen mukaan, kenellä sattui olemaan mahdollisuus ja aikaa osallistua haastatteluun.

4.2.1 Viestinnän nykytila

Kysymykset 1–3 käsittelivät yrityksen viestinnän nykytilaa. Vastaajilta kysyttiin näkemystä viestinnän nykytilasta, saako vastaaja itse kaiken tarvitseman tiedon, joka liittyy omaan työhön ja miten viestintää yrityksessä voitaisiin parantaa.

Suurin osa, eli vastaajista viisi, olivat tyytyväisiä viestinnän nykytilaan. Kaikille oli selvää, että viestintä ei ole yhden vastuulla tai että viestinnässä olisi yksi yhteinen nimittäjä, vaan kaikki ovat osana aktiivista viestintää ja kaikilla on tärkeä rooli viestijöinä. Tässä yhteydessä tuotiin esiin myös uuden intran keskeistä roolia tiedon työssijanaa. Yksi vastaajista toi esiin huolen esimiesten valmiudesta toimia asiakasviestinnässä.

” Olen tyytyväinen viestinnän nykytilaan kokonaisvaltaisesti. Uuden intran myötä on siirrytty aivan ihan uudelle tasolle. Ei ennen ole ollut ammattimaista viestintää”

Vastaajista kolme eivät olleet täysin tyytyväisiä viestinnän nykytilaan. Viestinnän tyytyväisyyttä laski yhteinen huoli, miten tavoittaa palveluvastaavat. Kahden vastauksessa turhautumista aiheutti palveluesimiesten kohtaama sähköpostitulva, joita ei aina ollut kohdistettu oikein ja olivat laadullisesti heikkoja. Kohdentamaton viestintä lisäsi yleistä tyytymättömyyttä kaikkea viestintää kohtaan. Yksi vastaajista oli huolissaan myös sähköpostin käytöstä johtamisen välineenä. Sähköpostiin tartutaan liian helposti, joka johtaa sähköpostin väärinkäyttöön ja ajatteluun sähköpostin kaikkivoipaisuudesta. Vastaajista kuusi korosti omaa aktiivista roolia tiedon hankinnassa ja viestien eteenpäin jalkauttamiseen.

Kysymyksessä kaksi kysyttiin saako vastaaja itse kaiken tiedon, joka liittyy omaan työhön. Vastaajista vain kaksi vastasi suoraan kyllä. Vastaajista neljä kertoi kaivavansa tiedon itse.

”Se on tärkeää, että tiedetään missä mennään, siitä tulee sellainen olo, että välitetään.”

Kautta linjan vastauksista huokui tyytymättömyys ennalta suunnittelematonta ja hallitsematonta viestintää kohtaan. Oma työtä koskevaa tietoa kyllä saadaan, monesti se kantautuu kiertotietä, suunnittelematta ja ilman ennakoitua. Vaikka kaikki tunnustivat oman roolinsa ja jokaisen vastuun sisäisessä viestinnässä, vastaajat kokivat saavansa viestit paremmin kollegoilta.

Kolmannessa kysymyksessä kysyttiin vastaajilta ehdotuksia viestinnän parantamiseksi. Eniten parannustoiveita liitettiin viestinnän tavoitettavuuden parantamiseen palveluvastaava tasolle. Tällä hetkellä yrityksessä ei ole mitään yhtenäistä, organisaatiotason kanavaa viestiä palveluvastaaville kuin kirjeposti. Kirjeposti ymmärrettävästi ei ole nopea tapa viestiä, se on hankala, aikaa vievä ja kallis tapa. Ongelmana on, että kaikki eivät ole ylläpitäneet palveluvastaavien sähköpostiosoitteita ohjeistusten mukaisesti. Sähköpostien ylläpito on koettu erityisen hankalaksi piireissä, joissa vaihtuvuus on suurta. Osalla piireistä palveluvastaavien sähköpostit olivat ajan tasalla ja heille oli tehty tiedotteita lähinnä muutoksista ja covid-19-pandemiaan liittyvistä asioista.

Piireille ei ollut tehty erillistä viestintäsuunnitelmaa. Tässä yhteydessä todettiin myös vastavuoroisen viestinnän puute. Tähän ratkaisuksi ehdotettiin palveluvastaaville omaa sovellusta tai mahdollistaa heidän pääsynsä intranettiin. Palveluvastaavien suuri määrä ja iso vaihtuvuus tunnustettiin tässä yhteydessä ja tiedostettiin myös ehdotusten ongelmat. Halpojenkin puhelimien hankinta, perehdytys, ylläpito ja ajan tasalla pito tuo omat haasteensa.

Palvelujohtajat toivoivat viestintää suoraan omalta esimieheltä ja täsmällisempiä sähköpostien postituslistoja. Viestinnän merkitystä konsernissa toivottiin nostettavan arvostuksessa ylös ja johtoa viestimään enemmän.

4.2.2 Isoista asioista viestiminen

Kysymyksessä 4 vastaajia pyydettiin kertomaan, miten konsernin isoista asioista viestitään. Uutta intraa kiiteltiin myös tässä kohdin, koettiin, että viestintä on muuttunut merkittävästi uuden intranetin myötä.

Toimitusjohtajan kuukausikatsausta keuhuttiin ja toivottiin myös muilta johtajilta organisaatiotason viestintää. Toivottiin johdolta selkeää näkymistä ja ennalta suunniteltua, selkeää ja perusteltua viestintää. Ylipäätänsä organisaatiotason viestintä koettiin vähäiseksi, sitä toivottiin lisää.

”Kun hallituksen puheenjohtajalta tulee tiedote, niin ryhtikin kohenee.”

Sisäiseen asiakkuusviestintään toivottiin myös lisää ryhtiä. Ehdotuksena oli tässäkin tapauksessa postituslistojen ajantasaistaminen.

4.2.3 Ajantasainen viestintä

Kysymyksessä 5 vastaajia pyydettiin kertomaan miten ajantasainen tieto tavoittaa ja miten tietoa jaetaan.

Intranet koettiin hyväksi asiaksi, että on selkeä yksi kanava, jonka kautta tiedotetaan ja josta tietoa löytyy. Intranetin myötä viestinnän koettiin parantuneen, sen kautta on löydetty uutta

tietoa, jota ei edes aikaisemmin tiedetty olevaankaan. Palvelujohtajat pitävät huolta, että kaikki esimiehet ovat nähneet kaikki tärkeät viestit viikoittain tai viimeistään kuukausittaisessa kehityskokouksessa, jossa ovat mukana kaikki palveluesimiehet.

