



Yksikön johtaminen organisaatiossa viestinnän keinoin poikkeustilanteen aikana

Annika Färm, Annina Hartikainen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Yksikön johtaminen organisaatiossa viestinnän keinoin poikkeustilanteen aikana

Annika Färm, Annina Hartikainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2020

Annika Färm, Annina Hartikainen

Yksikön johtaminen organisaatiossa viestinnän keinoin poikkeustilan aikana

Vuosi 2020 Sivumäärä 42

Opinnäytetyössä tutkittiin yksikön johtamista poikkeustilanteen aikana viestinnän keinoin. Poikkeustilanne liittyi ajankohtaiseen maailmanlaajuiseen COVID-19 pandemiaan. Toimeksiantajana toimi hyvinvointialan suuryritys. Tutkimuksen kehittämistyön lähtökohtana oli kohdeorganisaatiossa havaittu tilanne, johon työssä haettiin vastauksia ja uusia toimintatapoja tutkimuksen tulosten perusteella. Tutkimuksessa selvitettiin, miten esimiehen viestintä vaikuttaa henkilöstön työskentelyyn poikkeustilanteen aikana.

Opinnäytetyön perustana toimivat laaja lähdeaineisto johtajuudesta, viestinnästä sekä poikkeustilanteesta. Tarkastelimme teemoja normaali- ja poikkeustilanteen osalta sekä vertailimme näitä keskenään. Tavoitteena oli kerätyn tiedon avulla kehittää kohdeorganisaation johtamista viestinnän näkökulmasta ja selvittää miten esimiesten viestintätaidot vaikuttivat henkilöstön työskentelyyn COVID -19 aikana. Tavoitteena oli, että kohdeorganisaatio voi hyödyntää tuloksia ja kehitysideoita jatkossa. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista (teemahaastattelut) ja kvantitatiivista (kysely) tutkimusmenetelmää. Tulokset analysoitiin ja niitä vertailtiin keskenään.

Tutkimuksien tulokset olivat ristiriidassa keskenään. Osa vastaajista koki viestinnän olleen hyvää, jopa parempaa kuin ennen poikkeustilannetta. Tietoa oli saatavilla paljon ja viestintää usein. Osa vastaajista löysi viestinnästä kuitenkin useita ongelmakohtia ja kehittämiskohteita. Säännöllisyyttä ja dialogista viestintää kaivattiin esimiesten ja henkilöstön välille.

Tutkimus suoritettiin opinnäytetyön ohjeiden mukaisesti ja hyvää tutkimusetiikkaa noudattaen. Tutkimuksen reliabiliteettia heikensi tutkimuksessa saatujen vastausten vähäinen määrä.

Keskeisimmät kehitysehdotukset olivat organisaation parempi varautuminen mahdolliseen tulevaan poikkeustilanteeseen, tuen antaminen työntekijöille poikkeustilanteen aikana sekä vuorovaikutteisuus viestinnässä. Näiden avulla varmistetaan viestinnän sujuvuus ja toimiva johtaminen myös poikkeustilanteen aikana. Jatkossa voisi selvittää, miten kohdeorganisaation viestintä on kehittynyt opinnäytetyön tulosten ja suositusten myötä. Lisäksi voisi tutkia, millaisia varautumissuunnitelmia organisaatioilla on poikkeustilanteiden varalle.

The management of department by means of communication during the state of emergency

Year	2020	Pages	42
------	------	-------	----

In this thesis we examined the management of a unit during a state of emergency by means of communication. State of emergency was related to the global pandemic COVID-19. The client and the target organization was the large well-being company. Answers and new ways of working based on the results of the study were searched. We examined how employer's communication skills and company's internal communication affected employees' work in a state of emergency. The foundation of the thesis was based on extensive source material of leadership, communication and emergencies. Topics related to normal and state of emergency situations were examined and compared with each other. Our aim was to use the information collected to develop the management of the target organization from a communication perspective and find out how the employer's communication skills affected the work of the employees during COVID-19. The goal was that the target organization could utilize the results and development ideas of the thesis in the future.

In the study qualitative (interviews) and quantitative (inquiry) research methods were used. The results were analyzed and compared with each other. There was contradictory in the results of the study. A part of the respondents experienced that the communication was good during the state of emergency, some thought it was even better than before. There was a lot of information available and communication was frequent. Nevertheless, a part of the respondents found many problems from the communication. Respondents wished regularity and dialogue between the supervisors and employees.

The study was executed in according with the thesis guidelines and good examination ethics. The reliability was weakened by the number of responses. Central development ideas were the organization's better preparation for possible future emergencies, providing support to the employees during a state of emergency and interactivity with the communication. The company can ensure the fluency of communication and workable management during a state of emergency. In the future, the organization could figure out how their communication has developed after the results of the thesis. Organization could also research what kind of contingency plans they have.

Keywords: state of emergency, leadership, communication, COVID-19

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Johtamisen määritelmä	7
2.1	Johtamisen tavoite	7
2.2	Johtaminen poikkeustilanteessa	8
2.3	Motivointi johtamisen työvälineenä	10
3	Viestintä organisaatiossa	10
3.1	Yhteisöviestintä ja yritysviestintä	12
3.2	Viestintä poikkeustilanteessa	13
3.2.1	Viestintä verkossa	16
3.2.2	Organisaation valmius poikkeustilanteessa	17
3.3.1	Viestintä etätöissä	20
3.3.2	Sisäisen viestinnän kanavat	22
4	Kohdeorganisaatio	23
5	Opinnäytetyön toteutus	25
5.1	Aineiston keruu	26
5.2	Aineiston analysointi	27
6	Tutkimuksen tulokset	27
6.1	Työntekijöiden näkökulma viestintään poikkeustilanteessa	28
6.2	Työntekijöiden kokemus sisäisestä viestinnästä poikkeustilanteen aikana	28
6.3	Poikkeusolojen viestintä verrattuna normaaliin	29
6.4	Viestintäkanavat -ja kohteet	30
6.5	Työntekijöiden motivointi poikkeustilanteessa viestinnän keinoin	31
6.6	Poikkeusolojen viestinnän kehittäminen	31
7	Pohdinta	32
7.1	Tutkimuksen luotettavuus	34
7.2	Opinnäytetyön eettisyys	35
7.3	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	36
	Lähteet	38
	Kuviot	41
	Taulukot	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

COVID-19 viruksen aiheuttama pandemia ja sen leviämisen ehkäisemiseksi määritetyt rajoitustoimet aiheuttivat Suomessa ja koko maailmassa keväällä 2020 poikkeustilanteen, jolla on ollut huomattava vaikutus yritysten toimintaan. (Kangasharju 2020, 70-71.) Pandemian seurauksena organisaatioiden johdon tarve viestintään ja vuorovaikutukseen sekä organisaation sisällä, että sidosryhmien kanssa on lisääntynyt huomattavasti. Digitaalisten viestintäkanavien mahdollistaneet etäyhteydet otettiin käyttöön viestinnässä perinteisten face-to-face tapaamisten tilalle, kun työnteossa siirryttiin etätyöskentelyyn. Tämä edellytti digitaalista osaamista, organisaatioissa puhuttiin digiloikasta. (ProCom-viestinnän ammattilaiset 2020.)

Kohdeorganisaatio on ulkomaalainen hyvinvointialan suuryritys, joka työllistää yli 500 henkilöä. COVID-19-pandemiasta seuranneet poikkeusolot aiheuttivat maaliskuussa 2020 kohdeorganisaatiossa toimipaikkojen väliaikaisen sulkemisen ja henkilöstön siirtymisen etätyöskentelyyn. Gracen (2020, 7.) mukaan etätyöskentelyllä tarkoitetaan töiden tekemistä kotoa käsin, poissa työpaikalta. COVID-19 pandemian seurauksena monet ihmiset siirtyivät etätöihin, mutta jo ennen tätä, vuoden 2019 lopulla etätöitä teki yksi viidestä ihmisestä ympäri maailman.

Tämä opinnäytetyö toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia poikkeustilan aikana kohdeorganisaation johtamista viestinnän keinoin työtekijöiden näkökulmasta sekä kuvata yrityksen johtajien kokemuksia viestinnästä. Opinnäytetyössä selvitettiin miten esimiehen viestintä ja yrityksen sisäinen viestintä vaikuttivat henkilöstön työskentelyyn poikkeustilanteen aikana. Tavoitteena oli kerätyn tiedon avulla kehittää kohdeorganisaation johtamista viestinnän näkökulmasta ja selvittää, miten esimiehen viestintä vaikuttaa henkilöstön työskentelyyn poikkeustilanteessa.

Poikkeustilanteessa johtaminen on päätöksentekoa, jonka perustana on ajantasainen tilannekuva, joka perustuu saatavilla oleviin tilannetietoihin. Viestintä on keskeinen osa johtamista kriisitilanteissa. Tutkimukset osoittavat, että peruslähtökohtana pidetään, että johtaminen ja viestintä kulkevat käsikädessä. (Seeck & Hakala 2007, 25.)

2 Johtamisen määritelmä

Johtaminen on tavoitteellista toimintaa, missä tavoitteena on tuottaa voittoa kannattavan liiketoiminnan kautta. Strategisen johtamisen näkökulmasta kaksi keskeisintä käsitettä ovat toiminnassa noudatettavan strategian valinta ja toiminnan organisointi. Organisaation menestyksessä tärkeitä seikkoja ovat erityisesti toiminnan organisointi ja sen toteuttaminen. Johtamisen suunnan määrittää aluksi strategian valinta. (Kauhanen 2010, 14.)

Organisaation johtamiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi organisaatioympäristö ja kilpailutilanne. Johtamisen välityksellä organisaatio pyrkii sopeutumaan ja olemaan vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa sekä palvelemaan asiakkaita ja muita sidosryhmiä mahdollisimman hyvin. Organisaation menestystä määrittävät suoraan asiakkaiden kokemukset sekä asiakkaiden ja työntekijöiden hyvinvointi. Muuttuva toimintaympäristö luo toistuvasti haasteita, jotka vaikuttavat johtamiseen. (Juuti 2016.) Minzbergin (1980) mukaan johtajan tehtävä on huolehtia, että organisaatio säilyy toimintakykyisenä myös poikkeustilanteessa (Jylhä & Viitala 2019). Johtaja voi oppia poikkeustilanteesta kokemuksen kautta, ja johtamistaitojen kehittämisen näkökulmasta kuunteleminen ja havainnointi voi hyödyntää uusien mahdollisuuksien löytämisessä (Thach, L. 2012, 722).

Johtamiseen liittyvä tutkimus on sidoksissa ympäröivään yhteiskuntaan ja siinä vallitsevaan tilanteeseen, kun tarkastellaan käytettyjä tutkimuskohteita ja -menetelmiä. Liiketaloustieteessä tutkimuskohteena ovat perinteisesti olleet yrityksen menestymiseen liittyvät johtamiseen käytännöt, kuten päätöksenteko ja esimiehen toiminta suhteessa henkilöstön työtyytyväisyyteen. (Jylhä & Viitala 2019.) Työntekijöille on tärkeää, että yrityksen johto luo turvallisuuden ja vakauden tunnetta sekä luo uskoa henkilöstöön. (Harju 2020).

2.1 Johtamisen tavoite

Yrityksen yksi keskeisimmistä ja kehittyneistä strategisista menestystekijöistä on henkilöstö ja siihen liittyvät henkilöstöjohtamisen käytännöt. Yrityksen tuloksen mahdollistajana ja kilpailuetuna nähdään osaava ja sitoutunut sekä hyvinvoiva henkilöstö. Yrityksen tuottamien palveluiden tai tuotteiden rinnalle on noussut tärkeäksi mainetekijäksi yritysten brändi olla haluttu työnantaja. (Kauhanen 2010, 15.)

Henkilöstöjohtamista voidaan pitää työkaluna, jolla pyritään henkilöstöressurssien mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen (Vanhala, Tilev & Lindström 2012, 4.) sekä johtamiseen liittyvänä asennoitumisena ja toimintatapana, jonka kautta saavutetaan

kilpailuetu kyvykkään ja sitoutuneen henkilöstön kautta (Roth 2018). Tehokkaan henkilöstöjohtamisen avulla yritys pystyy parantamaan toimintansa tuloksellisuutta hyvinvoivan henkilöstön avulla ja jatkamaan työskentelyä poikkeustilanteesta huolimatta tehokkaasti ja tuloksellisesti (Faezi, Faezi, & Palander 2020, 21-32).

2.2 Johtaminen poikkeustilanteessa

Yleiskielessä vakava yhteiskunnallinen häiriö nimetään usein kriisiksi tai katastrofiksi, jota seuraa poikkeustilanne. Valtioneuvoston käyttämä termi on kuitenkin häiriötilanne tai poikkeusolot, jotka antavat kyseisestä tilanteesta tai tapahtumasta täsmällisemmän kuvan. Valmiuslaissa (L1552/2011) poikkeusolot kuvataan yhteiskunnalliseksi tilaksi, joka sisältää paljon vakavia häiriöitä tai uhkia siten, että se edellyttää viranomaisille käyttöönottoasetuksella myönnettäviä, normaalista poikkeavia toimivaltuuksia. Laajalle levinnyt vaarallinen tartuntatauti on valmiuslain mukaan kuvattu suuronnettomuutta vastaavaksi poikkeusoloksi. Poikkeusolot todetaan aina erikseen valioneuvoston ja tasavallan presidentin toimesta. (Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017, 60-61.)

Suomessa valioneuvoston ja tasavallan presidentin toimesta todettiin vuoden 2020 maaliskuun puolessa välissä vallitsevan poikkeusolot koronavirus COVID-19 pandemian vuoksi. Hallitus linjasi lisätoimenpiteitä tilanteen hoitamiseksi, sekä väestön suojaamiseksi, joiden seurauksena esimerkiksi julkiset kokoontumiset rajattiin kymmeneen henkilöön ja yleisillä paikoilla oleskelua suositeltiin välttämään. Rajoituksista luovuttiin ja niitä lievennettiin asteittain kesäkuun 2020 alusta lähtien. (Valtioneuvosto 2020.)

Organisaation näkökulmasta poikkeustilan aiheuttaa ennakoimaton kriisi, joka määritellään ongelmaksi tai häiriöiksi, jotka vaikuttavat yrityksen maineeseen, liiketoimintaan ja talouteen. Poikkeustilanteet voivat olla uhkaavia tilanteita, jotka aiheuttavat yritykselle vakavia toimintahäiriötä ja tuottavat vahinkoa ihmisille sekä omaisuudelle. Ne ovat häiriötilanteita, jotka aiheuttavat asiakkaiden ja sidosryhmien taholta kielteisiä reaktioita yritystä kohtaan. (ICM 2019.) Keväällä 2020 COVID-19 pandemia ja sitä seuranneet poikkeusolot aiheuttivat useille yrityksille häiriö- ja poikkeustilanteen (Kangasharju 2020, 70-71).

Johtajuus ja johtamistaitojen merkitys yritykselle korostuvat poikkeustilanteen aikana. Johtajien odotetaan olevan esimerkkinä, heiltä odotetaan motivointia ja kykyä sitouttaa henkilöstöä, asettaa tavoitteita ja visioita. Kriisinhallintatilanteessa tämä tarkoittaa tarvetta keskittyä ihmisiin ja rakentaa vahvaa luottamusta. Tähän liittyvät myös kyky tehdä viisaita päätöksiä ja säilyttää toimintakyky. (Thach 2012, 721.) Poikkeustilanteessa johtajalta odotetaan aktiivista kiinnostusta työntekijöiden hyvinvoinnista, ohjeita ja tukea sekä toistuvaa tiedottamista tilanteesta (Geisler 2020, 52).

