

Sanni Nyberg

Erimover Oy Ab:n sisäisen viestinnän mallin kehittäminen organisaation viestintäkulttuurin yhtenäistämiseksi

Opinnäytetyö

Liikunnanohjaaja YAMK

Kevät 2021



**KAMK • University
of Applied Sciences**

Tiivistelmä

Tekijä: Nyberg Sanni

Työn nimi: Erimover Oy Ab:n sisäisen viestinnän mallin kehittäminen organisaation viestintäkulttuurin yhtenäistämiseksi

Tutkintonimike: Liikunnanohjaaja (YAMK), Liikunta-alan kehittäminen ja johtaminen

Asiasanat: sisäinen viestintä, viestintäkulttuuri, viestintämalli

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää sisäisen viestinnän malli Erimover Oy Ab:n viestintäkulttuurin yhtenäistämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää ja helpottaa konsernin sisäistä viestintää sekä lisätä avointa vuorovaikutusta ja tasa-arvoa. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä on sisäinen viestintä, painottuen viestintäkulttuuriin ja sisäisen viestinnän suunnitteluun.

Opinnäytetyön toimeksiantaja Erimover Oy Ab on Suomen suurin riippumaton aktiivisen terveyden palveluita kehittävä ja tuottava yhtiö. Konserniin kuuluu emoyhtiö Erimoverin lisäksi koulutus- ja asiantuntijayhtiö Trainer4You, sisältö- ja kustannusyhtiö Fitra, onlinepalveluyhtiö HELT Global, sekä ryhmäliikuntakonseptiyhtiö Funcy Family. Konserni työllistää n. 600 ammattilaista valtakunnallisesti. Konsernin ydinhenkilöstö koostuu noin 25 työntekijästä ja sisäisen viestinnän malli kehitetään ensisijaisesti ydinhenkilöstön käyttöön.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja tutkimusstrategiana on konstrukttiivinen tutkimus. Aineistonkeruumenetelminä käytettiin teemahaastattelua ja workshop -työskentelyä. Teemahaastatteluiden avulla kartoitettiin organisaation sisäisen viestinnän nykytilaa ja selvitettiin sisäisen viestinnän kehittämistarpeita. Workshop -työskentelyn avulla kerättiin tietoa organisaation viestintäkulttuurin nykytilasta ja tavoitteista.

Sisäisen viestinnän nykytilan kartoituksessa välittyi vahvasti sisäisen viestinnän kehittämisen tarve. Yrityskaupan jälkeen resursseja on ollut tarpeen kohdistaa ensisijaisesti liiketoiminnan kehittämiseen sekä myyntiin ja markkinointiin. Yrityskaupan myötä konserni on kasvanut henkilöstömäärällisesti ja lisäksi toimipisteitä on yhden sijasta kolme. Maantieteellinen hajautuminen haastaa sisäistä viestintää ja sen vuoksi kaivataan selkeitä sisäisen viestinnän toimintamalleja viestinnän selkeyttämiseksi ja viestintäkulttuurin yhtenäistämiseksi. Sisäisen viestinnän keskeisimmiksi kehittämistarpeiksi ja sen myötä myös tavoitteiksi nousivat neljä asiaa: tiimiytyminen, luottamus, roolien ja vastuiden jako sekä suunnitelmallisuus. Näiden asioiden kehittymisellä voidaan rakentaa ja tukea organisaation yhtenäistä viestintäkulttuuria.

Opinnäytetyön tulosten perusteella laadittiin Erimover Oy Ab:n sisäisen viestinnän malli. Kyseessä on operatiivisen tason malli, jonka pääpainopiste on päivittäisviestinnässä. Mallin rakenne pyrittiin pitämään riittävän yksinkertaisena ja selkeänä, jotta mallin täydentäminen ja muokkaaminen jatkuvassa muutoksessa on mahdollisimman vaivatonta. Malli pitää sisällään konserniesittelyn sekä perustelut työn tarpeesta ja tavoitteesta, lyhyen teoriaosuuden, käytännön työkalut sisäisen viestinnän suunnitteluun ja päivittäisviestinnän suunnitelmaan, päivittäisviestinnän yhteiset käytännöt, sisäisen viestinnän arvioinnin työkalun sekä sisäisen viestinnän vuosikellon.