Osa piireistä on ylläpitänyt palveluvastaavien henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita ja muodostaneet omia sähköpostilistoja omille palveluvastaaville. Yrityksen omia sähköpostiosoitteita ei palveluvastaaville ole ja yhteystietojen ylläpito on täysin palveluesimiesten vastuulla. Piireissä, joissa vaihtuvuus on vähäistä, on osoitteiden ylläpito ja päivitys helppoa. Ongelmat ovat todellisia piireissä, joissa on paljon asiakaskohtaisia muutoksia, palveluesimiesten alue muuttuu ja palveluesimiesten vaihtuvuus on suurta. Poikkeusolo on osoittanut osoitteiston tarpeellisuuden ja erityisesti organisaatiotasoisien tavan luoda toimintatavat ja kanavat koko organisaatiota kattavaan viestintään.

Sähköpostitulvaan oltiin turhautuneita. Vastaajien toive oli, että sähköpostiviestien lähettäjät kiinnittäisivät enemmän huomiota viestien laadulliseen sisältöön ja tarkkuutta postituslistojen käyttöön. Sähköpostiviestien suuri määrä aiheuttaa lähes päivittäin suurta turhautumista. Kehitysehdotukseksi annettiin toive tarkentaa postituslistoja ja miettiä viestien laadullista sisältöä. Kohdennettuun viestintään voidaan hyvin käyttää avuksi Teamsia, mutta vastaajista kukaan ei ottanut puheeksi tässä yhteydessä Teamsia.

Poikkeusajan viestintä oli koettu puutteelliseksi, sitä oli ollut liian vähän ja se oli ollut yleisluonteista. Tyytymättömyys poikkeusajan viestintää kohtaan tuli vastaajilla esiin jokaisella vähän eri vastauskohdissa. Viestinnän kriteereiden mukaisesti kyseessä on kriisiajan viestintää ja kuuluu näin ollen luokituksestaan ajantasaviestintään. Yhteisen viestintäkanavan puuttuminen covid-19-pandemian alkaessa vaikuttaa olennaisesti tyytymättömyyteen poikkeusajan viestintää kohden. Tosin vastaajien kokemus poikkeusajanviestintää kohtaan ei ole intranetin myötä parantunut.

Muutamat kokivat valtakunnallisia asiakkuuksia koskevan sisäisen viestinnän olevan suunnittelematonta. Tässäkin yhteydessä postituslistojen käyttö koettiin puutteelliseksi. Tutkijan näkökulmasta ongelman juurisyy tuskin on pelkästään postituslistoissa vaan pikemminkin kokonaisuuden johtamisessa ja puutteellisissa toiminnanohjauksissa.

Vastauksista henki myös toive tulla huomioiduksi. Muutama vastaajista mietti, miksi ylipäättänsä jollakin henkilöillä on tapana olla vastaamatta viesteihin. Viesteihin vastaamatta jättäminen synnyttää erinäisiä tunteita kuten turhautumista ja tyytymättömyyttä.

4.2.4 Yleinen tunnelma piirissä

Kysymykset 6–8 koskettivat vastaajan oman piirin yleistä tunnelmaa ja miten tietoa jaetaan keskenään ja miten piirissä tapahtuu epävirallista viestintää.

Kaikki palvelujohtajat kokivat piirinsä tunnelman hyväksi. Yksi palvelujohtaja kertoi joutuneensa tekemään rankkoja henkilöstöratkaisuja muutama vuosi sitten. Muutosten myötä on päästy kaikkia tyydyttävään tilanteeseen, jossa kaikilla on työyhteisössä hyvä olla. Tämän myötä myös liikevaihto ja tulos ovat parantuneet. Yksi palvelujohtaja kertoi olevansa muutosten äärellä, jossa kaksi piiriä on yhdistetty, sopeutuminen on sujunut hyvin ja yhteisiä pelisääntöjä haetaan hyvässä sovussa.

”Ollaan avoimia, puhutaan avoimesti ja rehellisesti. Autetaan. Olen aina itse tavoitettavissa, jos en ole asiakkailta.”

Hyvän tunnelman avainasioiksi liitettiin avoimuus ja rehellisyys. Palvelujohtaja koki, että oma läsnäolo ja tavoitettavissa oleminen ovat olleet omaltaan luomassa turvallisuutta palveluesimiehille. Keskustelevan ilmapiirin luominen koettiin tärkeäksi. Asioista valveutuneet palveluesimiehet arvostavat, kun asioista keskustellaan rehellisesti. Näin myös vältetään turhien huhujen ja juorujen syntyminen.

Yksi palvelujohtajista kertoi ottaneensa käyttöön kuukausittaisen, sähköpostitse lähetettävän viestintäkirjeen palveluvastaaville. Hän koki ilmapiirin parantuneen, kun avoimuus ja tiedottaminen ovat lisääntyneet ja muuttunut säännölliseksi. Tunnelmaan koettiin liittyvän myös epävirallinen viestintä. Kun jaetaan esim. WhatsAppissa hauskoja meemejä ja tilannekomiikkaa, paransi se yleistä tunnelmaa ja yhteenkuuluvuutta.

Kaksi palvelujohtajaa oli huolissaan koronapandemian aiheuttaneesta tilanteesta, joka on vetänyt palveluesimiesten jaksamisen äärirajoille. Tilanteeseen on vaikuttanut osaltaan yleinen yhteiskunnallinen tilanne ja sen aiheuttamat yleiset huolet, mutta myös työpaikalla

venymistä vaativat todella hankalat tilanteet, kuten YT-neuvottelut ja toisaalta mahdollisuus palkata uusia työntekijöitä.

Poikkeustilanteen myötä monet palveluesimieht olivat joutuneet tiukkoihin tilanteisiin neuvottelemaan asiakkaiden ja henkilöstön kanssa. Äärirajoihin venyminen, epätietoisuus ja kova kuormitus ovat rasittaneet esimiehiä. Senkin vuoksi palvelujohtajat kokivat vähäisen poikkeusviestinnän kuormittaneen tilannetta entisestään.

4.2.5 Osallistuminen ja yhdessä tekeminen

Kysymyksissä 7–8 kysyttiin piirissä tapahtuvaa osallistumisen tasoa, sitä miten piirissä osallistutaan yrityksen järjestämiin koulutuksiin, tilaisuuksiin ja tapahtumiin ja miten asioita tehdään piirissä yhdessä.