Poikkeustilanteessa johtajien on kyettävä johtamaan organisaatiota, tehtävä nopeitakin päätöksiä puutteellisilla tiedoilla ja johdettava tehokkaasti etätyöskentelyä. Johtajien tulee turvata toiminnan jatkuvuus ja ratkaista toimia, joilla taataan mahdollisimman pienet vahingot ja nopea elpyminen, huomioiden kuitenkin henkilöstön hyvinvointi poikkeustilanteen keskellä. Poikkeustilanteessa toimintatapoihin liittyy paljon muutoksia jo muutenkin työelämässä vallitsevalle muutoskentälle. Muutos itsessään on ihmiselle kriisi, mikä aiheuttaa stressiä ja kuormitusta, kuitenkin toisaalta se mahdollistaa muutoksen, kehityksen ja kasvamisen. Suurin uhka muutosten tiellä on epätietoisuus, kun tietoa tulevasta ei ole vielä tarpeeksi saattaa tiedon puute synnyttää negatiivisia mielikuvia henkilöstössä. Muutostilanne aiheuttaa pelkoa ja epävarmuutta. Henkisesti raskaimmaksi koettu uhka on ulkoapäin tullut muutos, johon ei ole voitu itse vaikuttaa. Esimiehen kuuntelu ja arvostustaidot korostuvat muutosvaiheessa. Muutosprosessissa esimiehellä on tärkeä tehtävä työpaikalla tukea, ymmärtää, motivoida, viestiä ja ohjata henkilöstöä muutoksen eri vaiheissa. (Cornelissen 2020, 214-216.)

Poikkeustilanteessa yrityksen johdolta tarvitaan hyviä kriisinhallintataitoja ja jatkuvan muutoksen mukana tuoman oikean tilannekuvan rakentamista, viestintätaitoja ja johtajuutta. Poikkeustilanteen johtamisessa korostetaan sitä, että poikkeustilanne ei vain tapahdu vaan se kehittyy. Poikkeustilanteen johtamisen näkökulmasta korostetaan ennakointia, uusien poikkeustilanteiden mahdollisten signaalien tunnistamista, varautumista, suunnittelua sekä tilanteessa toimimiseen, että jälkihuoltotyöhön. Poikkeustilanteen johtaminen ei siis ala vasta poikkeustilanteen tapahduttu, vaan se on suunniteltua pitkän aikavälin toimintaa. Poikkeustilanteen johtaminen vaatii johtajilta paljon ammattitaitoa, aikaa ja tietoa. Poikkeustilanteen aikana usein organisaation johtamiskulttuuri tulee parhaiten esiin. (Cornelissen 2020, 214-216; Seeck 2009, 5-7.) Poikkeustilanteessa johtajalta odotetaan aktiivista kiinnostusta työntekijöiden hyvinvoinnista, ohjeita ja tukea sekä toistuvaa tiedottamista tilanteesta (Geisler 2020, 52).

Globaalisti toimivassa yrityksessä tulee huomioida entistä tarkemmin johtamisen ja viestinnän paikallisuus. Huomioon on otettava maiden väliset erot ja viranomaisten erilaiset ohjeistukset. (ProCom-Viestinnän ammattilaiset 2020.) Poikkeustilanteessa johtaminen on päätöksentekoa, ja sen perustana on ajantasainen tilannekuva, mikä perustuu ajantasaisiin saatavilla oleviin tilannetietoihin. Viestintä on keskeinen osa johtamista poikkeustilanteissa. Tutkimukset osoittavat, että peruslähtökohtana pidetään, että johtaminen ja viestintä kulkevat käsikädessä. Viestintä nähdään monessa osassa poikkeusajan johtamisen tilanteessa. Tilanteesta vastuussa oleva henkilö osallistaa tilanteeseen liittyvät henkilöt toimimaan yhteisen päämäärän puolesta. Johtamisessa tulee kiinnittää erityishuomiota yhteyteen, jossa viestit lähtevät leviämään sosiokulttuurisessa ympäristössä. (Seeck & Hakala 2007, 25.)

2.3 Motivointi johtamisen työvälineenä

Ihminen tarvitsee motivaatiota kaikissa toiminnoissaan; harrastuksissa, työn suorittamisessa, vapaa-ajan kohtaamisissa, kuin myös arkisissa askareissa. Eri ihmisiä ohjaa erilaiset tekijät. Toisia henkilöitä motivoi esimerkiksi haasteet, toisia taas auttaminen tai joitain henkilöitä raha. Motivaation kaksi tärkeää tekijää ovat onnistuminen ja mielekkyys tehtävää kohtaan. Toisilla ihmisillä innostuneisuus ja positiiviset tuntemukset tulevat enemmän luonnostaan (primääritunteet) ja toisiin vaikuttavat esimerkiksi sosiaaliset ja fyysiset ympäristötekijät. Motivaatiosta on tehty useita eri tutkimuksia ja teorioita. Silti mikään teoria ole täysin pystynyt selittämään motivaation syntyä. (Sinokki 2016, 63.)

Kokonaisvaltainen tukeminen toimii lähtökohtana motivoivissa kohtaamisissa ja keskusteluissa. Ihminen tarvitsee motivaatiota kaikissa toiminnoissaan. Kaikki lähtee tavoitteiden määrittelystä ja konkreettisista toimista. Tarkasti suunniteltu tekeminen alkaa tuottamaan haluttua lopputulosta. Haluttu lopputulos saavutetaan usein motivaation avulla ja näin luodaan uusia innovaatioita. Työmotivaatioon vaikuttavat monet eri työn ominaisuudet, työympäristö ja lisäksi työntekijän oma elämäntilanne ja oma asenne, sekä persoonallisuus. Organisaatiossa työmotivaatio on erittäin keskeisessä osassa. Työstä muodostuu kokonaisvaltaisesti laadukasta, kun työntekijät ovat motivoituneet ja voivat hyvin. Motivoitunut henkilöstö on organisaatiolle tuottavampi ja toimii kustannustehokkaammin. Työmotivaatiolla siis nähdään suuri merkitys työn tulokseen. Motivoitunut työntekijä tekee työtään innostuneesti ja iloisella asenteella. Innostuneisuus ja halu lähtevät ihmisestä itsestään. Työntekijä voi suorittaa työtä rutiininomaisesti ja määrätyillä työtehtävillä. Kuitenkaan ketään ei pysty pakottamaan innostuneeseen työn suoritukseen. Tämä lähtee meistä jokaisesta itsestään ja omasta sisäisestä motivaatiosta. (Oksanen 2018.)

Elämä ja arki ovat muuttuneet ja tämä näkyy sekä tulee näkymään esimiehen motivointityöskentelyssä. Nykyisissä johtamistyyleissä korostuu työn merkityksellisyys ja visiointi. Työntekijän motivaation kannalta tärkeitä vaikuttavia tekijöitä ovat valinnan mahdollisuus ja vapaus työn tekemisen tavoissa ja oman työn tärkeyden tiedostaminen, työn merkityksellisyys ja pätevyyden tunne omassa työtehtävässä. (Sinokki 2016, 13.)

3 Viestintä organisaatiossa

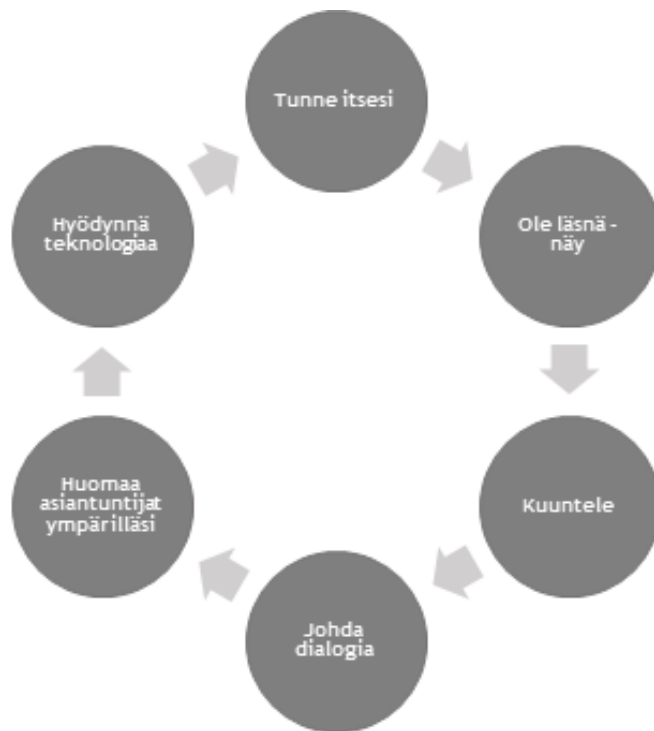
Viestintään kuuluvat oleellisena osana sen suunnittelu, organisointi sekä arviointi. Viestinnän sujuvuuden kannalta näiden edellä mainittujen osa-alueiden tulee olla hallinnassa ja toimivia. Organisaatiossa tulee olla viestinnän vastuuhenkilöt, jotka ovat myös päättämässä viestinnän keskeisistä asioista yhdessä organisaation muiden avainhenkilöiden kanssa. Edellytyksenä

viestinnän toimimiselle organisaatiossa on, että viestinnän suunnittelu on yhdistetty yrityksen strategiseen suunniteluun. (Lohtaja-Ahonen, Kaihovirta & Kaihovirta-Rapo 2012, 88-89.) Viestintää tulee harjoittaa kaikissa yrityksissä ja monet viestinnän viitekehykset sekä perustehtävät ovat samanlaisia. Yrityksen on tärkeää löytää tasapaino sisäisen ja ulkoisen viestinnän välille ja pystyä hyödyntämään näitä omassa toiminnassaan. Yrityksissä tarvitaan yhteisöllisyyden rakentamista ja tietojen vaihtamista. Päivittäisviestintä on oleellinen osa onnistuneen viestinnän rakentamista ja oma henkilöstö sekä yrityksen lähellä olevat sidosryhmät kuuluvat tärkeimpään viestinnän kohderyhmään. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015.)

Viestinnän tehtävänä organisaatiossa on luoda edellytykset työskentelylle. Viestintä mahdollistaa yrityksen muun toiminnan. Viestintä näkyy kaikkialla yrityksessä ja sen toiminnoissa. Jos viestintä toimii ja on hyvin hoidettua, siitä muodostuu yritykselle suuri voimavara. (Juholin 2017, 22.) Viestintä on kehittynyt viimeisten vuosikymmenien aikana todella paljon ja kehittyy jatkuvasti. Yritykset ovat oppineet hyödyntämään viestintää osana strategista johtamista. Toimivalla viestinnällä on positiiviset vaikutukset koko organisaatio toimintaan. Monissa yrityksissä on erillinen henkilö tai jopa tiimi vastaamassa viestinnästä. Tällä taataan se, että viestintä on sujuvaa sekä nopeaa. (Cornelissen 2017, 33.)

Ihmisten välinen vuorovaikutus on viestintää. Viestintä voi olla sanallista, sanatonta tai niiden sekoitusta. Ihminen pystyy viestimään äänen lisäksi myös esimerkiksi liikkeillä, katseella, ilmeillä tai eleillä. Viestintä voi olla tiedostavaa tai tiedostamatonta. Sanallisen viestinnän välitykseen käytetään organisaatioissa perinteisesti sähköpostia, puhelinta tai yrityksen sisäisiä viestintä kanavia, esimerkiksi Teams-alustaa. Lähtökohtaisesti on aina mietittävä, kenelle viestimme ja miksi, sekä muistaa vietissä hakemamme tavoite. Tavoitteet sekä kohderyhmä vaikuttavat siihen, kuinka tulee viestiä ja millä tavalla. Oikein muotoiltuna ja esitettyä viesti saavuttaa kuulijat sekä lukijat parhaiten. (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 11-12.)

Kun puhumme viestinnästä, häiriötekijöitä on aina olemassa. Viestinnän selkeys ja huolellisuus ovat ensi arvoisen tärkeitä, jotta väärinymmärryksiltä vältytään. On olemassa kahdenlaisia häiriöitä, ihmismielen sisäisiä ja ulkoisia. (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 12.) Viestivä, eettinen johtaja hallitsee viestinnän eri osa-alueet ja osaa hyödyntää näitä osa-alueita päivittäisessä työssään. Nämä osa-alueet hallitseva johtaja tuntee itsensä ja on työntekijöilleen läsnä. Hän kuuntelee ja johtaa dialogia sekä tunnistaa asiantuntijat ympärillään ja hyödyntää teknologiaa. (Juholin 2017, 268.)



Kuvio 1: Viestivä, eettinen johtaja

Monet johtajat pitävät itseään loistavina viestinnässä. Yleisimpiä haasteita kuitenkin heille tuottaa viestinnän monimutkaisuus, sekavuus sekä ylemmyys. Viestijän ja viestin vastaanottajan kokemus viestinnästä voi olla hyvin erilainen. Tästä syystä oman itsensä tunteminen, omien kehityskohteiden tunnistaminen sekä palautteen vastaanottaminen ovat ensi arvoisen tärkeitä ja ainoa mahdollisuus kehittyä. Johtajan tulee myös tuntea alaisensa. Tämän mahdollistaa johtajan liikkuminen organisaatiossa, jonka avulla hän tekee itsestään helpommin lähestyttävän. (Juholin 2017, 269-270.)

Hyvä johtaja osaa kuunnella työntekijöitään. Viestinnässä usein puhetta on 80% ja kuuntelemista 20%. Suhdelukua tulisi kuitenkin tasata niin, että kuuntelemista olisi enemmän kuin puhetta tai vähintäänkin samassa suhteessa. Kuuntelun avulla pystyy tutkimaan toisen ihmisen sanomisia ja sitä kautta tulkitsemaan, mitä toinen tarkoittaa. Yksi oleellinen osa johtajuutta on tunnistaa ympärillä olevat osajat. Hyvä johtaja tunnistaa omat puutteensa ja osaa hyödyntää ympärillään olevia ihmisiä sekä asiantuntijoita. Hän ymmärtää myös digitalisaation merkityksen ja osaa hyödyntää tekniikkaa tunnistuen sen mahdollisuudet sekä riskit. (Juholin 2017, 271-273.)

3.1 Yhteisöviestintä ja yritysviestintä

Viestinnän ja tiedottamisen ero on tärkeää erottaa toisistaan, viestinnän tulee olla vuorovaikutteista eli kaksisuuntaista, kun taas tiedottaminen on yksisuuntaista. Nämä kaksi

yhdessä muodostavat yhteisöviestinnän. Yhteisöviestintä on oleellinen osa liiketoimintaa ja avain asemassa yrityksen menestymisen kanssa. Yritysviestinnällä tarkoitetaan yrityksen omaa viestintää, työntekijöille sekä asiakkaille. Yhteisöviestintä puolestaan koostuu laajemmasta viestinnästä eli siinä on mukana viestintä muillekin yhteisöille sekä sidosryhmille. (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 13.)

Viestintä on yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä ja yksi suuri osa johtamista. Viestinnän ja johtamisen merkitystä ja tärkeyttä ei voi korostaa liikaa, koska ilman niitä liiketoimintaa ei ole olemassa. Viestinnän tulee olla suunniteltua ja organisoitua toimiakseen parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen tulee suunnitella mitä, miten ja milloin viestitään ja millekin kohderyhmälle. Viestintä ei kuitenkaan ole vain esimiehen vastuulla, sillä jokainen organisaation jäsen on osana viestintää ja vastuussa sen toimivuudesta. (Cornelissen 2017, 10.)

Viestintätaitoja sekä -tapoja voi ja tulee kehittää niin kuin kaikkia muitakin taitoja. Ihmiset ovat erilaisia ja tästä syystä myös viestintä on erilaista. Viestintätapoihin vaikuttavat esimerkiksi tiedot ja taidot, tilanne sekä ihmisen temperamentti. Viestinnällisellä osaamisella eli kompetenssilla tarkoitetaan henkilön kykyä viestiä tehokkaasti, nopeasti ja selkeästi. Tavoitteena on tehokas vuorovaikutus, jonka avulla ratkaistaan ongelmat ja minimoidaan kielteiset vaikutukset. Taitava viestijä pystyy sopeutumaan vallitsevaan tilanteeseen ja sopeuttamaan oman käytöksensä sekä tavoitteet tilanteen mukaan. (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 21.)