Abstract

Author: Nyberg Sanni

Title of the Publication: Developing an internal communication model to unify communication culture in Erimover Oy Ab

Degree Title: Master's Degree in Sport Development and Management (Master of Sports)

Keywords: internal communication, communication culture, communication model

The purpose of this thesis is to develop an internal communication model to unify communication culture in Erimover Oy Ab. The aim of this thesis is to clarify and simplify internal communication in the organization and increase open interaction and equal opportunities. The theoretic framework consists of the internal communication, especially communication culture and the planning of internal communication.

The client organization of this thesis, Erimover Oy Ab, is Finland's biggest independent company that develops and produces active health services. In addition Erimover, the organization includes education and specialist company Trainer4You, publishing company Fitra, online service company HELT Global and group exercise concept company Fency Family. Nationwide the organization employs about 600 employees. The core staff of the organization consist of 25 employees. Primarily the internal communication model will be developed for the core staff.

This thesis is a research development work and the research strategy is constructive research. The data was collected using a thematic interview and workshop. By using thematic interviews it was clarified the current state and the development of internal communication in the organization. By using workshop it was clarified the current state and the goals of communication culture in the organization.

The need to develop internal communication appeared in a thematic interviews. The company has used resources primarily to business development, sales and marketing after the acquisition. The organization has grown with both employees and offices after the acquisition. The geographical dispersion is a challenge for internal communication. The organization needs the operating communication model for to clarify internal communication and unify communication culture. The four most important things to develop appeared in thematic interviews: teamwork, trust, division of roles and responsibilities and systematic internal communication. When these things will develop the uniform communication culture can be built.

An internal communication model was created based on the results of the thesis. It is an operational model with a focus on daily communication. The structure of the model is simple that modify will be as easy as possible in a constant change. The model includes the introduction of organization, arguments for the needs and goals for the model, the short theory of internal communication and communication culture, the tools of the internal communication planning, the daily communication plan, the uniform rules of the internal communication, the tools of the internal communication judging and the annual plan of internal communication.

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kohdeorganisaation esittely	3
2.1	Kehittämistyön lähtökohdat.....	4
2.2	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite	5
3	Viestintä työyhteisössä.....	6
3.1	Sisäinen viestintä.....	7
3.2	Viestintäkulttuuri	9
4	Sisäisen viestinnän mallin suunnittelu.....	12
4.1	Suunnittelun viitekehys.....	13
4.2	Tehtävät	16
4.3	Vastuut	21
4.4	Keinot ja kanavat.....	22
4.5	Tavoitteet ja seuranta	26
4.6	Imago.....	29
5	Kehittämistyön metodologiset lähtökohdat.....	31
5.1	Tutkimuksellinen kehittäminen	32
5.2	Tutkimusstrategiana konstrukttiivinen tutkimus.....	34
5.3	Aineistonkeruumenetelmät	36
5.3.1	Teemahaastattelu	37
5.3.2	Workshop.....	38
5.4	Aineistolähtöinen sisällönanalyysi	39
5.5	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus.....	40
6	Kehittämistyön toteutus ja tulokset	42
6.1	Teemahaastatteluiden toteutus.....	42
6.2	Teemahaastatteluiden analysointi ja tulkinta	44
6.2.1	Sisäisen viestinnän nykytila.....	45
6.2.2	Sisäisen viestinnän kehittämistarpeet	47
6.3	Workshopin toteutus ja tuotokset	51
7	Sisäisen viestinnän malli	54
8	Pohdinta	56