Kaikki vastaajat olivat kovin tyytyväisiä siihen, miten palveluesimiehet osallistuvat koulutuksiin ja miten asiakaskohteissa järjestetään vaadittavia osaamista täydentäviä koulutuksia. Erityisesti organisaation toimihenkilökoulutuksiin, joihin palveluesimiesten tulee osallistua, he myös osallistuvat.

Vain yksi palvelujohtajista koki, että toimihenkilöille räätälöidyt koulutukset ovat liian pitkiä ja sisällöllisesti liian yleisellä tasolla. Esimiehen sitoutuminen 12 päivään vuodessa tuntuu kohtuuttomalta, sillä esimiehen pitää olla joka päivä asiakkaiden ja henkilöstön tavoitettavissa.

” Olemme levällämme, joten on kivaa nähdä silloin kun on mahdollisuus.”

Piirit järjestävät normaalioloissa paljon myös omia koulutuksia sekä epävirallisia tilaisuuksia, kuten joulupuurotilaisuuksia, Suomi 100 v. kahvituksia ja hyvinvointipäiviä. Näihin osallistumisaste koettiin olevan hyvä, muutamat poissaolot ovat olleet ymmärrettäviä. Lapsiperheelliset ovat olleet niitä, joille yhteiset riennot ovat olleet hankalasti järjestettävissä jo matkustamisenkin puolesta.

Webinaarikoulutukset on otettu hyvin vastaan, sillä webinaarin voi katsoa silloin kun se itselle sopii ja vaikka tarvittaessa sopivissa osissa. Uusien järjestelmien ja ohjelmien

käyttöön otossa webinaarit ovat olleet korvaamattomia, sillä koulutusaineistoihin on voitu palata aina uudestaan.

4.2.6 Viestintäfoorumien hyödyntäminen

Kysymyksissä 9 ja 10 kysyttiin miten erilaiset viestintäforumit ovat käytössä ja onko palvelujohtajalla tai piirillä käytössä muita digitaalisia kanavia.

Kaikilla oli Teams-ryhmät oman liiketoimintaryhmän ja oman piirin kesken. Kaikki olivat ottaneet Teamsin käyttöön koronakriisin myötä ongelmitta, ilman erillistä koulutusta ja opastusta. Kaikkien mielestä Teams on ollut loistava tapa pitää palavereita ja kommunikoida koronakriisin keskellä.

” Kirjeen lähettäminen ei ole tätä päivää.”

Kaikilla oli käytössä oma piirin sisäinen ryhmä Teamsissä ja sitä kautta pidetään kokouksia. Muutama mainitsi osaavansa hyödyntää kanavaa tiedostojen jakamiseen ja kokivat sen käteväksi tavaksi muokata tiedostoja samanaikaisesti. Muut ominaisuudet kuten chat, keskusteluryhmät tai soitot eivät olleet olleet käytössä.

WhatsApp oli kaikilla käytössä virallisena ja epävirallisen viestinnän kanavana. WhatsAppia käytetään, kun halutaan pikaista apua tai vaikkapa tilanteissa, kun toivottiin vaihtoehtoisia mielipiteitä tai erilaisia kannanottoja. Epävirallisissa viesteissä huumori on läsnä, meemit kiertävät ja musta huumori toimivat piristysruiskeina. WhatsApp ryhmiä oli muodostunut eri asiakkuuksien ympärille, mutta myös yli piirirajojen, kuten kollegoiden ja asiakkuuksien kesken.

Kenelläkään palvelujohtajista ei ollut käytössä muita sosiaalisen median kanavia, jonka merkityksen he olisivat kokeneet merkittäväksi työyhteisöviestinnän näkökulmasta. Muutama vastaajista kertoi ottaneensa linjan, jossa he eivät hyväksy Facebookissa alaisiaan kavereiksi. Muutama ilmoitti olevansa Instagramissa, jossa jokainen halukas sai häntä seurata. Yksi palvelujohtajasta kertoi, että muutamat heidän piirissään ovat aktiivisia sosiaalisessa mediassa. He ottavat oman piirin tapahtumista kuvia ja välittivät niitä yhtiön

somekanaviin jaettavaksi. He myös itse jakavat työstään kuvia ja tarinoita omissa henkilökohtaisissa somekanavissa ja kokevat näin yhteisöllistä ylpeyttä.

Suurin osa palvelujohtajista on LinkedInissä, joka toimii viestinnällisenä kanavana asiakassuhteiden ja brändimielikuvan parantamisessa. LinkedIniä ei koettu varsinaiseksi yhteisöviestinnän kanavaksi, sillä todella harva palveluesimies on LinkedInissä.

4.2.7 Kehitysehdotukset

Haastattelussa pyydettiin antamaan myös kehitysehdotuksia työyhteisöviestinnän parantamiseksi. Näitä kehitysehdotuksia tulikin kiitettävä määrä. Palaute oli kaikin puolin rakentava, sillä lähes jokaista moitetta vastaan oli vastaajilla parannusehdotus. Suurin huoli koski viestien tavoitettavuutta palveluvastaaville. Parannus- ja kehitysehdotukseksi ehdotettiin muun muassa omaa viestintäkanavaa, sovellusta, pääsyä intranettiin ja kännyköitä palveluvastaaville.

Sähköpostin käyttö johtamisen välineenä huolestutti, mutta erityisesti sähköpostien älytön määrä. Niiden holtiton lähettäminen ja esimiesten kuormittunut tilanne tuntui palvelujohtajista kohtuuttomalta. Kehitysehdotuksena oli laatia valmiiksi tarkkoja postituslistoja ja kouluttaa ihmisiä viestimään. Muutamat nostivat esiin myös viestien vastaamattomuuden. Syyksi epäitiin kasvanutta kiirettä, mutta kerrottiin myös vastaamattomuuden herättävän turhia spekulatioita ja tunteita.

”Toimintasuunnitelmallisuuden näkisin kehityskohteena. Isoja asioita tulee välillä äkkäarvaamatta. Vuosikello ajattelu olisi paikallaan.”

Vastaajista viisi kertoi olevansa tyytymätön poikkeusajan viestintään. Se koettiin olevan liian yleisellä tasolla, jälkijätöistä ja puutteellista. Viestimättömyys oli synnyttänyt turvattomuutta ja palvelujohtajat olivat kokeneet sen välinpitämättömyydeksi. HR:ltä toivottiin enemmän tukea ja apua vaikeisiin henkilöstö- ja asiakastilanteisiin.