Organisaatiossa viestinnällä ja viestillä tulee aina olla tarkoitus ja tavoite. Työelämässä tarvitaan viestintää ja tiedottamista, joiden avulla luodaan perusta päivittäiselle toiminnalle. Viestinnän avulla kerrotaan, mitkä asiat tulee priorisoida ja mihin asioihin panostetaan. (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 40-41.) Usein viestinnällä ei haeta vain yhtä tavoitetta vaan esimerkiksi tiedottamisen lisäksi pyritään vaikuttamaan ihmisten toimintaan. Viestin tärkein sanoma tulee kertoa heti viestin alussa, koska tällä saadaan lukijan huomio. (Lohtaja-Ahonen ym. 2012, 43-45.)

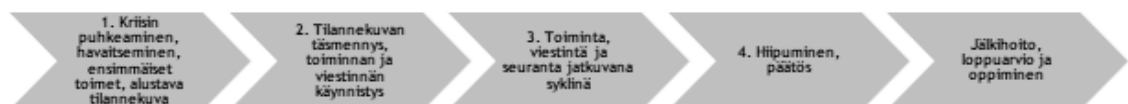
3.2 Viestintä poikkeustilanteessa

Yrityksen poikkeustilanteella tarkoitetaan prosessia tai tapahtumaa, joka uhkaa yrityksen toiminnan jatkuvuutta tai laatua. Poikkeustilanteen hetkellä normaalielämä saattaa sekoittua ja työmotivaatio helposti laskee. Poikkeustilanne voi koskettaa yrityksen taloutta, mutta monet poikkeustilanteet liittyvät erityisesti luottamukseen sekä maineeseen. (Juholin 2017, 251.)

Poikkeustilanne voi kehittyä hitaasti tai tulla kertarysäyksenä. Muutostilanteiden aikana yrityksessä saattaa sekoittua vastuut, ja esimiehet voivat jopa irtautua hankalista kysymyksistä sekä vältellä vastuuta. Esimiehen tulee aktiivisesti selvittää omaa yksikköään koskevia asioita ja viestiä säännöllisesti yksikölleen tilanteesta. Kuunteleminen ja läsnäolo helpottavat poikkeustilannetta, vaikka kaikkia faktoja ei vielä olisikaan tiedossa. Tilanteet, joissa läsnäolo on mahdotonta, esimiehen on tärkeää säilyttää keskusteluyhteys viestinnän avulla. (Juholin 2017, 247.)

Yrityksellä on neljä vaihtoehtoa, kun se joutuu poikkeustilanteen keskelle. Ensimmäisenä vaihtoehtona yritys voi täysin kieltää asian tai ongelman olemassaolon. Toinen vaihtoehto on tilanteen selittäminen yleisölle. Kolmantena vaihtoehtona on perustella eli kertoa, miksi kyseinen asia on oikeutettua ja neljäntenä kertoa yleisölle syyt, jotka ovat johtaneet tilanteeseen. Kun organisaatio lähtee valitsemaan millä linjalla tilannetta lähdetään puolustamaan, tulee viestinnän sisältö ja sen seuraukset miettiä tarkasti. (Lehtonen 2009, 97.)

Poikkeustilanteiden viestintää pidetään usein ”kolarin jälkihoitona”. Kun yritys aloittaa aktiivisen tiedottamisen tilanteesta ja osallistuu julkiseen keskusteluun, poikkeustilanteiden viestinnän voidaan katsoa alkaneen. Poikkeustilanteiden viestintä edellyttää, että tilanne on jo päällä eli esimerkiksi jokin kielteinen tapahtumisen kulku on jo käynnistynyt tai julkisen keskustelun negatiiviset vaikutukset ovat jo alkaneet. (Lehtonen 2009, 98.)



Kuvio 2: Kriisiviestinnän prosessi

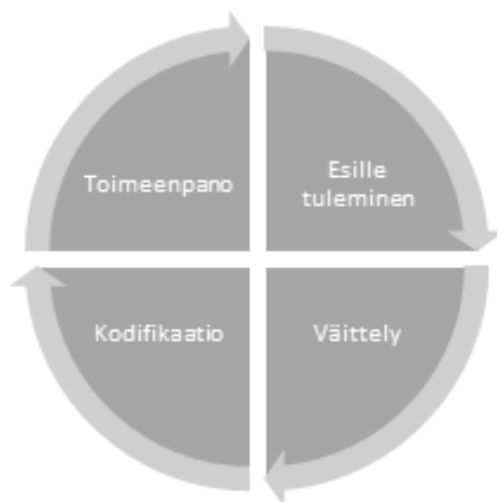
Poikkeustilanteen viestinnässä jokainen prosessin vaihe on tärkeä, mutta haastavin on vaihe yksi eli poikkeustilanteen havaitseminen sekä ensimmäiset toimet. Lyhyellä aikataululla yrityksen tulee laatia tilannekuva sekä ymmärrettävä, mitä on tapahtunut ja samalla tehdä päätös poikkeustilanteeseen siirtymisestä. Viestintä organisaation sisällä ja tärkeimpien sidosryhmien kanssa avain asemassa. Poikkeustilanteen viestinnässä on paljon samoja keinoja kuin normaali tilanteessa, mutta viestintä on kattavampaa ja intensiivisempää. (Juholin 2017, 261-262.)

Poikkeustilanteet etenevät usein neljässä vaiheessa. Ensimmäisenä on tapahtuma tai tilanne, joka käynnistää kyseisen poikkeustilanteen. Seuraavana seuraa poikkeustilanteen laajentuminen ja kolmantena sen kuohunta. Viimeisenä vaiheena on poikkeustilanteen vaimeneminen eli hiipuminen. Organisaation toimimisen kannalta on ensi arvoisen tärkeää

pystyä viestimään jokaisessa poikkeustilanteen vaiheessa selkeästi. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee tiedottaa kattavasti tapahtumasta tai tilanteesta, joka synnyttää poikkeustilanteen sekä niistä ohjeista, joita yleisön tulee noudattaa. Seuraavaksi tulee keskittyä viestintään, joka rauhoittaa yleisöä ja auttaa heitä selviytymään sekä kestämaan vallitsevaa tilannetta. Lopuksi, kun poikkeustilanne on jo laantunut, organisaatio voi viestiä yleisölle oman imagonsa parantamiseksi ja johdatella keskustelua haluamaansa suuntaan. (Lehtonen 2009, 98.)

Yritys voi myös kieltää tai yrittää salata poikkeustilanteen. Vahingon tai tapahtuman vähättely usein kuitenkin kiihdyttää negatiivista julkisuutta sekä keskustelua. Yritys saattaa yrittää paeta vastuuta, vaieta tai vedota lakiin ja määräyksiin. Tämä lakiin ja määräyksiin vetoaminen näkyi hyvin COVID-19 poikkeustilan aikana, koska monet palveluntarjoajat käyttivät tätä syynä pitää liikkeensä ja toimintansa auki. Samoin monet yritykset vetosivat juuri suosituksiin sulkiessaan palvelunsa. Monet organisaatioiden poikkeustilanteet johtuvat myös yksinkertaisesti yksilön tai yksikön tekemästä virheestä, väärästä valinnasta, yleistämisestä tai monokausalisesta ajattelusta. (Lehtonen 2009, 99.)

Organisaation viestintäasiantuntijoiden on tärkeää tunnistaa ongelmakohdan vaiheet sekä sen kriittisyys. Esimerkiksi se, onko ongelmakohta aktiivinen ja intensiivinen. Apuna tässä on ongelman elinkaari, joka on jaettu neljään vaiheeseen: ongelman esille tulemiseen, siitä väittelyyn, kodifikaatioon sekä toimeenpanoon. Tavoitteena on tunnistaa ongelma nopeasti ja tämän avulla välttää ei-toivottua julkista keskustelua. Kun ongelman tunnistaa hyvissä ajoin, organisaatiolla on mahdollisuus ohjata julkista keskustelua haluamaansa suuntaan ja ehkäistä maineen vaurioitumista. (Cornelissen 2017, 197.)



Kuvio 3: Ongelman elinkaari

Poikkeustilanteen viestintä ja siinä kehittyminen ovat jatkuvasti yhä tärkeämpiä asioita yrityksen menestymisen kannalta. Vastuualueet tulee olla selkeinä kaikille, jotta poikkeustilanteen sattuessa osataan toimia tehokkaalla ja parhaalla mahdollisella tavalla. Organisaatiolla on suuri vastuu siitä, että poikkeustilanteisiin on valmistauduttu mahdollisimman hyvin ja erilaiset strategiat ovat valmiina. (Cornelissen 2017, 225.) Poikkeustilanteen hetkellä yhteistyön johdon ja viestinnän välillä tulee toimia saumattomasti (Juholin 2017, 259).

Poikkeustilanteen viestintä ja -johtaminen kulkevat käsi kädessä. Poikkeustilanneviestintä vaatii muutamia tarkennuksia tavalliseen viestintään verrattuna. Viestintästrategia tulee laatia aina oman organisaation näkökulmasta, jotta siitä saadaan paras mahdollinen hyöty irti juuri kyseisessä yrityksessä. Poikkeustilanteen viestinnässä tulee näkyä yrityksen arvot sekä eettinen sitoutuminen. Poikkeustilanteen viestintää tulee suunnitella ja testata säännöllisesti, jonka avulla yritys säilyttää tilannevalmiuden. Joissain yrityksissä johtoryhmät pitävät tasaisin väliajoin kriisisimulaatioita, jonka avulla yritys pystyy säilyttämään tuntuman sekä tilanteen vaatiessa käynnistämään viestinnän heti. (Juholin 2017, 257, 266.)

Organisaatiot käyttävät poikkeustilanteiden viestintää silloin, kun yritys kohtaa poikkeustilanteen. Poikkeustilanteiden viestinnällä, toisin sanoen kriisiviestinnällä tarkoitetaan viestintästrategisia ratkaisuja niissä tilanteissa, kun yritys kohtaa jonkin ennakoimattoman poikkeustilanteen. Näillä ratkaisulla pyritään tiedottamaan laajasti ja kattavasti henkilöstölle sekä asiakkaille ja samalla vastaamaan suureen informaatiotarpeeseen. Poikkeustilanteiden viestinnällä pyritään myös ohjaamaan keskustelua organisaation toivomaan myönteiseen suuntaan. (Lehtonen 2009, 97.)

3.2.1 Viestintä verkossa

Organisaation poikkeustilanneviestinnän, ja samalla kaiken muun viestinnän konsepti on muuttunut monella tavalla digitalisaation ja sosiaalisen median yleistymisen myötä. Niiden avulla kaikki viestintä sekä keskustelu tallentuvat muistiin ja ovat kaikkien nähtävillä pysyvästi. Internetin avulla prosessit ja tiedonkulku ovat nopeutuneet ja poikkeustilanteiden viestintää sekä tiedottamista pystytään tekemään hyvinkin nopealla aikataululla. (Lehtonen 2009, 115.)

Poikkeustilanteiden hetkellä, medialla on suuri vaikutus. Erilaiset ristiriitatilanteet, dramaattisuus sekä konfliktit nousevat usein uutisoinnin aiheiksi. Ylilyöntejäkin saattaa sattua. Tästä syystä on tärkeää, että yritys viestii sujuvasti ja kaikki tärkeimmät tiedot ovat saatavilla. (Juholin 2017, 259.)

Viestintäkanavana internet tarjoaa loistavan alustan organisaation viestinnälle. Yritys pystyy toimittamaan viestin kaikkialle nopeammin ja tehokkaammin kuin millään muulla keinoin. Tämä on tarjonnut myös ennennäkemättömän mahdollisuuden yrityksen ja asiakkaiden vuorovaikutukseen sekä positiivisen palautteen jakamiseen sekä sen levittämiseen. Huonona puolena yrityksen kannalta on se, että samalla tavalla myös negatiivinen julkisuus ja ihmisten kokemukset leviävät julkiseen tietoon. Samoin internetin avulla pystytään levittämään huhuja yrityksestä sekä sen palveluista ja tuotteista. Mahdollinen negatiivinen väärä tieto leviää vähintään yhtä nopeasti kuin positiivinen julkisuus. (Lehtonen 2009, 116.) Poikkeustilanteen viestinnässä on tärkeää, että roolit ovat selkeät. Tiedotteita sekä ohjeita viestivät vain ne henkilöt, joilla on siihen valtuudet ja tarvittava tieto tilanteesta. (Juholin 2017, 264.)

3.2.2 Organisaation valmius poikkeustilanteessa

Poikkeustilanteella saattaa olla suuri vaikutus organisaation maineeseen sekä asiakassuhteisiin. Tästä syystä erilaiset kriisinhallintamenetelmät tulee olla mietittynä valmiiksi, ja jo etukäteen varautua mahdollisiin ongelmiin. Samalla tulee kehittää poikkeustilanteen viestintää ja suunnitella sitä etukäteen. Miten toimitaan, ja missä kanavissa poikkeustilanteen aikana viestitään. Suuren osaan poikkeustilanteista organisaatio pystyy varautumaan etukäteen, mutta poikkeuksiakin on, esimerkiksi luonnonkatastrofit, terrorismi tai pandemiat. (Cornelissen 2017, 211.)

Hyvällä valmistautumisella ja selkeillä suunnitelmilla poikkeustilanteen sattuessa, pystytään minimoimaan negatiivisia vaikutuksia yritykselle. Organisaation poikkeustilannevalmiudella pystytään vähentämään yrityksen taloudellista tappiota, luomaan luottamusta yrityksen palveluihin ja tuotteisiin sekä turvaamaan yrityksen maine ja tulevaisuus. (Lehtonen 2009, 98.) On tärkeää ymmärtää, että poikkeustilanne voi yllättää minkä tahansa organisaation. Tällöin tarvitaan poikkeustilanteen hallintakykyä ja samalla viestintätaitoja ja johtajuutta. Yrityksen tulee pystyä rakentamaan tilannekuvaa koko ajan muuttuvassa maailmassa. (Juholin 2017, 251.)

Kriisiasiantuntijat Mitroff ja Pearson esittelevät viisi eri tasoa jatkuvuussuunnitelmalle, joita yrityksistä löytyy. Ensimmäisenä on organisaation hyvin pieni valmistautuminen poikkeustilanteisiin. Tällöin suunnitelmia on tehty hyvin niukasti ja valmius ei ole korkealla. Suunnitelmia on vain tehty esimerkiksi henkilöstön ja asiakkaiden evakuoimista varten tai henkilöstön äkillisen sairaskohtauksen varalle. Toisella tasolla organisaatio on jo hieman enemmän tehnyt suunnitelmia poikkeustilanteen varalle, mutta nämä suunnitelmat koskevat lähinnä valmiutta toimia luonnonkatastrofin tai terroristihyökkäyksen sattuessa. Tällä tasolla yritys on jo tehnyt laskelmia vahingonhallintaan ja toipumiseen liittyvistä kuluista. (Cornelissen 2017, 213.)

Tasolla kolme poikkeustilanteen hallinta on jo selvästi kehittyneempää eli yrityksessä on tehty selkeitä suunnitelmia, miten toimitaan poikkeustilanteen sattuessa. Tilanteita, joihin on varauduttu koskevat luonnonkatastrofeja, mutta myös yksilön tekemiä virheitä. Samoin on mietitty, miten yksilöitä voidaan kehittää, jotta he osaavat toimia poikkeustilanteen sattuessa oikealla tavalla ja noudattaa toimintaohjeita. Neljäs taso on samanlainen kuin kolme, mutta kattaa myös organisaation laajuisen kuulemisen mahdollisista kriiseistä sekä niiden vaikutuksista sidosryhmiin. Lisäksi taso neljä kattaa luonnonkatastrofien sekä ihmisten tekemien virheiden lisäksi esimerkiksi mahdolliset tuoteviat, sekä sosiaaliset ongelmat. Taso viisi kattaa kaikkien edellä mainittujen asioiden lisäksi myös riskinhallinta- ja ennakointisuunnitelman poikkeustilanteiden tunnistamiseksi mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Cornelissen 2017, 213-214.)