Lähteet.....60

Liitteet

1 Johdanto

Sisäinen viestintä asettaa organisaatioille haasteita. Erilaisia viestintäkanavia on käytössä useita ja viestintäkanavien kautta tulevaa tietoa on paljon. Silti sisäinen viestintä koetaan usein riittämättömäksi. Sisäisen viestinnän kokeminen on aina subjektiivista, mutta kokemukseen vaikuttavat viestin sisältö, ajantasaisuus ja tavoitettavuus. Tarvitaan yhä enemmän tehokasta sisäisen viestinnän toteutuksen suunnittelua, järjestelmällisyyttä ja hallintaa. Nykypäivän organisaatioissa henkilöstö on entistä tietoisempi sisäisen viestinnän merkityksestä ja vaatimukset ovat korkeammalla. Sisäisen viestinnän pitäisi olla avointa, keskustelevaa ja vuorovaikutteista. Kun henkilöstö tietää ja tuntee oman organisaationsa viestintäkulttuuriset tekijät, voidaan välttyä kommunikatiovaikeuksilta ja väärinymmärryksiltä.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää sisäisen viestinnän malli Erimover Oy Ab:n viestintäkulttuurin yhtenäistämiseksi. Opinnäytetyön tavoitteena on selkeyttää ja helpottaa konsernin sisäistä viestintää sekä lisätä avointa vuorovaikutusta ja tasa-arvoa. Onnistunut sisäinen viestintä auttaa henkilöstöä sitoutumaan työhön ja työyhteisöön, tehostaa liiketoimintaa sekä lisää ja ylläpitää henkilöstön hyvinvointia. Konsernin kasvun ja kehityksen näkökulmasta yhtenäisellä viestintäkulttuurilla on suuri merkitys yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Opinnäytetyön teoreettisena viitekehysenä on sisäinen viestintä, painottuen viestintäkulttuuriin ja sisäisen viestinnän suunnitteluun.

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö ja kehittämisellä tähdätään selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen. Kehittämisellä tavoitellaan parempaa ja tehokkaampaa toimintatapaa kuin aikaisemmin. Opinnäytetyön tutkimusstrategiana on konstruktivinen tutkimus. Se soveltuu lähestymistavaksi, kun tehtävänä on luoda konkreettinen tuotos, esimerkiksi uusi tuote, järjestelmä, malli tai suunnitelma. Tässä opinnäytetyössä keskitytään tosielämän ongelman ratkaisuun ja innovatiivisen konstruktion tuottamiseen.

Kehittämistehtävää varten aineistoa kerättiin teemahaastatteluilla ja workshop -työskentelymenetelmällä. Haastatteluihin osallistui kuusi ydinhenkilöstön jäsentä, jotka työskentelevät konsernin kahdessa suurimmassa yhtiössä. Haastateltavat edustavat eri tiimejä ja työtehtäviä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina ja niiden avulla kartoitettiin organisaation sisäisen viestinnän nykytilaa ja selvitettiin sisäisen viestinnän kehittämistarpeita. Workshopin avulla kerättiin tietoa organisaation viestintäkulttuurin nykytilasta ja tavoitteista. Teemahaastatteluun osallistu-

neista kolme osallistui workshopiin ja heistä kaikki ovat konsernin omistajia toimien silti eri tiimeissä ja työtehtävissä. Yhtenäisen viestintäkulttuurin muotoutuminen vaatii johdon ymmärrystä vuorovaikutteisuuteen pyrkivästä työyhteisöviestinnästä. Viestinnällisen toimintakulttuurin rakentuminen vie aikaa ja sen rakentuminen haluttujen tavoitteiden mukaisesti vaatii ylimmän johdon asenteellista esimerkkiä. Sen vuoksi workshop toteutettiin omistajien kesken.