”Hyvä fiilis, mutta toisaalta ihmiset ovat huolissaan tästä tilanteesta, vaikka tämä ei ole koskettanut suoraan meitä.”

4.2.8 Haastattelun yhteenveto

Tässä luvussa tarkastelen haastattelun vastauksia suhteessa teoriaan.

Kysyttäessä viestinnän nykytilasta, vastaajat kategorisoivat vastauksensa hyvin yksiselitteisesti joko konsernin isoiksi asioiksi tai ajantasaviestinnäksi. Kortetjärvi-Nurmi, ym. (2008) luokittelevat viestinnän koostuvan viestintäsuhteista, viestien sisällöistä, käytännön järjestelyistä ja resursseista. Tätä tarkastelutapaa heijastaen voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksessä ei ole aina selvää kuka viestii, viestien sisältöjä tulisi parantaa laadukkaimmaksi, käytännön järjestelyt eli prosessi on kutakuinkin hallussa johtuen matalasta hierarkiarakenteesta, mutta että resurssit viestintään ovat rajallisia.

Toimeksiantajayrityksessä työtä tehdään kentällä, fyysisesti erillään ja vielä yli organisaatorakenteiden ja erilaisissa verkostoissa. Uusi intranet ja Teams on tarjonnut digitaalisen työympäristön ajantasaviestintää varten toimihenkilöiden kesken. Piirien palveluvastaavilla eli työntekijöillä ei ollut pääsyä intranettiin, eivätkä piirit ylläpitäneen palveluvastaavien henkilökohtaisia sähköpostiosoitteita. Teams taas on mahdollistanut toimivat kokouskäytännöt myös organisaation ulkopuolisille henkilöille kuten asiakkaille ja palveluvastaaville, jos sähköpostiosoite on tiedossa. Vaikka digitaalinen työympäristö mahdollistaa tehokkaan vastavuoroisen viestinnänalustan, kaikkia toiminnallisuuksia ei ole hyödynnetty parhaalla mahdollisella tavalla.

Etätöyöhön siirtyminen ja yhteydenpito Teamsin avulla otettiin hyvin vastaan ja täysin kivuttomasti. Kukaan ei kaivannut organisaatiotason koulutusta tai perehdytystä vaan jokainen piiri otti uuden kanavan haltuun toisia opastaen ja neuvoen. Tämä kertoo hyvää tarinaa siitä, miten toisten auttaminen, yhdessä tekeminen ja oppinen sekä luottamus pyytää toisilta apua toimii piirien sisällä, mutta myös läpi koko organisaation.

Sosiaalinen intranet kannustaa käyttäjiään keskinäiseen kommunikointiin, omalla kuvallisella profiililla. Oma kuva ja profiilin rikastaminen tarkemmilla tiedoilla on otettu käyttöön ja erilaisia uutisia, kiitoksia ja henkilöstönimityksiä käydään kommentoimassa ja onnittelemassa. Teams mahdollistaa pikaviestinnän ja chattailun, mutta näitä ominaisuuksia ei ole otettu käyttöön. Erinäisten digitaalisten uudistusten myötä on mahdollista nostaa

ajantasatiedon saatavuutta vielä paremmalle tasolle. Tämä on omiaan myös auttamaan isoista asioista viestittäessä ja muutosviestinnässä, joissa koettiin suurimmat puutteet.

Sosiaalisen median kanavista vain WhatsApp oli käytössä osana organisaatioviestintää, jota mukavasti käytettiin myös epävirallisen viestittelyn kanavana. Musta huumori, meemit ja rento viestintä lisäsi keskinäistä luottamuksen dialogia. Poikkeusaika on jättänyt myös tietynlaista henkilökohtaista kohtaamisvajetta, jota pyrittiin korvaamaan WhatsAppilla ja Teams -kokouksilla. Suhtautuminen digitalisaation on positiivista ja innostavaa. Nykyiset Teams ja intranet käytänteet oli otettu hyvin haltuun oma-aloitteellisesti ja lyhyellä perehdytyksellä. Edellytykset syventää digitaalisen työympäristön ja työkalujen käyttöönottoa ovat hyvät. Peilaten Luhtalan (2018) näkemystä, toimeksiantajayrityksessä panostukset koulutukseen, kehittämiseen ja tietynlaisen kokeilukulttuurin suosimiseen ovat luoneet otollisen kulttuurimaaperän digitaalisuudelle.

Koko ajan muutoksessa oleva yhteiskunta haastaa esimiestyön ja johtamisen. Haastattelun vastauksista henkii hyvä esimiestyö, jossa jokainen ymmärtää roolinsa ja vastuunsa osana työyhteisöviestintää. Kasvun myötä vahva kulttuuriin ja vanhoihin käytäntöihin nojaava johtaminen ei ole kaikilta osin riittävää, vaan tueksi tarvitaan jokaiselta toimihenkilöltä viestintäsuunnitelmaa.

Yksi palvelujohtajista toi selkeästi esiin, miten palveluesimiesten tavoitteellista toimintaa ohjaa selkeä toimenkuva ja toimintajärjestelmän hallinta. Nämä kriteerit kattavat hyvin itseohjautuvuuden määritelmän. Kun työntekijä on vielä tietoinen arvoista, tavoitteista ja vahvuuksista, eli tietää mitä kohti hän ohjautuu, hän näyttäytyy osaavana, motivoituneena ja aikaansaavana työntekijänä. (Puhakka, 2020; Martela & Jarenko, 2017)

Uskoisin, että toimeksiantajan motivaattorina on toiminut pitkään itseorganisoituminen, joka matalahierarkkisessa ja vahvan kulttuurin omaavassa organisaatiossa on hyvä toimintatapa. Kasvuorganisaatiossa ryhmän itseorganisoitumiseen tulee kiinnittää uudella tavalla huomiota, erityisesti rakenteisiin ja ohjeisiin, jotta ne pysyvät muutoksen matkassa. Tarkka ja hyvin rakennettu organisaatiotason sisäisenviestinnän viestintäsuunnitelma voisi olla hyvä ratkaisu rytmittämään vähäistä ja epäsäännöllistä johdon viestintää.

Hyvä tunnelma tuli esiin siinä, miten piireissä tehdään yhdessä asioita.