Poikkeustilanteista oppiminen ja niiden hoitamisessa kehittyminen on tärkeää yrityksen kehittymisen kannalta. Riskit tulee minimoida ja organisaation tulee tehdä viestintästrategia valmiiksi poikkeustilanteiden varalta. Kaikkiin tilanteisiin on mahdotonta varautua etukäteen ja tilanteet ennakoida, mutta alustavia viestintäsuunnitelmia olisi hyvä olla valmiina. On helpompaa soveltaa ja muokata valmiina olevaa strategiaa tilanteen vaatimalla tavalla, kuin keksiä koko strategia uudelleen. Jos organisaatio alkaa poikkeustilanteen sattuessa vasta miettimään mitä nyt tehdään ja miten edetään, silloin ollaan auttamattomasti myöhässä. (Lehtonen 2009, 104.)

3.3 Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä hoidetaan organisaation sisäistä markkinointia. Tämän avulla henkilö oppii tuntemaan yrityksen palvelut ja tuotteet, joka puolestaan edesauttaa henkilöstön osaamista ja työntekemistä. Yleensä sisäistä viestintää hoitaa organisaatiossa henkilöstöasiantuntija tai viestinnän ammattilainen yhdessä henkilöstöasiantuntijan kanssa. Suurissa yrityksissä viestinnän roolit ovat monesti jaettu eli henkilöstöasiantuntija hoitaa sisäistä viestintää, ja viestinnän ammattilaiset puolestaan keskittyvät ulkoiseen viestintään. (Österberg 2014, 193.)

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisäistä vuorovaikutusta sekä tiedonkulkua. Tämän avulla viestitään yrityksen henkilöstölle erilaisista toimenpiteistä ja niiden syistä sekä seuraamuksista, jaetaan tietoa sekä pidetään yrityksen visio ja arvot selkeänä kaikkien mielessä. (Österberg 2014, 193.) Sisäisen viestinnän tarkoituksena on auttaa henkilöstöä hahmottamaan organisaation liiketoiminnan tavoitteet ja strategiat sekä pitää heidät tietoisena sen mahdollisista muutoksista. Sisäisen viestinnän avulla henkilöstö pysyy ajan tasalla yrityksen taloudellisesta tilanteesta sekä sidosryhmistä ja auttaa näiden avulla henkilöstöä toimimaan tehokkaammin. (Cornelissen 2017, 177.) Yksi tärkeimmistä tehtävistä sisäisessä viestinnässä on sitouttaa henkilöstö yritykseen (Cornelissen 2017, 175–177.)

Puhuttaessa sisäisestä viestinnästä, on tärkeää muistaa huolimatta henkilöstöasiantuntijan sekä viestinnän ammattilaisten rooleista, että sisäinen viestintä sekä tiedonkulku ovat jokaisen työntekijän vastuulla. Kyseessä on vuorovaikutus, johon kaikkien tulee osallistua parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Henkilöstön on tärkeää saada tieto mahdollisista muutoksista ja muista keskeisistä asioista ajoissa, ennen yleisöä. Pörssiyhtiöillä tiedottamisessa on tarkat määräykset ja ohjeet siitä, miten, milloin ja kenelle tulee tiedottaa. Kuitenkin myös pörssiyhtiö pystyy toimivalla sisäisellä viestinnällä tiedottamaan keskeisistä asioista henkilöstölleen ajoissa. (Österberg 2014, 194.)

Perusedellytyksenä liiketoiminnalle, sen kehittymiselle ja toimivalle työyhteisölle on toimiva tiedonkulku. Monesti kuitenkin juuri tiedonkulku, sen puutteet ja virheet koetaan henkilöstön kesken yhdeksi suurimmaksi kehittämisen aiheeksi. Puutteet sisäisessä viestinnässä luovat henkilöstön sisällä epävarmuuden tunnetta ja vaikuttavat negatiivisesti työntekeymiseen. Tapahtumien syy - seuraus suhteet tulee pystyä viestimään selkeästi ja kertomaan kattavasti sekä rehellisesti jatkotoimenpiteistä. Luottamussuhde henkilöstön ja esimiehen välillä on ensi arvoisen tärkeää ja toistuvat sisäisen viestinnän puutteet heikentävät tätä luottamusta. (Österberg 2014, 194.)

Avoimuuden tulee olla nykypäivän toimivassa organisaatioiden toimintatapa. Avoimuus ei kuitenkaan synny itsestään, vaan sen eteen on tehtävä pitkäjänteistä työtä. Toimiva vuorovaikutus edellyttää avoimuutta ja on oleellinen osa nykyaikaista, demokraattista johtamista. Vuorovaikutus toimiessa, jokaisella henkilöstön jäsenellä on mahdollisuus sekä uskallus ilmaista mielipiteensä. Henkilöstön viihtyvyys, organisaation toimivuus sekä liiketoiminnan kannattavuus kehittyvät ja parantuvat selvästi, kun vuorovaikutus ja avoimuus toimivat (Österberg 2014, 195).

Henkilöstön jokaisella jäsenellä tulee olla taitoa, voimavaroja sekä halua kehittää yritystä sekä työyhteisöä tavoitteiden asettamaan suuntaan. Vuorovaikutus on avointa ja osallistavaa. Organisaatiossa ei etsitä syyllisiä vaan opitaan virheistä ja haetaan ratkaisuja. Jokainen kantaa vastuunsa ja osallistuu aktiivisesti keskusteluun. Kunnioitetaan muita työntekijöitä ja mahdollisia erilaisia mielipiteitä. Henkilöstöllä on mahdollisuus ottaa vastuuta taitojen ja osaamisen lisääntyessä. Henkilöstön jäsenet pystyvät myös kantamaan vastuun omalta osaltaan sisäisen viestinnän toteutumisesta sekä toimivasta tiedonkulusta. (Österberg 2014, 195.)

Tiedonkulkuun on paljon erilaisia väyliä. Organisaatiossa on tärkeää määritellä ne kanavat, jonne tieto kerätään ja josta nämä tiedot ovat helposti löydettävissä myös myöhemmin. (Cornelissen 2017, 175.) Yrityksillä on myös lakisääteisiä velvoitteita, jotka tuovat oman

lisänsä sisäiseen viestintään. Esimerkiksi kaikki henkilöstöä sekä taloutta koskevat muutokset, jotka johtuvat kehityksen tuomista muutoksista sekä taloudellisen tilanteen selvitys vähintään kaksi kertaa vuodessa. (Österberg 2014, 196.)

Yksi organisaation tärkeimmistä kilpailueduista on osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö. Yrityksen järjestämistä koulutuksista sekä muista kehittämismahdollisuuksista tulee informoida mahdollisimman laajasti. Henkilöstön on tärkeää saada tietoa kehitymis- ja sitä kautta mahdollisista etenemismahdollisuuksista. Työnantajan tarjoamia erilaisia koulutuksia sekä itsensä kehittämismahdollisuuksia arvostetaan ja ne toimivat suurena valttina henkilöstön keskuudessa. Nämä myös edesauttavat sitouttamaan henkilöstä yritykseen ja luovat näin ollen pitkäaikaisia työsuhteita. Henkilöstön kehittäminen ja siitä tehokkaasti viestiminen myös välittää henkilöstölle tiedon siitä, kuinka tärkeää osaamisen kehittäminen on. (Österberg 2014, 197.)

Erilaisten palautteiden, niin positiivisen kuin kritiikinkin viestiminen henkilöstölle on tärkeää. Tässä tulee kuitenkin huomioida erityisen tarkasti kohderyhmä eli kenelle viesti kerrotaan. Positiivisesta palautteesta voi viestiä vapaammin mutta etenkin kritiikin suhteen tulee olla huolellinen sen suhteen, ketä palaute koskee ja kenelle tämän palautteen saaminen on oleellista sekä hyödyllistä tietoa. (Österberg 2014, 198.) Palautteen antaminen myös esimiehelle on tärkeää, koska hänellä on suurin vastuu viestinnän toimimisesta. Palautteen avulla sekä esimies, että koko organisaatio pystyvät kehittämään toimintaansa. On tärkeää huomioida, että palautteen tarkoituksena tulee aina olla kehittyminen siinä asiassa, josta palaute on annettu. (Juholin 2017, 136.)

3.3.1 Viestintä etätyössä

Etätyöskentelyllä tarkoitetaan töiden tekemistä kotoa käsin, poissa työpaikalta. COVID-19 ajoi monet ihmiset etätöihin mutta jo ennen tätä, vuoden 2019 lopulla etätöitä teki yks viidestä ihmisestä ympäri maailman. Jotta etätyöskentelyssä onnistuu, työntekijän on hyvä rakentaa itselleen selkeät ja päivittäiset rutiinit sekä ergonominen ja viihtyisä työpiste. Uusi työsopimuslaki, joka tuli voimaan vuoden 2020 alussa, määrittelee etätyön samanlaiseksi työksi kuin muukin työ. Esimiehen vastuulla on varmistaa työntekijän mahdollisuus tehdä etätyönsä hyvin ja ergonomisesti. (Grace 2020, 7.) Etätöitä ja toimistotyötä ei enää erotella toisistaan vaan työtä tehdään tilanteeseen parhaiten soveltuvimmassa paikassa. Fasilitoinnin, suunnittelun sekä organisoinnin merkitys korostuu ja niistä tulee osa johtamisen standardeja sekä osaamista. (Harju 2020.)

Etätyöstä puhuttaessa monet voivat kuvitella työtehon laskevan, koska kotona voi ottaa rennommin ja keskittyminen saattaa mennä muihin asioihin. Tilanne on kuitenkin päinvastainen. Suurella osalla tehokkuus kasvaa, koska kotona on vähemmän häiriötekijöitä

kuin työpaikalla. Tutkimuksien mukaan ne henkilöt, jotka työskentelevät etänä, tekevät keskimäärin 1,4 päivää enemmän töitä kuukaudessa ja 16 päivää vuodessa. Ihmiset ovat tyytyväisempiä työskennellessään välillä etänä, ja tämä on suoraan yhteydessä tehokkuuteen. (Grace 2020, 20.)

Etätyötä tekemällä monet työntekijät voivat paremmin. Tämä vähentää sairaspöissaoloja sekä pienentää työntekijöiden vaihtuvuutta työpaikalla. Tutkimusten mukaan etätyötä tekevillä on sairaspöissaoloja vain 1,8 päivää vuodessa, kun samaan aikaan toimistolla työskentelevillä sairaspöissaoloja on 3,1 päivää vuodessa. (Grace 2020, 18-19.) Työntekijöiden jaksamisesta on tärkeää pitää huolta myös etänä työskennellessä, etenkin silloin, kun tilanne on jo valmiiksi stressaava ja epävarmuutta on ilmassa. Työssä pidettävät tauot, stressitilan kohtuullisuus sekä työpäivien pituudet tulee olla kohtuulliset. Esimiehen on hyvä muistuttaa jaksamisen ja hyvinvoinnin tärkeydestä esimerkiksi kannustamalla työntekijöitä liikkumaan sekä lievittämään stressiä jokaiselle parhaaksi katsomallaan tavalla. Etätyön ansiosta sairaspöissaolot vähenevät parantuneen hygienian sekä matkustamisen vähentymisen takia. Pitkään jatkuva etätyöskentely tuo kuitenkin eteen uudenlaisia haasteita ja sairaspöissaoloja, esimerkiksi huonon ergonomian takia. (Harju 2020.)

Etätyötä ja sen luomia mahdollisuuksia sekä joustavuutta pidetään suurena valttina työnantajalle. Elämäntilanteet vaihtelevat ja kaikilla ei ole mahdollisuutta olla joka päivä fyysisesti työpaikalla. Etätyön ansiosta tällaiset tekijät mahdollistavat kuitenkin työnteon. Lisäksi tämä avaa uusia mahdollisuuksia työskennellä kauempana, esimerkiksi kokonaan toisella paikkakunnalla. (Grace 2020, 15.) Lisäksi online-palaverit asettavat osallistujat tasa-arvoiseen asemaan, koska kaikki osallistuvat kokoukseen etäyhteyden välityksellä (Harju 2020). Online palaverissa on tärkeää varmistaa, että kaikkien osallistujien mikrofonit ja kamerat toimivat. Kokouksen järjestäjän tulee varmistaa, että jokainen osallistuja saa äänensä kuuluviin ja tulee kohdelluksi tasapuolisesti. (Vaasan yliopisto 2020.)

Etätyön avulla taloudellista säästöä tulee niin työntekijälle kuin myös työnantajalle. Työntekijä säästää etätyön ansiosta niin ruoka - kuin työmatkakustannuksissa. Työnantaja puolestaan säästää tilavuokrissa sekä tilojen kustannuksissa, muun muassa sähkön ja veden kulutus on pienempää. Taloudellisten säästöjen lisäksi työntekijällä säästyy myös aikaa, jonka monet kokevat rahaa tärkeämmäksi. (Harju 2020.) Muuttuvassa maailmassa etätyön tulevaisuus näyttää valoisalta. Etätyöskentelyä tehdään tällä hetkellä enemmän kuin ikinä ennen, ja koko ajan kehittyvä teknologia mahdollistaa sen myös jatkossa. Etätyöllä on positiivinen vaikutus myös ympäristöön, koska työmatkapäästöt ovat pienemmät. (Grace 2020, 80.)

Työskennellessä etänä, viestinnän merkitys kasvaa ja muuttuu jopa entistä tärkeämmäksi. Vaikka ihmisiä ei näe livenä, viestintää voi harjoittaa ja pitää yhteyttä kollegoihin säännöllisesti. (Grace 2020, 32.) NykYTEknologia mahdollistaa viestinnän etänä yhtä hyvin kuin kasvokkainkin. Etätyössä viestintä on mahdollista toteuttaa nopeasti ja helposti ja hyödyntää videopalavereita. Viestintä ei ole paikkaan sidottua vaan viestintää voi suorittaa mistä ja milloin vain. Etätyön viestintä mahdollistaa työntekijöille joustavuutta työn tekemiseen sekä työaikoihin. (Grace 2020, 28.)

Viestintää voi harjoittaa monella tavalla. Etätyön viestinnässä onnistutaan, jos viestintä on selkeää ja sitä on riittävästi. Hyvien rutiinien avulla tiedonkulku on nopeaa ja viestinnän tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Viestintää voi suorittaa massatiedottamisella tai tiedottaa ajankohtaisista asioista. Hyviä viestintätapoja etätyössä ovat myös vapaamuotoinen keskustelu, hybridikokoukset ja henkilökohtaiset keskustelut. Etenkin kokouksissa on hyvä jakaa osallistujille puheenvuorot, jotta viestintä pysyy selkeänä ja sujuvana. (Vaasan yliopisto 2020.)

Etätyön viestinnässä työnantajan velvollisuus on varmistaa, että työntekijät ovat perehdytetty käyttämään etätyössä vaadittuja viestintäkanavia sekä heillä on siihen toimiva teknologia. Etätyön viestinnässä korostuu oma aloitteellisuus eli säännöllinen yhteydenpito kollegoihin sekä esimieheen. On hyvä kertoa mitä tekee ja milloin, sekä miten työn tekeminen edistyy. Tällöin viestintä säilyy säännöllisempänä ja samalla henkilö asettaa itselleen rutiineja etätyön tekemiseen. (Työterveyslaitos 2020a.) Etätyössä viestinnän merkitys korostuu, koska pitkissä etätyöjaksoissa työntekijä voi kokea olonsa yksinäiseksi ja eristyneeksi työyhteisöstä. Tästä syystä aktiivinen ja säännöllinen viestintä on tärkeää. (Työterveyslaitos 2020b.)