Erimover Oy Ab on Suomen suurin riippumaton aktiivisen terveyden palveluita kehittävä ja tuottava yhtiö. Konserniin kuuluu emoyhtiö Erimoverin lisäksi koulutus- ja asiantuntijayhtiö Trainer4You, sisältö- ja kustannusyhtiö Fitra, onlinepalveluyhtiö HELT Global, sekä ryhmäliikuntakonseptiyhtiö Fancy Family. Erimover -konserni työllistää n. 600 ammattilaista valtakunnallisesti, jotka toimivat mm. ryhmäliikunnanohjaajina, personal trainereina, kouluttajina, liikuntakeskusten asiakaspalvelijoina sekä aktiviteettipuistojen valvojina sekä emoyhtiössä että konserniyhtiöissä. Konsernin ydinhenkilöstö koostuu noin 25 työntekijästä, jotka työskentelevät pääosin Erimoverilla ja Trainer4Youlla. Ydinhenkilöstön työtehtävien painopiste on johto-, myynti-, markkinointi- ja hallinnollisissa tehtävissä. Sisäisen viestinnän malli kehitetään ensisijaisesti ydinhenkilöstön käyttöön.

Erimover Oy Ab on kasvanut nopeasti konserniyhtiöksi. Emoyhtiö Erimoverin ydinhenkilöstön määrä lähes tuplaantui joulukuussa 2018, kun yrityskaupan myötä Trainer4You Oy siirtyi 80% Erimoverin omistukseen. Tämä yrityskauppa loi tarpeen sisäisen viestinnän mallille. Molemmissa yhtiöissä on luontaisesti ollut omia sisäisen viestinnän tapoja ja monilla työntekijöillä on pitkä työhistoria. Viestintäkulttuurin yhtenäistäminen tarkoittaa uusien viestinnän mallien luomista ja niiden vastaanottaminen puolin ja toisin vaatii opettelua. Lisäksi toimipisteiden sijainti kolmessa eri kaupungissa (Helsinki, Jyväskylä, Oulu) asettaa omat vaatimuksensa sisäisen viestinnän prosesseille ja toteutukselle. Työtahti on nopeampaa kuin koskaan ja jatkuva muutos on arkipäivää. Kaikki työtehtävät vaativat koordinoitua, koska yhtäaikaista toimeksiantoja on useita, ja henkilöstö ja asiakkaat ovat valtakunnallisesti hajautuneet. Onnistumiseen vaaditaan aktiivista yhteydenpitoa, henkilöstön osaamista ja motivointia. Kaikissa näissä tilanteissa sisäisen viestinnän toimivuus on keskiössä.

2 Kohdeorganisaation esittely

Erimover Oy Ab on Suomen suurin riippumaton aktiivisen terveyden palveluita kehittävä ja tuottava yhtiö. Konserniin kuuluu emoyhtiö Erimoverin lisäksi koulutus- ja asiantuntijayhtiö Trainer4You, sisältö- ja kustannusyhtiö Fitra, onlinepalveluyhtiö HELT Global, sekä ryhmäliikuntakonseptiyhtiö Funchy Family. Erimover haluaa tehdä liikunnasta ja hyvinvoinnista houkuttelevan alan ja tuoda alalle kiinnostavia uramahdollisuuksia. Erimover -konserni työllistää n. 600 ammattilaista valtakunnallisesti, jotka toimivat mm. ryhmäliikunnanohjaajina, personal trainereina, kouluttajina, liikuntakeskusten asiakaspalvelijoina sekä aktiviteettipuistojen valvojina sekä emoyhtiössä että konserniyhtiöissä. (www.erimover.com.)

Erimover tarjoaa liikunta- ja hyvinvointipalveluita alihankintapalveluina. Asiakkaat jaetaan karkeasti kolmeen eri kategoriaan: yritykset, yhdistykset ja julkinen sektori sekä liikuntakeskukset ja aktiviteettipuistot. Erimover pystyy tarjoamaan liikunta-alan ammattilaisille uudenlaisia työskentelytapoja, joiden ansiosta työntekijät pystyvät rakentamaan oman työpäivänsä erilaisista liikuntaan ja hyvinvointiin liittyvistä työtehtävistä.