Toimeksiantajayrityksessä on aina panostettu koulutukseen ja sen rooli kulttuurissa tulee hyvin esiin jokaisen haastateltavan kanssa. Koulutuksen tärkeys ja keskeinen rooli on sisäistetty hyvin. Tietoa jaetaan työyhteisön kesken ja apua uskalletaan pyytää. Vielä enemmän työyhteisöissä voisi olla toimintatapoja, jossa koulutukseen osallistujat jakavat muille tietoa koulutuksen sisällöstä. Tämä nostaa ryhmän tietotasoa.

Palvelujohtajat uskalsivat ottaa myös keskusteluun yleisen ilmapiirin ja poikkeustilan aiheuttaman tilanteen, joka on ajanut palveluesimiehet äärimilleen. Puutteellinen poikkeusviestintä ei ollut pelkästään aiheuttanut puutetta faktoissa, vaan aiheuttanut myös välinpitämättömyyden tunteita ja heijastanut työntekijöiden motivaatioon. Sisäisen viestinnän tärkeys korostuu erityisesti muutos- ja kriisiviestinnässä.

Haastattelujen kautta nousi esiin suunnitelmallisen sisäisen viestinnän tarve. Palvelujohtajat kokevat organisaatiotasaisen ylemmän johdon viestinnän olevan puutteellista ja suunnittelematonta. Uusi intranet on lunastanut paikkansa sisäisen viestinnän keskeisenä kanavana, mutta toistaiseksi intranet toimii yhdensuuntaisena tiedottamisen kanavana, eikä digitaalisena työympäristönä, johon uudenlainen infra antaa mahdollisuuden.

Vastauksissa ei tullut esiin, miten palvelujohtajat tai johto suhtautuvat virheisiin. Koska moka on mahdollisuus ja moni uusi asia kehittyy epäonnistumisien kautta, uskaltaisin ehdottaa toimintatapaa, jossa mokista keskusteltaisiin avoimesti luottamuksellisessa ilmapiirissä.

Palvelujohtajat pitivät tärkeinä järjestää myös epävirallisia tilaisuuksia, joissa päästään tutustumaan toisiin vailla työvaatimuksia sekä työhyvinvointipäiviä, johon myös palveluvastaavat kutsutaan mukaan.

Teamsin kautta on luotu erilaisia työryhmätiloja, jonka kautta piirit keskenään ja yli yhtiörajojen kokoustavat. Dokumentin hallinta Sharepointin avulla mahdollistaa erilaisten dokumenttien hallinnan ja jakamisen ryhmätilojen välillä. Tämä ominaisuus on toimeksiantajalta saadun tiedon mukaan käytössä vain poikkeuksellisesti muutamissa valtakunnallisissa asiakkuuksissa. SharePointin avulla erilaisten tiedostojen jakaminen onnistuu intranet ja Teams työtiloissa erilaisten käyttöoikeuksien kautta. Näitä ominaisuuksia ei ole kuitenkaan toistaiseksi toimeksiantajayrityksessä ole otettu käyttöön.

4.3 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksena käytettiin laadullista teemahaastattelua. Niiden avulla selvitettiin viestinnän nykytilaa ja millaisia digitaalisia viestintävälineitä on käytössä. Tutkimusaineiston avulla saatiin uutta tietoa työyhteisön viestinnästä ja paljon kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen haastattelu osuus oli kattava ja se tehtiin teemahaastatteluna kahden yhtiön palvelujohtajille. Vaikka tulokset pyrittiin analysoimaan objektiivisesti, haastattelutilanteessa ja aineiston analysoinnissa ei voida välttyä tutkijan subjektiivisuudelta. Tulokset ovat rohkaisevia ja antaa toimeksiantajalle hyviä parannusehdotuksia työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Jotta toimeksiantajaryitykselle syntyy kattavampi kuva työyhteisöviestinnän tilasta ja se onnistuu hyödyntämään digitaalisuuden mahdollisuuksia, voisi toimeksiantaja tehdä kvalitatiivisen kyselyn palveluesimiehille. Näin voidaan syventyä työyhteisön todelliseen tilaan ja ottaa ratkaiseva askel viestinnän digitalisoimisessa ja laajentamisessa työntekijätasolle.

5 Yhteenveto

Tässä luvussa vedetään yhteen, miten tutkimus sai alkuunsa ja miten teoria on rakentunut tutkimuksen ympärille. Johtopäätöksissä pohditaan mitkä asiat ovat johtaneet nykyiseen tilanteeseen. Kehitysehdotuksia -luvussa kerrotaan, miten sisäistä viestintää tullaan jatkossa kehittämään ja millaisiin seikkoihin työyhteisöviestinnässä tulisi keskittyä. Lopuksi annetaan ehdotuksia jatkotutkimuksille.

Opinnäytetyön aihe nousi ensimmäisen kerran esiin keväällä 2020 osallistuessani toimeksiantajayrityksen intranet projektiin. Covid-19-virus asetti työyhteisön aivan uuden eteen. Asiantuntijat ja johto siirtyivät etätöihin ja lähikontaktit minimoitiin. Intranettiä rakennettiin kovaa vauhtia, jotta saatiin luotua toimiva teknologia-alusta tiedottamiselle. Digitaalisten välineiden käyttöönotto tapahtui todella kivuttomasti ja sujuvasti, vaikka monella ei ollut aikaisempaa kokemusta digitaalisissa ympäristöissä toimimisesta.

Opinnäytetyö aloitettiin heti elokuussa 2020. Sen tavoitteena oli tutkia toimeksiantajayrityksen työyhteisöviestinnän nykytilaa ja löytää kehitysehdotuksia.

Teemahaastattelu avulla päästiin hyvin selville nykytilanteesta ja saatiin hyviä kehitysehdotuksia työyhteisöviestintään. Tärkeimmät havainnot liittyivät siihen, että viestintä tulee olla suunniteltua. Organisaation isot asiat tulee strukturoida ja suunnitella hyvin vuodeksi eteenpäin. Myös asiakkuuksiin liittyvää viestintää pitää kehittää. Ajantasatiedon saatavuus on hyvää ja toimivaa. Kehitysehdotukset sen osalta liittyivät lähinnä yksittäisiin yksiköihin ja heidän toimintatapojen muutoksiin. Suurin muutos liittyy digitaalisen viestinnän laajentamiseen työntekijätasolle.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys keskittyi työyhteisön viestintään, digitaaliseen viestintään ja digitaalisen ajan esimiestyöskentelyyn ja johtamiseen. Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin teemahaastattelun avulla organisaation kahden yhtiön palvelujohtajilta, joista 8 vastasi haastatteluun.