Viestinnän avulla työntekijä ei jää etätyössä työtehtäviensä kanssa yksin vaan pystyy kommunikoimaan muiden kanssa ja saamaan tukea sekä kannustusta työhönsä. Tutkimukset ovat osoittaneet, että kasvokkain käytävä keskustelu on ilmaisuvoimaisempaa kuin pelkästään puhelimesta puhuminen tai viestien kirjoittaminen. Tästä syystä videopuheluita -ja palavereja on suositeltavaa käyttää niin usein kuin mahdollista. Päivän voi esimerkiksi aloittaa yhteisellä videopalaverilla tai pitää tiimin kesken yhteisen kahvitauon videon välityksellä. (Grace 2020, 32-33.)

3.3.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Kaikki viestitty tieto ei aina tavoita kaikkia ja tiedon sisäistämisessä saattaa kestää pitkään aika. Organisaatiossa on tärkeää muistaa toistaa tiettyjä asioita, esimerkiksi yrityksen visiota tarpeeksi usein, jotta se on varmasti kaikille selkeää ja pysyy mielessä työrytmiin keskellä.

Yrityksen johdon, esimiesten sekä henkilöstöasiantuntijan tulee yhdessä määrittellä ne kanavat, jossa viestitään, mitä viestitään ja kenelle viestitään. (Österberg 2014, 199.) Sisäisen viestinnän kanavia on monia. Luottamushenkilöt, työoverit, esimiehet sekä yrityksen johto. Tiedotustilaisuudet ja kokoukset. Yrityksen oma intranet, sähköposti sekä muut yrityksen käyttämät palvelualueet, esimerkiksi Teams -sovellus. Viestintäkanavia ovat myös perinteiset puhelin, ilmoitustaulut sekä yrityksen painetut julkaisut. Esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus on kuitenkin kaikista tärkeintä lukuisista viestintäkanavista huolimatta. (Österberg 2014, 199-200.)

4 Kohdeorganisaatio

Kohdeorganisaatio on ulkomaalainen hyvinvointialan suuryritys. Yritys työllistää yli 500 henkilöä, joista noin 200 kokoaikaisesti. Yritys palvelee säännöllisesti yli 50 000 asiakasta useissa eri toimipisteissä ympäri Suomen. Kohdeorganisaatio työskentelee hyvinvointialalla, tavoitteenaan edesauttaa ihmisiä voimaan paremmin ja elämään terveellisemmin. Yritys tuottaa laadukkaita hyvinvointialan palveluita, kehittäen koko ajan uusia menetelmiä asiakkaiden auttamista sekä palvelemista varten. (Kohdeorganisaation verkkosivut 2020.)

Yrityksen liikevaihto vuonna 2018 oli noin 30 miljoonan euron luokkaa, samoin vuonna 2017. Liikevaihto on kasvanut vuosien saatossa mutta tulosta on verottanut yrityksen investoinnit tulevaisuutta varten, muun muassa uusien liiketilojen avaaminen sekä vanhojen liiketilojen remontointi ja laajentaminen. Yrityksen työskentelyä ohjaa toimiminen yrityksen arvojen sekä vision mukaisesti. Yrityksen työntekijät ovat sitoutuneet noudattamaan yrityksen arvoja päivittäisessä toiminnassaan. (Kohdeorganisaation verkkosivut 2020.)

Organisaation pääasialliset viestintäkanavat ovat sähköposti, Microsoft Teamsin viestintäalusta ja Facebookin Workplace työkalu (Henkilö X 2020). Microsoft Teams sisältyy Microsoft Office 365 pakettiin ja se on yhtenäinen viestintä- ja yhteistyöalusta, jossa yhdistyvät jatkuva työkeskustelu, videotapaamiset, tiedostojen tallennus ja sovellusten integrointi (Microsoft 2020). Facebookin Workplace on keskustelupaikka, joka yhdistää kaikki organisaation henkilöt yhteistyön edistämiseksi ja liiketoimintatulosten parantamiseksi. Workplace tarjoaa erilaisia ominaisuuksia kuten ryhmät, hakutoiminnon, Chat-ominaisuuden, uutiset ja live-toiminnon. (Workplace from Facebook 2020.)

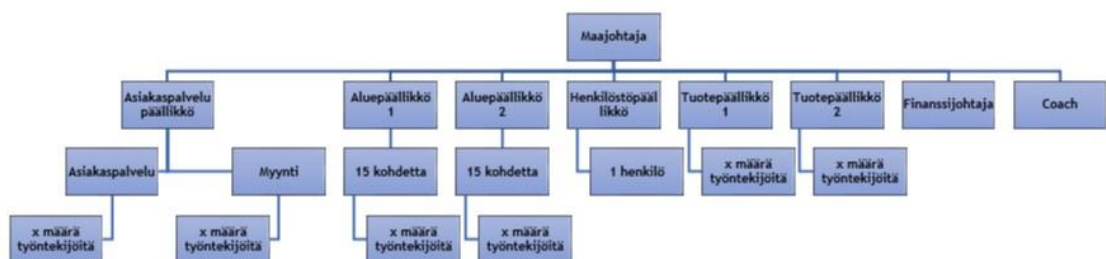
Kohdeorganisaatiossa useat henkilöt siirtyivät etätöihin maailmanlaajuisen COVID-19 tilanteen takia maaliskuussa 2020. Siirtyminen tapahtui nopealla aikataululla yrityksen johdon reagoitua hallituksen sekä Terveystieteiden ja hyvinvointilaitoksen ohjeistuksiin ja suosituksiin. Asiasta julkaistiin tiedote kohdeyrityksen viestintäkanavissa. Työntekijät ottivat työpaikalta

mukaansa työssä vaadittavat laitteet ja tarvikkeet. Kohdeorganisaatio kuitenkin mahdollisti työn tekemisen työpaikalla kaikille niille, joilla ei ollut mahdollisuutta työskennellä kotona. Heille kohdeyritys varmisti työskentelyn turvallisuuden noudattaen ohjeistuksia. (Henkilö X 2020.)

Kohdeorganisaatiossa henkilöstö on jakautunut useisiin eri tiimeihin. Tiimien koot vaihtelevat pienistä muutaman hengen tiimeistä monen kymmenen hengen tiimeihin. Jokaisella tiimillä on omat tehtävänsä ja tavoitteensa. Tiimit tekevät keskenään tiivistä yhteistyötä ja monet projektit sekä hankkeet vaativat monien tiimien panosta. Jokaisella tiimillä on omat lähiesimiehensä. Lähiesimiehen tehtävänä on auttaa tiimiä sekä varmistaa, että tiimi toimii ohjeiden mukaisesti. Lähiesimies raportoi toiminnasta omalle esimiehelleen.

Yrityksessä on johtoryhmä, johon kuuluu yhdeksän henkilöä. Johtoryhmän jäsenillä on useita työntekijöitä, joilla on omat tiiminsä. Kohdeorganisaation toimintaperiaate perustuu esimerkillä johtamiseen. Tästä syystä yrityksen johtoryhmän jäsenet vierailevat säännöllisesti työntekijöiden parissa organisaation toimipisteissä. (Henkilö X 2020.)

Kohdeorganisaatiossa uskotaan interaktiiviseen johtamiseen ja osoitetaan luottamusta työntekijöille antamalla vastuutta, vapautta sekä mahdollisuus tehdä itsenäisiä ratkaisuja. Päivittäisten rutiinien helpottamiseksi sekä selkeyttämiseksi yrityksessä on käytössä konseptikäsikirja, johon on kirjoitettu kaikki käytännön toimenpiteet, ohjeet ja säännöt. Raportointi päivittäisistä rutiineista on tarkkaa ja sitä tehdään joka päivä omalle lähiesimiehelle. Pyrkimys olla alansa johtavin toimija edellyttää osaavaa henkilökuntaa ja tästä syystä yritys kouluttaa henkilökuntaansa säännöllisesti. (Henkilö X 2020.)



Kuvio 4: Organisaatiokaavio

Sisäisen viestinnän helpottamiseksi, nopeuttamiseksi ja selkeyttämiseksi kohdeorganisaatio on luonut itselleen konseptikäsikirjan. Konseptikäsikirjaan on kirjoitettu kaikki käytännön toimenpiteet, ohjeet sekä säännöt. Konseptikäsikirja löytyy yrityksen intranetistä ja sinne on pääsy jokaisella yrityksen työntekijällä. Kun kyse on suuresta yrityksestä, sääntöjen

ja rutiinien merkitys on erittäin tärkeää. Tiedon tulee olla saatavilla nopeasti työntekijän positiosta ja paikasta riippumatta. Konseptikäsi kirjaa päivitetään koko ajan, eli tarpeen mukaan tietoa lisätään sekä poistetaan. (Henkilö X 2020.)

5 Opinnäytetyön toteutus

Tämä opinnäytetyö toteutettiin soveltaen tutkimuksellisen kehittämistyön periaatteita. Tutkimuksellisen kehittämistyön lähtökohtana voi olla esimerkiksi organisaatiossa havaittu muutostarve tai tilanne, johon halutaan kehittää uusia toimintatapoja ja ratkaisuja. Kehittämisprossin aikana voidaan myös tuottaa uutta ammatillista tietoa, joka voi perustua teoriaan ja olla luonteeltaan tutkimuksellista. Tarkoituksena on tutkimuksellisen kehittämistyön tulosten hyödyntäminen niiden käytäntöön implementoinnissa eli toteuttamisessa. (Moilanen, Ojasalo, & Ritakoski 2014, 19–20, Toikko & Rantanen, 16.)

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä kohdeorganisaation kanssa. Yhteistyöstä ja tutkimuksesta sovittiin työelämän edustajan kanssa kirjallisella sopimuksella. Tutkimuksen aiheesta keskusteltiin työelämän edustajan kanssa ja sitä kehitettiin yhdessä niin, että kohdeorganisaatio hyötyy tuloksista myös tulevaisuudessa. Aihe on ajankohtainen ja aikaisempia tutkimuksia kyseisestä aiheesta on saatavilla rajallisesti. Keskusteluyhteys työelämän edustajan kanssa säilyi aktiivisesti läpi opinnäytetyöprosessin.

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin kohdeorganisaation henkilöstölle teetetyllä kyselyllä, joka sisälsi avoimia kysymyksiä, joten siinä toteutui kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ja kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen yhdistäminen. Kohdeorganisaation henkilöstölle suunnattu kysely laadittiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ohjaamana vastaamaan opinnäytetyön tarkoitukseen ja kysymykseen esimiesten viestinnän vaikutuksesta henkilöstön työskentelyyn poikkeustilan aikana.

Kyselylomake on yleisin tapa kerätä määrällistä aineistoa tutkimukseen ja se mahdollistaa laajan vastaajajoukon. Tutkittavat perehtyvät kysymyksiin itsenäisesti ja vastaavat kyselyyn kirjallisesti. Kyselyssä tutkittavien anonymiteetti säilyy eli tutkittavien henkilöllisyys ei tule esiin. Näin vastaaja voi kertoa myös näkemyksiä ja mielipiteitä, jotka ehkä muuten eivät tulisi tutkimuksessa ilmi. Kyselytutkimuksessa haasteena on kyselyn laatiminen ja kysymysten operationalisointi mittaamaan juuri sitä, mikä oli tarkoituksena. Lisäksi riskinä on kato vastauksissa vastausprosentin jäädessä alahaiseksi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 136–137; Vilka 2015, 61.)

Tutkimuksen toinen laadullinen aineisto koostui kohdeorganisaation esimiehille ja johtajille suunnatun haastattelun myötä. Teemahaastattelu on tyypillinen tapa kerätä laadullista aineistoa, joka kuvaa haastateltavien kokemuksia. Haastattelun etuna on mahdollisuus esittää

tarkentavia kysymyksiä haastateltavilta ja parantaa siten tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelu on joustava menetelmä kerätä tietoa tutkimuksen kohteesta juuri niiltä, joita asia koskee. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47-48; Puusa 2020, 106; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa korostuu siihen osallistuvien henkilöiden subjektiivinen näkökulma tarkasteltavasta todellisuudesta. Tätä haastateltavien yksilöllisten kokemusten kautta muodostunutta aineistoa tutkija pyrkii ymmärtämään ja muodostamaan sen kautta teoreettisesti mielekästä tulkintaa kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 76-77.)

5.1 Aineiston keruu

Kyselytutkimus suoritettiin ajalla 19.8.2020-25.8.2020. Kyselytutkimuksen saatekirje ja kysely lähetettiin valikoidulle osalle kohdeorganisaation työntekijöitä (30) Google Forms sähköisellä lomakkeella. Kyselyn vastaanottajat valittiin sattumanvaraisesti, kuitenkin niin, että kaikki organisaation eri osastot olivat edustettuina. Kyselyn pituus pyrittiin pitämään kohtuullisena, arvioitu vastaamisaika oli noin 15 minuuttia.

Kohdeyrityksen henkilöstölle suunnattu kysely laadittiin opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen ohjaamana vastaamaan opinnäytetyön tarkoitukseen ja kysymykseen esimiesten viestinnän vaikutuksesta henkilöstön työskentelyyn poikkeustilan aikana. Kyselylomakkeessa oli yhteensä kymmenen kysymystä, joista neljä oli monivalintakysymystä ja kuusi avointa kysymystä. Taustakysymyksenä kysyttiin vastaajien työskentelyaikaa kohdeorganisaatiossa. Likert-asteikollisilla kysymyksillä haettiin vastauksia työntekijöiden kokemuksiin koskien yrityksen sisäistä ja organisaatiotason viestintää poikkeustilanteen aikana. Avointen vastausten kautta pyrittiin saamaan tarkempi kuva ja syvempi ymmärrys työntekijöiden kokemuksista poikkeustilan aikana. (Liite 1).

Määrällisen aineiston lisäksi opinnäytetyön aineistoksi haastateltiin yrityksen johtoa ja esimiehiä viestinnästä ja sen haasteista poikkeustilan aikana (N=3). Teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen tyypillinen tapa kerätä aineistoa, joka kuvaa haastateltavien kokemuksia. Haastattelun etuna on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä haastateltavilta ja siten parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelu on joustava menetelmä kerätä tietoa tutkimuksen kohteesta juuri niiltä, joita asia koskee. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 47-48; Puusa 2020, 106; Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullisessa tutkimuksessa korostuu siihen osallistuvien henkilöiden subjektiivinen näkökulma tarkasteltavasta todellisuudesta. Tätä haastateltavien yksilöllisten kokemusten kautta muodostunutta aineistoa tutkija pyrkii ymmärtämään ja muodostamaan sen kautta teoreettisesti mielekästä tulkintaa kohteena olevasta ilmiöstä. (Puusa & Juuti 2020, 76-77.)

Haastateltavia informoitiin opinnäytetyöstä puhelimitse ja kysyttiin heidän halukkuuttaan osallistua tutkimukseen. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina soveltaen

teemahaastattelun menetelmää. Haastatteluaike sovittiin puhelimitse ja kysymykset lähetettiin haastateltaville kolme vuorokautta ennen haastattelua etukäteen perehtymistä varten. Sähköpostin mukana oli lisäksi saateteksti, jossa kerrottiin opinnäytetyön tausta sekä tarkoitus ja tavoite. Haastateltaville kerrottiin, että aineisto käsitellään anonyymisti, eikä haastateltavien henkilöllisyys tule ilmi raportoinnissa ja, että aineisto säilytetään ja hävitetään asianmukaisesti, kun opinnäytetyö on valmistunut.

Haastateltavat valikoitiin kohdeorganisaation esimiesasemassa olevista henkilöistä niin, että haastateltavat edustavat yrityksen eri osastoja. Tämän avulla saatiin mahdollisimman kattava kokonaiskuvan tilanteesta. Haastattelut toteutettiin kasvokkain kohdeorganisaation pääkonttorilla. Jokainen haastattelu kesti noin 45 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin, jonka lisäksi haastattelijä teki muistiinpanoja koko haastattelun ajan. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi. Haastatteluaineistoa kertyi 3 sivua A4 rivivälillä 1,5.