Trainer4You on suomalainen Personal training -osaamisen uranuurtajayritys. Alan suurimpana kouluttajana Trainer4Youlla on merkittävä vastuu alan jatkuvasta kehittämisestä. Koulutukset perustuvat tutkittuun tietoon sekä kouluttajien vuosikymmenten kokemukseen alalla. Trainer4Youn Personal trainer -koulutuksen pohjana on Suomen kunto- ja terveysliikuntakeskusten yhdistys SKY:n luomat auktorisoidut laatustandardit sekä Euroopan liikunta-alan kattojärjestön EuropeActiven asettama koulutusstandardit.

Fitra on sisällöntuotantoyhtiö ja samalla Suomen johtava sportti- ja hyvinvointikirjojen kustantaja. Fitra tuottaa laadukkaita ja monipuolisia suomalaisten asiantuntijoiden hyvinvointi- ja liikuntasisältöjä kuluttajille, liikunnan ammattilaisille ja yrityksille. Fitran sisällöt muodostavat katalogin kirjoina, e-kirjoina, äänikirjoina, oppaina, asiantuntija-artikkeleina, videoina, harjoituskirjastoina ja liikepankkeina. Yksi Fitran tunnetuimmista tuotteista on Suomen liikuntakeskusmaailman yksösmidiaa edustava K&F -lehdet.

FUNCHY FAMILY on uuden aikakauden ryhmäliikuntakonsepti ja koulutusjärjestelmä, jonka tavoitteena on jakaa iloa ryhmäliikuntatuntien kautta ja tuoda uudenlaista aitoutta ja välittämistä kou-

lutusten sekä workshopien avulla ihmisille ympäri maailman. Tällä hetkellä FUNCY FAMILY -ryhmäliikuntatunteja on neljä: YOGAFUNC, PILATESFUNC, BUDOFUNC ja PARTYFUNC. Tunteja ohjataan Suomessa, Virossa, Norjassa ja Italiassa.

HELT Global on verkkopohjainen hyvinvointipalvelu, verkossa toimiva alusta, joka mahdollistaa vapauden osallistua ohjaajien tunneille, milloin ja missä tahansa. HELT-palveluun liityttyä käyttäjällä on rajoittamaton käyttöoikeus palvelun live-tunteihin. Palvelulle on oma mobiilisovellus, mutta palvelu toimii myös pöytäkoneilla ja kannettavissa tietokoneissa.

Erimover -konsernin päätoimipaikka sijaitsee Helsingissä, lisäksi on toimipaikat Jyväskylässä ja Oulussa. Vaikka pääpaino palveluiden tuottamisessa on alihankintana, Erimover-konserni työllistää noin 25 työntekijää kuukausipalkallisena, jotka muodostavat organisaation ydinhenkilöstön. Ydinhenkilöstön työntekijöiden työtehtävien painopiste on myynti-, markkinointi- ja hallinnollisissa tehtävissä. Oulun toimipaikassa työskentelee yksi työntekijä, Jyväskylän toimipaikassa neljä työntekijää ja loput päätoimipaikassa Helsingissä. Opinnäytetyön tuotos on tarkoitettu ensisijaisesti Erimover -konsernin ydinhenkilöstön sisäisen viestinnän työkaluksi.

2.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Erimover Oy Ab on kasvanut nopeasti konserniyhtiöksi. Eriyhtiö Erimoverin ydinhenkilöstön määrä lähes tuplaantui joulukuussa 2018, kun yrityskaupan myötä Trainer4You Oy siirtyi 80% Erimoverin omistukseen. Tämä yrityskauppa loi tarpeen sisäisen viestinnän mallille. Molemmissa yhtiöissä on luontaisesti ollut omia sisäisen viestinnän tapoja ja monilla työntekijöillä on pitkä työhistoria. Viestintäkulttuurin yhtenäistäminen tarkoittaa uusien viestinnän mallien luomista ja niiden vastaanottaminen puolin ja toisin vaatii opettelua. Lisäksi toimipisteiden sijainti kolmessa eri kaupungissa (Helsinki, Jyväskylä, Oulu) asettaa omat vaatimuksensa sisäisen viestinnän prosesseille ja toteutukselle.