5.1 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa pohditaan haastattelussa esiin nousseiden tulosten taustatekijöitä, mitä vastauksista voidaan päätellä ja erityisesti mitkä mahdollisuudet organisaatiolla on onnistua työyhteisöviestinnän parantamisessa.

Palvelujohtajille suunnattu työyhteisöviestinnän nykytila -tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä toimeksiantajaorganisaation yleinen tyytyväisyys työyhteisöviestinnän tilasta. Intranetin käytettävyydestä ja helppoudesta oli ollut spekulatioita, mutta haastatteluiden avulla voidaan todeta, että intranettiä osataan käyttää ja sen käytettävyyteen ollaan tyytyväisiä. Kaikki palveluesimiehet eivät vielä ole tottuneet käyttämään tai hakemaan tietoa uudesta intranetistä, mutta palvelujohtajat pitävät huolta, että kaikki tärkeät tiedotteet ja viestit tavoittavat palveluesimiehet. Palvelujohtajien myönteinen suhtautuminen ja asenne ovat hyvä lähtökohta kulttuurin muutokselle. Uusi intranet on nostanut myös yleistä tyytyväisyyttä viestintää kohden. He kokevat, että viestinnän merkittävyttä on nostettu ja uuden intranetin kautta viestintä on noussut uudelle tasolle. Intranetin toista vaihetta voidaan lähteä hyvillä mielin suunnittelemaan, kun tiedetään perusteiden olevan kunnossa.

Kaikilla vastaajilla oli huoli miten tavoittaa palveluvastaavat. Huolessa ei ollut organisaatiolle mitään uutta, ikävää asiassa on, että piirit eivät ylläpidä palveluvastaavien osoitteita. Tässä asiassa vastuu on ikään kuin sysätty organisaatiolle tai johdolle. Juuriongelma ei ole digitaalinen kanava, jonka avulla viestintä tavoittaa kaikki palveluvastaavat vaan johtaminen. Uusi sovellus ei ratkaise sitä asiaa, sillä palvelujohtajat tai esimiehet joutuvat jatkossakin ylläpitämään henkilötietoja yllä, jotta valitun kanavan kautta tavoitetaan kaikki henkilöt. Tämä tieto on äärimmäisen tärkeä tietää ja tunnistaa, ennen kuin uusia kanavia tai välineitä otetaan käyttöön.

Johdon ja oman esimiehen väliseen viestintään ei oltu tyytyväisiä. Tärkeät asiat kuultiin monesti kollegoilta tai huhujen saattelemana. Johdon isoista asioista viestiminen koettiin tärkeäksi ja toivottiin kaikilta johtajilta säännönmukaista viestintää. Nykyinen viestintätapa koettiin käskyttämisenä ja sähköpostijohtamiseksi. Dilemma on yleinen yrityksillä siinä kohtaa, kun organisaatio on kasvanut eikä kahvipöytäkeskustelut enää tavoita kaikkia. Viestinnän tyhjiöt syntyvät salakavalasti ja huomaamatta. Viestinnän strategiassa määritellyt viestintävastuut on nyt toimeksiantajayrityksessä nostettu keskustelun alle ja jokaiselle johtajalle on määritelty viestinnän vastuut ja sisällölliset tavoitteet vuodeksi eteenpäin.

Palvelujohtajat kokevat, että viestintä on välittämistä ja viestimättä jättäminen koetaan välinpitämättömyytenä. Kokonaisuudessaan johdon vähäinen viestintä on laskenut palvelujohtajien omaa työn imua. Tämä palaute kannattaa ottaa rakentavana palautteena, sillä jo pelkästään viestinnän määrää lisäämällä ja suunnitelmallisuudella voidaan lisätä työn mielekkyyttä ja imua.

Teams on otettu hyvin ja kivuttomasti käyttöön. Organisaatiotasolla ei järjestetty mitään koulutusta tai opastusta, vaan kaikki opettelivat etäkokousten järjestämiset Teamsin kautta. Tästä voidaan vetää johtopäätökset, että palvelujohtajilla on positiivinen suhtautuminen digitaalisiin järjestelmiin ja niiden käyttöönottoon. Teams mahdollistaa erilaisten työtilojen jaon, tiedostojen jakamisen, samanaikaisen dokumenttien päivityksen, chatin ja erilaisten ryhmien muodostamisen yli organisaatorajojen. Näitä ominaisuuksia ei ole muutamien poikkeuksien otettu käyttöön. Nämä laajennetut ominaisuudet ratkaisevat muutaman keskeisen ongelman. Kuten järjettömän sähköpostitulvan vähentäminen, viestien

kohdistaminen paremmin, tietojen ja tiedon proaktiivinen jakaminen ja ryhmän osaamispääoman kasvattaminen.

Kanavana sähköposti koettiin huonoksi. Viestejä tulee aivan liian paljon, ne ovat laadultaan huonoja eikä viestejä osata kohdentaa oikein. Erityisesti ongelma kiteytyi sisäisissä asiakasviesteissä. Asiakkuuksia koskevat sähköpostiviestit saattoivat mennä väärille palveluesimiehille. Tässäkin juuriongelma on se, että palvelujohtajan tulee ylläpitää asiakkuuksien yhteystietoja. Vika ei aina siis ole lähettäjässä. Asiakkuudesta vastaavan johtajan pitää vastaavasti opetella ottamaan järjestelmästä aina oikea postituslista. Näin viesti tavoittaa oikean palveluesimiehen. Kun asiakkuudelle perustetaan vielä oma Teams ryhmä, on kaikki tieto aina saatavilla silloin kun sitä tarvitaan. Teams ryhmästä löytyy myös kätevästi se viimeisin tieto, joka on helpottavasti parempi tapa etsiä, kuin selata sähköposteja. Chatin kautta ryhmän jäsenet voivat kysellä pieniäkin asioita, jossa vastaajana voi olla kätevästi se, ketä asiasta tietää eikä aina oletuksena asiakkuusjohtaja. Keskustelut myös säilyvät hyvin viestiketjussa ja ovat proaktiivisesti muille tietona.

Tutkimuksen avulla saadut haasteet ja parannusehdotukset ovat hyvänä tukena huomisen ja tulevaisuuden viestinnän suunnittelussa. Toimeksiantajayrityksessä digitaalisia työkaluja tullaan ottamaan käyttöön lähitulevaisuudessa entistä enemmän. Saatu tieto auttaa uusien asioiden sisäisessä markkinoinnissa ja implementoinnissa. Paras viisaus on viestiä ja lanseerata uusi digitaalinen viestintäväline tai työkalu ratkaisu edellä kuin järjestelmä edellä.