5.2 Aineiston analysointi

Kyselytutkimuksen tulokset saatiin Google Formsista valmiina prosenttijakaumina ja kuvioina. Kyselytutkimuksen avoimien vastausten käsittelyssä ei käytetty luokittelua aineiston pienen koon vuoksi (N=13). Avoimista vastauksista kirjoitettiin tulokset ja niistä poimittiin suoria lainauksia tarkentamaan vastauksia.

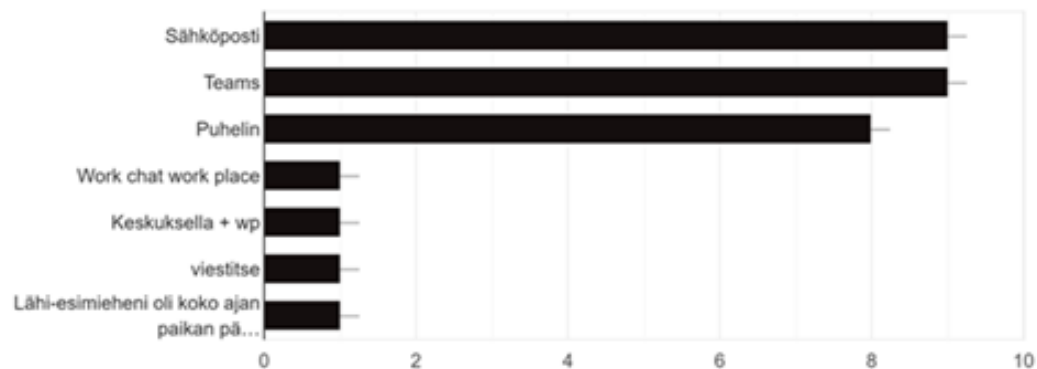
Haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelemalla. Aineistosta haettiin yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia, jotka vastaavat kysymykseen esimiesten poikkeusajan viestinnästä yrityksessä ja sen vaikutuksista henkilöstöön. Haastatteluaineiston avulla pyrittiin saamaan laajempi kuva yrityksen poikkeustilanteen viestinnästä poikkeustilan aikana ja täydentää henkilöstöltä kerätyn määrällisen aineiston sekä avointen vastausten antamaa kuvaa tilanteesta. Aineisto jaettiin molemmille opinnäytetyön tekijöille ja aineistosta poistettiin tunnistettavuustekijät. Kumpikin tekijä perehtyi aineistoon ensin itsenäisesti poimien ilmaisuja, jotka vastasivat tutkimuskysymykseen. Näitä ilmaisuja vertailtiin ja niistä keskusteltiin verkkotapaamisessa.

6 Tutkimuksen tulokset

Kysely lähetettiin 30 työntekijälle, joista kyselyyn vastasi yhteensä 13 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 43,3 %. Ensimmäinen kysymys oli taustakysymys, jonka avulla haluttiin selvittää, kuinka kauan vastaaja on työskennellyt kohdeorganisaatiossa. Vastaajista noin puolet oli työskennellyt kohdeorganisaatiossa viisi vuotta tai kauemmin (N=7), 2-4 vuotta (N=5) ja yhden vuoden tai vähemmän aikaa vain yksi vastaaja.

6.1 Työntekijöiden näkökulma viestintään poikkeustilanteessa

Kyselyn mukaan kohdeorganisaatiossa tyypillisesti eniten yhteyttä pidettiin sähköpostitse ja Teams-ohjelman kautta. Puhelimitse tapahtuva yhteydenpito oli myös aktiivista. Vähemmän käytetyt yhteydenpitokanavat jakoutuivat tasaisesti ja olivat Work chat Workplace-ohjelma, viestit, sekä se, että lähiesimies oli koko ajan paikalla (Taulukko 1).



Taulukko 1: Esimiehen yhteydenpitokanavat N=13

6.2 Työntekijöiden kokemus sisäisestä viestinnästä poikkeustilanteen aikana

Valtaosa kyselyyn vastanneista oli tyytyväisiä viestintään poikkeustilanteen aikana. Vastaajista 77 % oli tyytyväisiä poikkeusajan viestintään tai jopa koki sen paremmaksi aiempaan verrattuna perustellen sen mukana tulleita positiivisia huomioita. Noin neljäsosa koki viestinnän huonoksi tai kohtalaiseksi.

Tuloksissa nousi vahvasti esille poikkeusajan viestinnässä majohtajan tihtyneet viikkoviestit videoiden muodossa, joissa käsiteltiin poikkeustilannetta ja toimintamallia sen aikana. Viestintää yleisesti tapahtui päivätasolla ja viestinnän koettiin olevan selkeää sekä avointa.

”Viestinnässä on ollut pakko huomioida empatia ja inhimilliset tekijät eri tavalla kuin aiemmin. Poikkeustila on ”pakottanut” hyvällä tavalla tarkastelemaan viestintäkulttuuria ja tuonut henkilöstöä lähemmäs toisiaan roolista riippumatta.”

Kyselyn vastaajista 23 % koki viestinnän kuitenkin olleen puutteellista. Huonon kokemuksen omaavat henkilöt olivat 0-1 vuotta talossa työskennellyt ja 5-9 vuotta työskennelleet henkilöt ja välttäväksi kokivat 2-4 vuotta yrityksessä työskennelleet. Kyselyn mukaan viestintä oli koettu vähäiseksi, se oli toteutunut liian lyhyillä varoitusajoilla ja ollut epäselvää. Esimerkkinä liikkeen sulkemista ja avaamista koskevaa tietoa oli jouduttu odottamaan pitkään

ja tieto tuli julkisuuteen ennen kuin siitä viestitettiin työntekijälle. Sisäisessä viestinnässä on vastausten perusteella ollut kehittämistarpeita jo ennen poikkeusaikaa.

“Viestintä on ollut liian vähäistä sekä viestinnässä ei olla ennakoitu tarpeeksi. Viestintä on ollut myös hyvin epäselvää.”

Kysymykseen tiedon riittävydestä poikkeustilanteen aikana oli tyytyväisiä pääosa vastaajista (69%). Noin kolmannes vastaajista koki sen sijaan saaneensa liian vähän tietoa poikkeustilanteen aikana. Positiivisena asiana nousi esille avoimuus tiedotuksessa. Informaatiota koettiin olevan tarpeeksi ja sisällöltään tärkeää asiaa. Negatiivisina puolia viestinnässä puolestaan koettiin olleen sisällöllisesti puutteelliset vastaukset ja oman toimenkuvan epäselvyys.

Kyselyn tulokset osoittavat, että parhaiten on toiminut päivittäistä toimintaa koskeva viestintä, sekä tiedotus. Tiimikohtaisesti on ollut tyytyväisyyttä sen suhteen, että sovitusta asioista on pidetty kiinni, sekä on toimittu kannustavasti. Rehellisyys, avoimuus ja siivoaminen, sekä lounastauot on nostettu esiin parhaiten toimivien asioiden listalla. Tulosten mukaan työntekijät kokevat, että asiat otetaan avoimesti esiin ja viedään käytäntöön. Maajohtajan ja konsernin lisääntyneet postaukset Workplace alustalla (joita ei juuri ollut ennen poikkeusaikaa) ovat toimineet hyvin. Useammassa vastauksessa käy ilmi, että Workplace - sosiaalinen verkossa tapahtuva toiminta/ viestintä ympäristö on ollut onnistunut työkalu sisäisen viestinnän parantamiseksi ja osoittanut tyytyväisyyttä henkilökunnan keskuudessa. Vastauksista ilmenee, että henkilöt, jotka kokivat viestinnän organisaation tasolla huonoksi ovat myös kokeneet saaneensa tukea tiimiltä.

6.3 Poikkeusolojen viestintä verrattuna normaaliin

Haastattelujen perusteella poikkeusolojen viestintä COVID-19 pandemian alettua poikkesi yrityksen normaalista viestinnästä. Viestinnän koettiin olevan nopeampaa, toimivaa ja sitä oli säännöllisesti. Viestintää oli myös enemmän ja sitä pidettiin parempana kuin viestintää normaalitilanteessa. Haastatellut esimiehet ja johtajat viestivät myös itse enemmän työntekijöille. Tilanneviestintää oli paljon enemmän ja palaverreja pidettiin useammin kuin aikaisemmin.

“Viestintä erosi ”normaalista” paljon: viestintää oli enemmän”

“viestintä oli hyvää ja monipuolista”

Poikkeustilanteen alussa oli organisaation taholta paljon yhteistä viestintää, joka oli kohdennettu kaikille. Viestinnän koettiin olevan ohjeistetumpaa, suunnitelmallista ja aikataulutettua. Kysymyksiin saadut vastaukset olivat konkreettisia, mikä poikkesi

normaalitilanteesta. Viestit olivat valmiiksi tehtyjä ja suunnattu koko yhteisölle. Tilanteen jatkuessa oli enemmän henkilökohtaista viestintää, mitä ei normaalisti ollut.

Opinnäytetyön tulosten perusteella tilanneviestintää on ollut paljon verrattuna normaalitilaan. Esimiehet viestivät työntekijöille paljon ja palavereja on pidetty useammin. Organisaation hallitus ohjasi viestintää ja viestintä oli suunniteltua ja usein aikataulutettua.

6.4 Viestintäkanavat -ja kohteet

Organisaation viestintäkanavina käytettiin pääosin Microsoft Teams viestintäalustaa. Lisäksi kohdeorganisaatiossa oli käytössä Facebookin Workplace työkalu. Yrityksessä pyrittiin myös poikkeusaikana mahdollisuuksien mukaan mahdollisimman paljon face to face tapaamisiin. Viestintäkanavina käytettiin myös puhelinta, jolloin koko tiimin kaikki henkilöt soitettiin läpi yksitellen. Intraan eli yrityksen sisäiseen viestintä- ja tiedotusympäristöön verkossa päivitettiin yleisellä tasolla koko organisaatiota koskevat päivitettyt ohjeet.

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että tietoa on ollut todella paljon. Periaatteena on ollut, että kaikille, jota asia koskee, tulee viestiä. Esimiehiä on ohjeistettu tarkkaan ehdoilla mitä, milloin ja kenelle viestitään. Joukossa on ollut selkeitä kieltoja ja rajoituksia viestinnän jakamisesta eteenpäin ennen siihen annettua erillistä lupaa.

“On ollut erittäin suunniteltua. Todella tarkat ehdot milloin ja miten viestitään ja kenelle viestitään. Oli myös selkeitä ohjeistuksia sekä kieltoja, mitä ei saa viestiä eteenpäin ennen kuin siihen tulee lupa.”

“Face to face viestintä toimi parhaiten, paljon samaa porukkaa paikalla: nähtiin kasvokkain.”

Koko organisaation johtaja piti kaikille (maille) samaan aikaan virtuaalisen livetapaamisen, jossa hän kävi tilannetta läpi ja vastaili työntekijöiden kysymyksiin.

Yhteispalaverit koettiin onnistuneiksi ja niitä oli säännöllisesti, joka puolestaan toi varmuutta henkilöstölle. Parhaiten viestinnässä koettiin toimivat ajoitus, kattava tiedon määrä sekä säännöllisyys, nopea reagointi ja ohjeiden toimeenpano käytäntöön.

Huonoiten puolestaan se, että yritys viesti aluksi tietoa tilojen avaamispäivämäärästä, joka jouduttiin myöhemmin perumaan. Tämä tehtiin todella lyhyellä varoitusajalla, myös työntekijöille. Tieto vaikutti henkilöiden lähitulevaisuuden työnäkymiin. Peruutettu tieto johti epätietoisuuteen sekä ihmettelyyn.

6.5 Työntekijöiden motivointi poikkeustilanteessa viestinnän keinoin

Jokainen työntekijä huomioitiin henkilökohtaisesti ja heille järjestettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä. Poikkeustilanteen aikana lisättiin esimiesten ja työntekijöiden välisiä henkilökohtaisia puheluita. Aamuisin pidettiin aamupalaveri, missä oli koko tiimi koossa ja tämän tavoitteena oli hyvän yhteishengen ylläpito myös etätyöskentelyn aikana.

Tilanteisiin ja tiedotteisiin reagoitiin nopeasti ja akuuteissa asioissa laitettiin viesti tai soitettiin perään, muussa tapauksessa viestien perään laitettiin lukukuittaus varmistamaan, että viesti on tavoittanut työntekijän. Koettiin, että työntekijöillä on myös itsellään velvollisuus huolehtia viestien lukemisesta.

“Aamupalaverit super tärkeitä: tiimin koossa pitämistä ja yhteishengen ylläpitoa. Kaikilla mahdollisuus kysyä ja kertoa tunnelmiaan.”

“Henk.koht puheluita enemmän kuin normaalisti.”

6.6 Poikkeusolojen viestinnän kehittäminen

Opinnäytetyön tulokset osoittavat, että viestintä kaippaa kuitenkin vielä kehittämistä. Kirjoitettuja ohjeita oli paljon ja niiden läpikäymiseen ja eteenpäin viemiseen koettiin menevän paljon aikaa ja vaivaa. Tietojen löytymiseen kaivattiin selkeyttä ja rutiinia. Interaktiivisessa, vastavuoroisessa viestinnässä koettiin olevan paljon parannettavaa.

“Välillä tuntui, että tietoa tuli tooooooolla paljon ja sen läpikäyminen sekä tärkeimpien pointtien löytäminen ja niiden eteenpäin vieminen oli suuren työn takana.”

Koulutuksen ja ohjeistuksen osalta koettiin olevan eniten puutteita viestinnän osalta. Koulutusta viestintään poikkeustilanteessa ei ollut järjestetty. Tulokset osoittavat, että koulutukselle ja viestinnän tuelle oli suuri tarve. Yleisen tason ohjeistusta oli tullut jonkin verran ja esitettyihin kysymyksiin oli vastattu. Kiire ja ajanpuute osoittautuivat jossain määrin syyksi ohjauksen puutteeseen. Henkilöstöpäälliköstä koettiin saavan joitakin apuja, mutta ajan puute osoittautui tässäkin syyksi sen vähyyteen. Vinkkejä ja työkaluja kaivattiin etenkin vaikeisiin aiheisiin, kuten lomautuksiin.

“Viestintään ei tullut koulutusta mutta tukea ja ohjeistusta sai pyydettyäessä.”

Ohjeisiin ja toimenpiteisiin kaivattiin selkeyttä ja tarkennuksia. Organisaation hallituksella on oma kriisiryhmä, joka suunnittelee viestintää ja asioiden hoitoa. Esimiestasolla kaivattiin kuitenkin selkeästi osoitettua henkilöä, jonka puoleen voisi ohjata työntekijän, jos tilanne sitä vaatii eikä pärjää. Osa työntekijöistä kaipasi tarkempaa selvitystä asioihin, eikä pelkkä

toimintamallin korostus tai “nyt vain toimitaan näin” vastaukset riittäneet heille. Vinkkejä ja apuja etenkin näihin tilanteisiin kaivattiin ja selkeämpiä perusteluja päätöksille toivottiin.

”Olisin kaivannut lisää ohjeita, tarkennuksia ja nimenomaan selkeitä vinkkejä tiettyihin tilanteisiin, joissa työntekijät kyseenalaistivat ja ihmettelivät tiettyjä päätöksiä.”

”Todella paljon jätettiin esimiehen omalle vastuulle eli miten kommunikointi oman tiimin sisällä hoidetaan vai hoidetaanko ollenkaan. Vastaukset kysymykseen miksi toimitaan näin.”