Keskusteluista tuli selkeästi esiin se, miten organisaatiossa panostetaan koulutukseen. Tämä vaikuttaa positiivisesti kulttuuriin ja siihen miten uusia asioita omaksutaan. Oli myös hienoa havaita, miten yhteisöllinen tunnelma piireissä tuntui palvelujohtajien mukaan olevan.

5.2 Kehitysehdotuksia

Kun organisaatio on uusi, kommunikaatiota on huomattavasti paljon enemmän, henkilöstöä on monesti vähemmän ja on helppo tavata kaikki henkilökohtaisesti ja jakaa tietoa. Kun yrityksestä tulee vakiintuneempi, viestintä helposti osastoituu ja viestintää aletaan kutsua tukitoiminnoiksi. Viestintä ei voi olla tukitoiminto, vaan sen tulee olla kaikkien dna:ssa.

Kriisissä viimeistään huomataan, miten sisäinen viestintä on tärkeää. Herätään tarkastelemaan, onko viestinnän prosessit kunnossa vai ei. (Piha, 2020) Näin tapahtui toimeksiantajayrityksessäkkin.

Haastattelu ja tutkimus osui hyvään hetkeen, sillä kokemusta intranetin käytettävyydestä oli ehtinyt kertyä ja tilanne poikkeustilanteessa normalisoitunut. Kehitystoimenpiteet jaettiin seuraaviin kokonaisuuksiin:

1. Digitaalisten työtapojen kehittäminen

- 0365-office työkalujen valinta ja roolitus

- Teamwork- ja Teams-hallintamalli

- Dokumenttien hallintamallit

Digitaalisten työtapojen käytänteistä luodaan projekti, jossa määritellään tarvittavat toimenpiteet ja lopuksi luodaan pelikirja ja määritellään viestinnän prosessi toimintakäsikirjaan. Pelikirja lanseerataan tammikuun konsernin kehityspäivillä. Lisäksi Office 0365-työkaluista luodaan webinaari-koulutussarja kaikille.

2. Tarkennettu viestintäsuunnitelma

- Lisätään viestintävastuut

- Jokainen toimihenkilö tekee viestintäsuunnitelman ensi vuodelle

3. Valtakunnallisten asiakkuuksien toimintamalli

- Toimintamallissa huomioidaan sisäiset viestintätavat

4. Viestintä palveluvastaaville

- On perustettu pilottikohde, jossa palveluvastaaville on hankittu omat puhelimet, mahdollistettu pääsy intranettiin, Teams-ryhmiin sekä avattu tietoturvallinen pikaviestintäkanava

5. Luodaan ajantasaiset postituslistat

Lisäksi palveluesimiehille on suunniteltu ensi vuodeksi johtamisen koulutusta, jossa viestinnällä on merkittävä rooli.

5.3 Opinnäytetyön hyödyllisyys ja ehdotuksia jatkotutkimuksille

Opinnäytetyön hyödyllisyyttä voidaan tarkastella organisaation ja työntekijöiden näkökulmasta. Opinnäytetyön ajoittuminen heti intranetin julkaisun jälkeen ja keskelle poikkeustilannetta oli ajoituksellisesti hyvä. Digitalisoituminen, pandemian aiheuttamat toimintaympäristön muutokset ja organisaation nopea kasvu ovat kriisiyttäneet sisäisen viestinnän ja osittain johtamisen, tutkimuksen valossa asioita tarkasteltaessa. Opinnäytetyön avulla saatiin selville kattavasti työyhteisön tilanne ja hyviä kehitysehdotuksia työyhteisöviestinnän parantamiseksi. Haastattelun avulla selvisi myös miten vastaanottavaisia organisaation työntekijät ovat uusille digitaalisille viestintävälineille.

Haastattelun avulla saatiin tehtyä selkeä työyhteisöviestinnän kehityssuunnitelma ja näkemys, miten implementoida digitaaliset työvälineet. Menetelmien ja työvälineiden jalkautus on huomattavasti helpompaa, kun palvelujohtajien näkemys ja asiantuntemus on huomioitu kehittämisessä. Palvelujohtajat ovat kuitenkin todella ratkaisevassa roolissa työyhteisöviestinnän kehittämisessä, ja erityisesti siinä miten sisäinen viestintä tavoittaa kaikki työntekijät organisaatiossa.

Kehitystoimenpiteiden jälkeen vastaavanlainen teemahaastattelu olisi hyvä tehdä myös palveluesimiehille. He ovat ratkaisevassa roolissa suhteessa palveluvastaaviin. Tämä tieto ja näkemys heiltä olisi hyvä saada siinä vaiheessa, kun pilottivaihe palveluvastaaville suunnatusta viestintätavasta on saatu tehtyä. Haastattelussa saatua tietoa voidaan hyödyntää ennen valtakunnallisten toimintatapojen implementointia. Myöhemmässä vaiheessa strukturoitu ja kvantitatiivinen kysely viestinnän nykytilasta olisi hyödyllistä. Tämä toimisi osana intranetin auditointia ja toiminnallisuuden varmistamista. Samalla voitaisiin kysyä kokemuksia viestintäsuunnitelmien toimivuudesta ja miten se on parantanut viestinnän laadullista sisältöä ja tavoitettavuutta.

Lähteet

Aalto, P. (2020). Tulevaisuuden työn johtamisen supervoimat. *HR viesti* 3–4/2020, s. 18–21

Eskola, J. & Suoranta J. (1998). Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Haettu osoitteesta: 18.10.2020:

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789517685047>

Hilla. I., Tukiainen. M. & Hakola. I. (2019). Tiimiäly. Haettu Osoitteesta 17.10.2020:

<https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524519526>

Juholin, E. (2017). *Communicare*. Turenki:Hansaprint Oy

Juholin, E. (2007). Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Haaga-Helian kehittämisraportteja 1. Helsinki. Haettu osoitteesta 13.9.2020: http://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/Kuvat-ja-liitteet/Palvelut/Julkaisut/tyvi_2010_raportti_ii-2007.pdf

Hakanen, J. (2016). Palveleva johtaja keskittyy ihmisten vahvuuksiin. TTL. Haettu osoitteesta 23.9.2020 <https://www.ttl.fi/tyopiste/palveleva-johtaja-keskittyy-ihmisten-vahvuuksiin/>

Hyppönen, H. (2020). Pelko estää työyhteisöjä kehittymästä – psykologista turvallisuutta voidaan aktiivisesti lisätä. Haettu osoitteesta 20.9.2020 <https://www.medi uutiset.fi/uutiset/pelko-estaa-tyoyhteisoja-kehittymasta-psykologista-turvallisuutta-voidaan-aktiivisesti-lisata/89650bd4-5050-40c4-a2f5-a958dcd0d531>

Kulmia. (n.d.) Hyvä esimiestyö: lamput syttyvät ihmisten päässä ja ponnistelu voimistuu. Haettu osoitteesta 18.10.2020: <https://kulmia.fi/hyva-esimiestyo-lamput-syttyvat-ihmisten-paassa-ja-ponnistelu-voimistuu/>

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. (2011) *Yrityksen viestintä*. 5.–7. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laitinen, K. (2020). *Vuorovaikutusteknologia työyhteisössä*. Väitöskirja. JYU DISSERTATIONS 287. Haettu osoitteesta:
https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/71789/978-951-39-8301-7_vaitos03102020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Luukka, P. (2018). Luota, kehity, myötäelä – kuka vain voi kasvaa hyväksi johtajaksi. Haettu osoitteesta 13.9.2020 <https://y-studio.fi/yrityksen-kasvu/johtaminen/kuka-vain-voi-kasvaa-hyvaksi-johtajaksi/>

Luhtala, M. (2018). Mieli pide: Digitalisaation ytimessä on johtaminen, ei teknologia. *Talouselämä* 26.8.2018. Haettu osoitteesta 24.9.2020 <https://www.talouselama.fi/uutiset/mielipide-digitalisaation-ytimessa-on-johtaminen-ei-teknologia/143e63c0-6582-397c-9bda-cb07001b65eb>

Manka, M-L. (2016). Työhyvinvointi. Haettu osoitteesta 6.10.2020:
<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/16es429897>

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Itseohjautuvuus. Miten organisoitua tulevaisuudessa*. Alma Talent.

Mäkilä, E. (2020). *Pyyteetön ja rohkea johtaminen*. Wainio, E, toim. *Johtajuus tänään / Leadership Today*. Laurea julkaisut. Haettu osoitteesta 18.10.2020:
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343290/Laurea%20Julkaisut%20140.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Oksa, R., Kaakinen, M., Savela, N., Ellonen, N. & Oksanen, A. (2020). *Professional social media usage: Work engagement perspective*. Research Article. Haettu 4.10.2020 osoitteesta: <https://doi.org/10.1177/1461444820921938>

Piha, K. (2020). Viesti Ry. Viestinnän tulevaisuus webinaari. Haettu 10.11.2020. Katsottavissa osoitteesta: <https://streamyourevents.net/viestinnan-tulevaisuus-webinaari>

Puhakka, S. (2020). *Mitkä taidot ovat oman työn johtamisen ytimessä?* Wainio, E, toim. *Johtajuus tänään / Leadership Today*. Laurea julkaisut. Haettu osoitteesta 18.10.2020: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343290/Laurea%20Julkaisut%20140.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Haettu 3.10.2020 osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789523456167>

Pyyhtiä, T. (2019). Digiaijan johtajan käsikirja. Haettu 3.10.2020 osoitteesta: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789528030133/digiaijan-johtajan-kasikirja-kaytannonlaheinen-helppolukuinen-ja-tiivis-opas-digiaijan-johtamiseen>

Pöllänen, P. (2019). *Tulevaisuuden lukujärjestys*. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Otava. Sähkökirjalaitos.

Tolvanen, P. (2013). Kolme erilaista intranet-konseptia: viestinnällinen intranet, sosiaalinen intranet ja sähköinen työpöytä. Haettu 3.10.2020 osoitteesta: <https://intranet-ostajanopas.fi/2012/12/11/kolme-erilaista-intranet-konseptia-viestinnallinen-intranet-sosiaalinen-intranet-ja-sahkoinen-tyopoyta/>

Tolvanen, P. (2018). Käsitteet ojennukseen: intranet ja digitaalinen työympäristö. Haettu 22.5.2020 osoitteesta: <https://intranet->

ostajanopas.fi/2018/05/08/kasitteet-oiennukseen-intranet-ja-digitaalinen-tyoymparisto/

Raikka, S. (2016). *Työyhteisöviestinnän kehittäminen*. Kasvuyrityksen haasteet. Opinnäytetyö. Yamk. Hämeen Ammattikorkeakoulu. Haettu osoitteesta 2.8.2020:
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117262/Raikka_Sanna_v2.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Rehn. A., (2018). Mitä hyvä työ ”fiilis” työpaikalla tarkoittaa. Haettu osoitteesta: <https://duunitori.fi/tyoelama/alf-rehn-fiilispohjalta>

Saksi. J. (2016). *Johtaja on media*. Viro. Printon.

Sininen Meteoriitti. (n.d.). Digitaalinen työympäristö. Haettu osoitteesta: 24.5.2020: <https://meteoriitti.com/palvelut/digitaalinen-tyoymparisto/>

Sininen Meteoriitti. (2018). Suomalaisten IT ahdistus liioiteltua. Haettu osoitteesta 26.9.2020: <https://meteoriitti.com/2018/11/27/suomalaisten-it-ahdistus-on-liioiteltua/>

Sininen Meteoriitti. (n.d.). Intranet. Haettu osoitteesta 21.5.2020:
<https://meteoriitti.com/intranet>

Sulava. 2020. Mikä Microsoft Teams on vuonna 2020. Haettu osoitteesta 26.9.2020: <https://www.sulava.com/microsoft-teams-mista-oikein-on-kysymys/>

Työturvallisuuskeskus. (n.d.). Johtaminen ja esimiestyö. Haettu osoitteesta 18.10.2020:
https://ttk.fi/tyoturvaluus ja tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen ja esimiestyo

Työturvallisuuskeskus. (2016). Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Haettu
23.9.2020 osoitteesta:

https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf

Liite 1: Teemahaastattelun kysymykset

Taustakysymykset

1. Oletko tyytyväinen viestinnän nykyiseen tilanteeseen?
2. Saatko kaiken tarvittavan tiedon, joka liittyy sinun omaan työhösi?
3. Onko tarvetta parantaa joltain osin viestintää?
4. Miten konsernin isoista asioista viestitään?
5. Ajantasatiedon saatavuus ja osallisuus sen vaihtamisessa
6. Millainen yleinen tunnelma piirissänne on?
7. Osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä
8. Yhdessä tekeminen ja oppiminen
9. Viestintäfoorumien hyödyntäminen