7 Pohdinta

Tutkimuksen perusteella yleiskuva kohdeorganisaation viestinnästä on ollut hyvällä tasolla. Joidenkin vastaajien mielestä viestintä oli poikkeustilanteessa jopa parempaa kuin aikaisemmin. Vastaukset vaihtelivat kuitenkin suuresti ja hajontaa oli paljon. Yli puolet kyselyyn vastanneista olivat sitä mieltä, että viestintä oli poikkeustilanteen aikana hyvällä tai jopa erinomaisella tasolla. Osa oli taas sitä mieltä, että viestintä oli välttävää tai jopa huonoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kaivattiin lisää perusteluja sekä dialogia. Tulosten suuri hajonta kertoo siitä, kuinka eri tavalla ihmiset ovat kokeneet tilanteen, ja kuinka suuri merkitys esimiehillä on ollut. Merkittävää tilanteen kokemisen kannalta on ollut, kuinka hyvin esimiehet ovat pystyneet perustelemaan asiat ja osoittamaan tukea sekä kuunnelleet henkilöstöään.

Viestinnän koettiin kvantitatiivisessa tutkimuksessa olleen avointa ja selkeää. Tiedotteet tulivat kuitenkin lyhyellä varoitusajalla ja perusteluihin kaivattiin lisää syvyyttä. Myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa kaivattiin lisää perusteluja sekä dialogia. Poikkeustilanteen aikana tulee paljon tilanteita, joissa asioista joudutaan ilmoittamaan nopealla aikataululla. Päätökset tulisi pyrkiä perustelemaan, jotta epätietoisuus henkilökunnan keskuudessa vältetään. Esimiesasemassa olevat henkilöt kaipaavat syitä sekä perusteluja päätöksille, koska heidän tehtävänsä on viedä viestiä eteenpäin työntekijöille ja pystyä vastaamaan työntekijöiltä tuleviin kysymyksiin. Perusteluiden tulee olla selkeitä ja niitä pitää olla riittävästi, jotta viestintä ja siitä seuranneet toimenpiteet ovat vakuuttavia ja herättävät luottamusta.

Tutkimuksen perusteella suurin osa vastaajista koki, että tietoa COVID-19 viruksesta ja poikkeusajan toimista oli riittävästi. Tämä on ensi arvoisen tärkeää, jotta henkilöstö saa riittävän tiedon tilanteesta. Osan mielestä viestinnässä esiintyi paljon toistoa ja samoja tiedotteita esiintyi monissa eri kanavissa. Turhaa toistoa on hyvä välttää ja pitää huoli siitä, että tiedotteet löytyvät yhdestä ja samasta paikasta, josta ne on helppo lukea ja niihin palata. Epäselvyyttä aiheuttivat oma toimenkuva eli mitä kuuluu tehdä ja milloin. Jotta liiketoiminta ja päivittäiset rutiinit pysyvät hyvällä tasolla, kaikkien tulee tietää

toimenkuvansa ja mitä missäkin tilanteessa tulee tehdä ja kuinka toimia. Selkeät ohjeet ja toimintatavat ovat äärimmäisen tärkeitä.

Viestinnän säännöllisyyden ja sen kattavuuden avulla luodaan varmuutta. Päivittäin tapahtunut viestintä ja tiedotus edesauttoivat tätä suuresti. Tiimien sisällä yhteyshengen ja tuen merkitys kasvaa. Tutkimuksen mukaan tiimiläisistä saatiin tukea ja sovituisia asioista pidettiin kiinni. Jotta tiimi toimii ja luottamus säilyy, jokaisen on hoidettava omat tehtävänsä. Kollegojen tuki on suuressa roolissa jaksamisen ja työntekimisen kannalta.

Poikkeustilanteen aikana ilmenee paljon kysymyksiä ja epävarmuutta. Kysymyksiä tulee saada ja pitääkin esittää, jos jokin asia on epäselvä tai kaipaa tukea tilanteen kanssa. Tällöin on tärkeää, että saa yhteyden esimieheen ripeästi ja vastaukset epäselvyyksiin. Keskustelut vievät monesti aikaa, joten sitä tulee olla riittävästi tarjolla keskusteluiden ja palavereiden varalle. On tärkeää, ettei työntekijä koe jäävänsä tilanteen kanssa yksin ja, että hänen asiansa kuunnellaan. Tutkimuksen mukaan osa vastaajista koki, että vastaukset kysymyksiin olivat puutteellisia ja henkilökohtaisia keskusteluja kaivattiin lisää. Kun vastauksiin ei saa perusteltuja, selkeitä vastauksia, tämä herättää epävarmuutta. Henkilökohtaiset keskustelut ovat tärkeitä, koska kaikkia asioita ei halua tai uskalla kysyä muiden kuullen.

Yleisimmät viestintäkanavat olivat sähköposti, puhelin ja Teams-alusta. Etenkin sähköposti ja Teams ovat looginen tapa viestiä poikkeustilanteessa, kun viestin tulee saavuttaa suuri joukko ihmisiä kerralla. Puhelin taas käy loistavana välineenä silloin, kun halutaan tarkentaa asioita, käydä henkilökohtaisia keskusteluja tai käydä läpi asioiden yksityiskohtia. Poikkeustilanne pakottaa käyttämään erilaisia tapoja monipuolisemmin kuin aikaisemmin, koska samalainen viestiminen livenä ei ole mahdollista. Yrityksen oma viestintäkanava, Workplace, koettiin myös onnistuneeksi viestintäkanavaksi. On tärkeää, että yritys jatkaa hyväksi koettuja ja havaittuja tapoja sekä niiden työstämistä entistä parempaan suuntaan.

Organisaation johdolta tulleet viikkoviestit videoiden muodossa katsottiin hyväksi ja positiiviseksi asiaksi. Uskon luominen työntekijöihin ja ajankohtainen tieto siitä, miten tilanne etenee, on tärkeää vakauden ja turvallisuudentunteen säilyttämiseksi. Monet kokivat viestinnän olleen empaattisempaa kuin aikaisemmin. Poikkeustilanteen aikana inhimilliset tekijät lisääntyvät ja yhteishengen merkitys korostuu.

Tutkimuksen perusteella esimiesten yhteydenpito olisi kaivannut parannusta. Viestintä esimieheltä omalle tiimille ei aina ollut säännöllistä ja viestien välissä saattoi kulua pitkiäkin aikoja. Viestinnän koettiin välillä olevan myös pelkkää tiedottamista, ei dialogia. Jotta työn teho sekä työhyvinvointi säilyvät hyvällä tasolla, toimiva dialogi on välttämätöntä. Dialogin avulla jokaisella on mahdollisuus kertoa omista tuntemuksistaan ja ilmaista mielipiteensä. Esimies päättää ja kertoo, miten asiat hoidetaan. Tästä huolimatta jokaista tiimin jäsentä

tulee kuunnella ja pitää yllä interaktiivista vuorovaikutusta. Näiden avulla tiimi toimii parhaiten ja luottamus esimiehen ja työntekijän välillä säilyy.

Organisaatiossa on oma kriisiviestintäryhmä, jonka merkitys poikkeustilanteessa on erittäin suuri. Tällöin on osattu ennakoida ja tehdä riskienhallintaa jo etukäteen. Tällaisen ryhmän perustaminen on loistava ratkaisu ja auttaa yritystä selviämään poikkeustilanteen aikana. COVID-19 pandemian jälkeen yritykset varmasti panostavat vielä entistä enemmän mahdollisiin tuleviin poikkeustilanteisiin ja siihen, kuinka ne saadaan hoidettua paremmin sekä tehokkaammin. Tämän COVID-19 aiheuttaman poikkeustilanteen ansiosta kriisiviestintäryhmä joutui varmasti ensimmäiseen kunnan testiin. Tämän jälkeen viestinnän kehittäminen on helpompaa, koska konkreettisia esimerkkejä on paljon ja aikaisemmin suunnitellut viestintästrategiat on testattu.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisten tutkimusten yksi keskeinen osa on luotettavuus sekä sen arviointi. Luotettavuutta arvioidessa keskeiset käsitteet ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen pätevyyden eli validiteetin avulla selvitetään, mittaako menetelmä sitä, mitä sen ajatellaankin mittaavan. Reliabiliteetin avulla taas selvitetään, onko tutkimus tarpeeksi luotettava ja johdonmukainen. Luotettavuuteen liittyy oleellisesti se, pystyykö aineiston ja tutkimuksen perusteella tekemään johtopäätöksiä. Tutkimuksen tulee olla validi eli kysymykset esitetty niin, että vastaaja ymmärtää ne eikä tule epäselvyyksiä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Laadullisessa tutkimuksessa validius voi liittyä tutkittavaan ilmiöön ja sen kuvaamiseen. Laadullinen tutkimusote saattaa tuottaa ilmiöstä monimuotoisemman kuvan kuin määrällinen tutkimus. Reliaabelius laadullisessa tutkimuksessa perustuu tutkimusprosessin ja sen analyysin kuvaukseen. Lähtökohtana voidaan pitää tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa sitä, miten tutkittava ilmiö onnistutaan kuvaamaan valitulla tutkimusmenetelmällä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tuottaa yleistettävää tietoa, vaan lisätä ymmärrystä ja tuottaa hyödyllistä tietoa tutkimuskohteesta. (Aaltio & Puusa 2020, 180–182, 188.)

Tässä tutkimuksessa keskeiset ilmiöt olivat johtaminen ja viestintä organisaatiossa poikkeustilanteessa. Tutkimuksen tavoite oli kuvata kokemuksia ilmiöstä, joten laadullinen tutkimusote, haastatteluaineiston kerääminen oli perusteltu valinta. Haastattelu soveltuu hyvin laadullisen tutkimuksen tiedonhankintaan. Haastattelun prosessi on kuvattu työssä huolellisesti ja aineistosta on esitetty lainauksia haastatteluista lisäämään työn luotettavuutta. (Aaltio & Puusa 2020, 183–184.)

Teemahaastattelut suoritettiin yrityksen eri osastoilla työskenteleville esimiesasemassa oleville henkilöille, jonka avulla saimme selville, kuinka viestintä toimi yrityksen eri

osastoilla. Haastatteluiden vastaukset olivat kattavia ja tietoa tuli paljon. Vastauksissa toistuivat samat aiheet ja selkeät teemat niin positiivisten, kuin kehitettävienkin asioiden suhteen. Selkeitä yhteneväisyyksiä löytyi jokaisesta haastattelusta.

Kyselyyn vastanneiden määrä oli vähäinen eli vastauksia tuli 13 kappaletta. Vastauksien määrään vaikutti kohdeorganisaatiossa työskennelleiden henkilöiden lomautukset. Kyselyä ei lähetetty työntekijöille, jotka olivat lomautettuina kyseisenä aikana. Suurten johtopäätösten tekeminen tuosta määrästä on mahdotonta, mutta se antoi hyviä suuntaviivoja kohdeyrityksen viestinnästä. Vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa paljon ristiriitaa, joka vähentää tutkimuksen reliabiliteettia. Ristiriitaa aiheutti varmasti se, miten esimiehet olivat viestintää suorittaneet henkilöstölleen. Koska kaikilla esimiehillä oli käytössään sama määrä tietoa, jota jakaa eteenpäin henkilöstölleen.

Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tekeminen antoi kattavamman kokonaiskuvan tilanteesta. Saimme tietoa yrityksen eri positioissa työskenteleviltä henkilöiltä sekä siitä, millaista juuri he kokivat viestinnän olleen poikkeustilanteen aikana. Tämä on tärkeää, koska eri osastoilla ja eri henkilöillä tiedonkulku sekä viestinnän sisältö voivat vaihdella suuresti.

Haastattelut tehtiin ja kysely lähetettiin tietyille henkilöille eli henkilöitä ei valittu sattumanvaraisesti. Näiden henkilöiden valintaan vaikuttivat poikkeustilanteen aikana työskennelleiden henkilöiden määrä ja saavutettavuus. Kvantitatiivisen tutkimuksen vähäisten vastausten määrä selittyi varmasti osittain juuri poikkeustilanteen aiheuttamilla lomautuksilla.

7.2 Opinnäytetyön eettisyys

Eettinen sitoutuneisuus on hyvän tutkimuksen lähtökohta. Aiheen valinta sinänsä on jo eettinen kysymys, joka luo perustan tutkimukselle. Tutkimuksen suunnitelma- ja toteutusvaiheessa vaiheessa tutkimukseen toimeksiantajaa ja tutkimukseen osallistujia tulee informoida tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteesta. Tutkimuslupa haetaan tarvittaessa. Tutkimukseen osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Tutkimusmenetelmän ollessa haastattelu, sen nauhoituksesta kerrotaan tutkittaville. Samoin korostetaan, että tutkimukseen osallistuvien henkilöllisyys eikä yksittäisen vastaajan vastaukset tule ilmi. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 19–20; Puusa & Sulkunen 2020, 197–198.)

Opinnäytetyön eettisiin vaatimuksiin perehdyttiin ennen opinnäytetyöprosessin aloitusta. Suomessa ammattikorkeakoulut ovat sitoutuneet ja opinnäytetyössä on noudatettu tutkimuseettisen neuvottelukunnan laatimia hyvän tieteellisen käytännön periaatteita ja eettisiä ohjeita (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.)

Hyvä tieteellinen käytäntö tarkoittaa rehellistä, huolellista sekä tarkkaa tekemistä tutkimusta toteuttaessa. Tiedonhankinnassa tulee käyttää eettisiä menetelmiä ja huomioida toisten tutkijoiden tekemät työt. Tähän kuuluvat myös tutkimuksen yksityiskohtainen suunnittelu ja toteutus sekä tutkimuksen raportointi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyöprosessi on toteutettu eettisesti ja hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti. Ohjeistuksia ja lainsäädäntöön pohjautuvia suosituksia on noudatettu. Kohdeorganisaation kanssa sovittiin opinnäytetyön aihe ja solmittiin opinnäytetyösopimus ennen opinnäytetyöprosessin aloitusta. Toimeksiantajalla oli alusta asti tarkoitus hyödyntää tutkimuksen tuloksia toiminnan kehittämisessä. Haastateltavia informoitiin etukäteen tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta. Haastattelut pidettiin haastateltavien työpaikalla, rauhallisessa tilassa, jolloin minimoitiin ulkoiset häiriötekijät. Haastateltavat olivat tietoisia siitä, että haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluun osallistuneet ja kyselyyn vastaajat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti.

Opinnäytetyö toteutettiin parityönä, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimustulokset on käsitelty asianmukaisesti ja tulokset avattu rehellisesti, tuloksia manipuloimatta. Yksityisyydensuojaa on noudatettu. Tutkimusaineistoa säilytettiin asianmukaisesti lukitussa tilassa tutkimusprosessin aikana niin, ettei siihen päässeet ulkopuoliset tahot käsiksi. Aineisto hävitettiin asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua.

7.3 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksessa kävi ilmi, että osa yrityksen henkilökunnasta on saanut osan tiedotteista hyvin myöhään, jopa asiakkaiden jälkeen. On tärkeää varmistaa, että henkilökunnalla on riittävä tieto tarpeeksi ajoissa, jonka avulla he pystyvät reagoimaan asiakkaiden mahdollisiin kysymyksiin ja tarpeisiin. Tällä vältetään epäselvyyksiä ja saadaan koko organisaatio toimimaan paremmin yhteen. Tiedottamisen tulee siis olla paremmin suunniteltua ja ajoitettua. Tätä kohti päästään varmasti yrityksessä olevan kriisiviestinnän ryhmän avulla sekä tästä kokemuksesta oppineena. Tilanne oli varmasti lähes kaikissa yrityksessä täysin uusi ja poikkeuksellinen. Viestintäsuunnitelma on hyvä tehdä erilaisten tilanteiden varalle. Viestintäsuunnitelman avulla käytännön toteuttaminen on helpompaa, kun erilaiset mallit ja ohjeistukset ovat valmiina.

Esimies asemassa olevilta henkilöiltä tulleiden kommenttien perusteella tukea vaikeiden asioiden käsittelyyn ja tiedon jakamiseen eteenpäin työntekijöille kaivataan lisää. Joissain tilanteissa esimies on siis jäänyt niin sanotusti yksin tilanteen kanssa ja hänen harteilleen on jätetty liian suuri taakka. Esimiehenkin on tärkeää saada tukea ja apuja tilanteen hoitamiseen, jotta pystyy johtamaan omaa tiimiään mahdollisimman hyvin. Koulutusta viestintään ja etenkin poikkeustilanteen viestintään olisi hyvä olla yrityksessä tarjolla.

Aamut on hyvä aloittaa säännöllisesti esimerkiksi aamupalaverilla Teams-sovelluksella. Tämän avulla yhteydenpito tiimin sisällä säilyy ja pystytään jakamaan kokemuksia, fiiliksiä sekä käymään päivän agenda lävitse. Teams-sovellus mahdollistaa myös kameran käytön, jonka käyttäminen edesauttaa yhteishengen ylläpitoa ja tekee etäpalavereista enemmän livepalavereiden tuntuista, kun näkee kollegoita. Tämän avulla osallistujien keskittyminen on varmasti parempaa, koska muut kokouksen jäsenet näkevät mitä kukakin tekee palaverin aikana.

Tehdyt päätökset tulee perustella huolellisesti ja kattavasti henkilökunnalle. Tämän avulla vältytään turhilta väärinkäsityksiltä ja spekuloinnilta. Tietoa tulee olla kattavasti mutta samaan aikaan kaikki ylimääräinen tiedottaminen kannattaa jättää pois. Tiedottaminen poikkeustilanteessa on hyvä tehdä aina samaa kanavaa pitkin, jotta tietoa ei joudu etsimään monista eri kanavista. Tietoa oli tutkimuksen mukaan eri kanavissa ja toistoa esiintyi. Tulevaisuudessa kannattaa päättää yksi selkeä kanava, jonne kaikki informaatio laitetaan. Kerätty informaatio ja tiedotteet tulee käydä säännöllisesti läpi ja poistaa vanhentunut tieto ja turhat toistot. Näin työntekijöillä ei mene työaikaa oikean tiedon etsimiseen ja samojen asioiden lukemiseen.

Kohdeorganisaation on tärkeää jatkossa kehittää viestintää globaalista näkökulmasta tarkasteltuna, huomioiden maiden väliset viranomaismääräykset ja tämän myötä erot toimintatavoissa poikkeustilan aikana. Tiedottamisen on hyvä olla osallistavaa. Organisaation johdon on tärkeää osoittaa tukea työntekijöille sekä antaa heille mahdollisuus esittää kysymyksiä ja kertoa tunteistaan. Etenkin poikkeustilanteessa rutiinien merkitys kasvaa. Yrityksen tulee varata tarpeeksi aikaa keskusteluille ja tilanteiden läpikäymiselle sekä mahdollisuudelle esittää kysymyksiä. Apua tulee olla saatavilla nopeasti.

Maajohtajan viikkoterveyshyökset ja tilannekatsaukset saivat paljon kiitosta. Tätä kannattaa ehdottomasti jatkaa ja samanlaista käytäntöä voisi harkita käytettävän myös poikkeustilanteen jälkeenkin, esimerkiksi kerran kuussa tahdilla.

Johtamiskoulutukseen on tarpeen sisällyttää kriisijohtajuusosaaminen, joka tarkoittaa mahdollisten uhkien ja kriisien vaikutusten strategialähtöistä pohdintaa suhteessa yhtäältä sidosryhmiin ja toisaalta myös muihin ryhmiin erityisesti viestinnän näkökulmasta.

Etätyöskentely tulee varmasti jäämään osaksi yritysten toimintamalleja kaikilla niillä aloilla, joissa se on mahdollista. Paluu vanhoihin toimintamalleihin ei ole mahdollista pitkiin aikoihin eikä niihin välttämättä kannatakaan enää palata. Uudet toimintamallit vaativat muutoksia niin ajattelumalleissa kuin työn johtamisessa. Uudet toimintamallit vaativat uusia työkaluja sekä uusia johtamismenetelmiä.

Lähteet

Painetut

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 177–188.

Cornelissen, J. 2017. Corporate Communication. A Guide to Theory and Practice. London: SAGE Publications Ltd.

Geisler, J. 2020. The key traits leaders should exhibit during a crisis such as COVID-19. Healthcare Financial Management, 74(5), 52-53.

Grace, P. 2020. Etätyökirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Aula & Co.

Hirsjärvi, S. & Hurme, S. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Helsinki: Tammi.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.

Juholin, E. 2017. Communicare!: Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor/Management Institute of Finland MIF Oy.

Lehtonen, J. 2009. Ettei pahin tapahtuisi - riski- ja kriisiviestinnän perusteet. Helsinki: Mainostajien liitto.

Lohtaja-Ahonen, S., Kaihovirta, M. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.

Puusa, A. 2020. Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen olemus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 75–85.

Puusa, A. & Sulkunen, S. 2020. Uskottavuuden arviointi laadullisessa tutkimuksessa. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus, 189–201.

Seeck, H. & Hakala, S. 2007. Kriisi ja viestintä: Yhteiskunnallisten kriisien johtaminen julkisuudessa. Helsinki: Gaudeamus.

Seeck, H., Lavento, H., Hakala, S., Lavento, H. & Hakala, S. 2008. Kriisijohtaminen ja viestintä: Tapaus Nokian vesikriisi. Helsinki: Suomen kuntaliitto.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Sähköiset

Faezi, S., Faezi, Z. & Palander, A. 2020. Henkilöstöjohtaminen ja sen yhteys yrityksen tuloksellisuuteen. Teoksessa Wainio, E. (toim.) Johtajuus tänään: Leadership Today. Viitattu 15.11.2020. Vantaa: Laurea ammattikorkeakoulu, 31-37.
<https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/343290/Laurea%20Julkaisut%20140.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

Geisler, J. 2020. The key traits leaders should exhibit during a crisis such as COVID-19. Healthcare Financial Management, 74(5), 52-53. Viitattu 29.9.2020. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/2397837458?accountid=12003>

Harju, J. 2020. Kahdeksan oppia korona-ajan työstä ja johtamisesta. Kauppalehti. Viitattu 13.11.2020. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kahdeksan-oppia-korona-ajan-tyosta-ja-johtamisesta/c5ba9ef3-f631-55be-b5c1-e038fce15838>

Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B-62/2005. Helsingin kauppakorkeakoulu - HeSE print. Viitattu 15.6.2020. <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/b62.pdf>

ICM, 2020. Annual Institute of Crisis Management. Viitattu 15.10.2020. <https://crisisconsultant.com/>

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Jylhä, E. & Viitala, R. 2019. Johtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

Kangasharju, A. 2020. Korona-viruksen talousvaikutukset. Teoksessa Koronapandemian hyvät ja huonot seuraukset lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 1/2020, 70-81. Viitattu 15.10.2020.
https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_1+2020.pdf

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen, 13-14. E-kirja. Espoo. Alma Talent Oy.

Kohdeorganisaation verkkosivut. 2020. Viitattu 14.7.2020.

Kokonaisturvallisuuden sanasto 2017. TSK 50. Sanastokeskus. Viitattu 15.10.2020.
https://turvallisuuskomitea.fi/wp-content/uploads/2018/02/Kokonaisturvallisuuden_sanasto.pdf

Kortetjärvi-Nurmi, S., Murtola, K. 2015. Yritysviestinnän käsikirja. E-kirja. Helsinki: Edita. Viitattu 8.8.2020.

L1552/2011. Valmiuslaki. Viitattu 15.9.2020.
<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2011/20111552>

Microsoft 2020. Microsoft 365. Viitattu 19.9.2020. <https://www.microsoft.com/fi-fi/microsoft-365/enterprise>

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritakoski, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. E-kirja. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Oksanen, J. 2018. Motivointi työvälineenä. E-kirja. Jyväskylä. PS-kustannus.

ProCom-Viestinnän ammattilaiset 2020. Viestintätehtävät moninkertaistuneet organisaatioissa poikkeustilan takia-digimuutoksen uskotaan jäävän pysyväksi. Viitattu 15.11.2020. <https://procom.fi/viestintatehtavat-moninkertaistuneet-organisaatioissa-poikkeustilan-takia-digimuutoksen-uskotaan-jaavan-pysyvaaksi/>

Roth, P-C. 2018. Näkökulmia strategiseen henkilöstöjohtamiseen. Hallintoakatemia. Viitattu 15.6.2020. <https://hallintoakatemia.fi/nakokulmia-strategiseen-henkilostojohtamiseen/>

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 15.10.2020. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Thach, L. 2012. Managerial Perceptions of Crisis Leadership in Public and Private Organizations: An Interview Study in the United States. *International Journal of Management*, 29(2), 712-725. Viitattu 15.10.2020. <https://search-proquest-com.nelli.laurea.fi/docview/1040044632?accountid=12003>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. E-kirja. Tampere: Juvenes Print - Tampereen Yliopistopaino Oy.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. E-kirja. Tammi.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjenkäsitteleminen Suomessa. Viitattu 3.10.2020. https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf

Työterveyslaitos. 2020a. Ohje etätöyön tekemisen tueksi. Viitattu 24.11.2020. <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-etatyohon>

Työterveyslaitos. 2020b. Etätöypäiviä tulossa? Vinkit työntekijälle ja työnantajalle. Viitattu 24.11.2020. <https://www.ttl.fi/etatyopaivia-tulossa-vinkit-tyontekijalle-ja-tyonantajalle>

Vaasan yliopisto. 2020. Etätöytietopankki. Vuorovaikutus. Viitattu 23.11.2020. <https://sites.univaasa.fi/etatyokompassi/vuorovaikutus/>

Valtioneuvosto 2020. Valmiuslain käyttöönottoaminen koronavirustilanteessa. Hakala K. (toim.) Viitattu 15.10.2020. https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LAT1/Sivut/valmiuslain-kayttoonottaminen-koronavirustilanteessa.aspx

Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. 2012. Teoksessa Vanhala, S., Tilev, K. & Lindström, S. (toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus.

Workplace from Facebook 2020. Viitattu 19.9.2020. <https://www.workplace.com/resources/engagement-campaigns/basics/>

Julkaisemattomat

Henkilö X. 2020. Kohdeorganisaation edustajan haastattelu. 11.4.2020. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Viestivä, eettinen johtaja	12
Kuvio 2: Kriisiviestinnän prosessi.....	14
Kuvio 3: Ongelman elinkaari	15
Kuvio 4: Organisaatiokaavio.....	24

Taulukot

Taulukko 1: Esimiehen yhteydenpitokanavat	28
---	----

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake	43
Liite 2: Teemahaastattelun kysymykset	44

Liite 1: Kyselylomake

Organisaation johtaminen viestinnän keinoin poikkeustilanteen aikana

Tämä tutkimus on osana kahden Laurea ammattikorkeakoulun (Lampro ja Laampro) opintuloksen opinnäytetyötä. Tutkimus organisaation johtamista osiit- tavan kovan poikkeustilanteen (Covid-19) aikana. Työskentelet on huolehtiva osa jokaisen yrityksen johtamista. Organisaation johtaminen ja viestintä keinoit vaikuttavat keskeisesti yrityksen onnistumiseen poikkeustilanteen aikana. Tässä kyselyssä on tarkoituksena selvittää kunnioittaen, että kyselytulos ei näy ollen organisaation menestyksen selityksiä.

Kysely on lyhyt, eikä sen vastausaikaan mene enempää kuin muutama minuutti. Kyselyyn vastataan anonyymisti ja vastaukset käsitellään erillisessä luottamuksellisessa tilissa. Tulokset esitetään yhteistyössä vain oman tutkimuksen vastauksia perustavasti.

Vastaukset kyselyt viedään heti, mutta viimeistään 28.8.2020 mennessä. Jos et ehtii vastata, voit palauttaa vastauksesi myöhemmin. Tärkeää huomiota: vastauksesi on ainoa tietoa, jota käytetään tutkimuksen tulosten luomiseen.

Kyselyä koskevat lisätiedot löydät osoitteesta: [opintulokset.fi](#). Lisätietoja: [www.laurea.fi](#).

Kiitos osallistumisestasi!

Vastaa

1. Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä? *

0-1 vuotta
 2-4 vuotta
 5-9 vuotta
 10 vuotta

2. Oiko viestintä keinoit poikkeustilanteen aikana ollut? *

Ennenkuin
 Hyvä
 Keskinkertainen
 Huono
 Vähäistä

3. Miten viestintä keinoit poikkeustilanteen aikana vaikuttavat viestintä keinoit? *

Osoite:

4. Kuinka, mikä olet saanut tarvittavan määrän tieto poikkeustilanteen aikana? Kyllä / Ei, jatketaan. *

Osoite:

5. Kuinka usein viestintä keinoit on ollut yhteyttä poikkeustilanteen aikana? *

Päivittäin
 2-3 kerran viikossa
 Kerrat viikossa
 Harvemmin kuin kerran viikossa

6. Miten esittämät piti saamaan yhteyttä poikkeustilanteen aikana? *

Tekstiviesti
 Terveystiete
 Puhe
 Muu

7. Miltä laatu viestintä keinoit organisaation poikkeustilanteen aikana? *

Ennenkuin
 Hyvä
 Keskinkertainen
 Huono
 Vähäistä

8. Mitkä asiat ovat toimineet parhaiten? *

Osoite:

9. Mitkä asiat puuttavat toiminnasta huolimatta? *

Osoite:

10. Oiko viestintä keinoit vaikuttavasti viestintä keinoit poikkeustilanteen aikana? *

Osoite:

Lisätietoja

Asiakaspalvelu: [www.laurea.fi](#) tai [09-2531000](#)

Yhteystiedot: [www.laurea.fi](#) tai [09-2531000](#)

Google Forms

Liite 2: Teemahaastattelun kysymykset

Haastattelu opinnäytetyötä varten

Tämä haastattelu on osana kahden Laurea ammattikorkeakoulun Tradenomi -opiskelijan opinnäytetyötä. Tutkimme organisaation johtamista viestinnän keinoin poikkeustilanteen (COVID-19) aikana.

Työhyvinvointi on keskeinen osa jokaisen työntekijän hyvinvointia. Organisaation johtaminen ja viestinnän keinot vaikuttavat henkilöstön hyvinvointiin erityisesti näin poikkeuksellisinä aikoina.

Hyvä työhyvinvointi on yhteydessä sekä tuottavuuteen, että kannattavuuteen ja on näin ollen organisaation menestyksen edellytys.

Alla kysymykset haastattelua varten:

1. Kuinka pitkään olet työskennellyt yrityksessä?
2. Millaista koet viestinnän olleen organisaatiossasi poikkeustilanteen aikana?
3. Miten viestintä erosi poikkeustilanteen aikana aikaisemmasta viestinnästä?
4. Onko viestintää suunniteltua? Kuka viestii / milloin / miten?
5. Sallitko yrityksen johdolta koulutusta johtamis- ja viestintäkäytänteisiin poikkeustilanteessa?
6. Jos kyllä niin minkälaista? Olisitko kaivannut jotain lisää?
7. Jos ei niin olisitko toivonut ohjausta ja minkälaista olisit toivonut?
8. Mitkä asiat ovat toimineet parhaiten?
9. Mitkä asiat puolestaan toimineet huonoiten?
10. Missä kanavissa viestit henkilöstölle? [Teams](#) / Skype / Sähköposti / Puhelin / Intra / [Workplace](#)
11. Millä perusteilla valikoit sen, mitkä asiat tulee viestiä eteenpäin ja mitkä ovat ns. Turhaa tietoa?
12. Viestitkö aina automaattisesti kaikille työntekijöillesi vai valikoitko tiedotuksen kohteet? Millä perusteilla?
13. Kuinka työntekijöiden motiivointi poikkeustilanteen aikana näkyy viestinnässäs?
14. Miten varmistat sen, että jokainen työntekijä saa riittävän tiedon poikkeustilanteen aikana?

Kiitos ajastasi!