Konsernin kasvun ja kehityksen näkökulmasta yhtenäisellä viestintäkulttuurilla on suuri merkitys yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Työtahti on nopeampaa kuin koskaan ja jatkuva muutos on arkipäivää. Kaikki työtehtävät vaativat koordinoitua, koska yhtäaikaista toimeksiantoja on useita, ja henkilöstö ja asiakkaat ovat valtakunnallisesti hajautuneet. Onnistumiseen vaaditaan aktiivista yhteydenpitoa, henkilöstön osaamista ja motivoitua (Baker, 2002, 6). Kaikissa näissä tilanteissa sisäisen viestinnän toimivuus on keskiössä.

2.2 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyöni kehittämistehtävänä on kehittää sisäinen viestinnän malli organisaation viestintäkulttuurin yhtenäistämiseksi. Jotta onnistun kehittämistehtävässäni, minun tulee selvittää vastaukset kehittämistehtävän tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena organisaation sisäinen viestintä koetaan tällä hetkellä?
2. Mitkä ovat organisaation sisäisen viestinnän kehittämistarpeet?
3. Mitkä ovat organisaation yhtenäisen viestintäkulttuurin tavoitteet?

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kehittää sisäisen viestinnän malli Erimover Oy Ab:n viestintäkulttuurin yhtenäistämiseksi. Opinnäytetyöni tavoitteena on selkeyttää ja helpottaa konsernin sisäistä viestintää sekä lisätä avointa vuorovaikutusta ja tasa-arvoa. Onnistunut sisäinen viestintä auttaa henkilöstöä sitoutumaan työhön ja työyhteisöön, tehostaa liiketoimintaa sekä lisää ja ylläpitää henkilöstön hyvinvointia. Konsernin kasvun ja kehityksen näkökulmasta yhtenäisellä viestintäkulttuurilla on suuri merkitys yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Sisäisen viestinnän malli on tarkoitus jalkauttaa käyttöön opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

3 Viestintä työyhteisössä

Sisäinen viestintä asettaa organisaatiolle haasteita. Erilaisia viestintäkanavia on käytössä useita ja viestintäkanavien kautta tulevaa tietoa on paljon. Silti sisäinen viestintä koetaan usein riittämättömäksi. Sisäisen viestinnän kokeminen on aina subjektiivista, mutta kokemukseen vaikuttavat viestin sisältö, ajantasaisuus ja tavoitettavuus. Tarvitaan yhä enemmän tehokasta sisäisen viestinnän toteutuksen suunnittelua, järjestelmällisyyttä ja hallintaa. Nykypäivän organisaatioissa henkilöstö on entistä tietoisempi sisäisen viestinnän merkityksestä ja vaatimukset ovat korkeammalla. Sisäisen viestinnän tulisi olla avointa, keskustelevaa ja vuorovaikutteista.

Viestintää voidaan määritellä monin tavoin, eikä yhtä oikeaa määritelmää edes ole olemassa. Esimerkiksi Juholinin (2001, 18) mukaan viestintä sana tulee venäjän sanasta *vest*, tarkoittaen tietoa, sanomaa, uutista tai huhua ja Åbergin (1989, 14) mukaan viestinnän kantasanan tulee latinan sanasta *communicare*, tehdä yhdessä. Wiion (1989) määritelmän mukaisesti viestintä on informaation vaihdantaa lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Lohtaja & Kaihovirta-Rapo (2007) puolestaan määrittelevät viestinnän olevan vuorovaikutusta ja ihmisten välistä toimintaa. Siukosaari (2002) määritelmässä viestintä on suunniteltua, johdettua ja tavoitteellista toimintaa. Ammatillinen osaaminen ja koko henkilöstön panoksen antaminen mahdollistavat viestinnän onnistumisen ja tavoitteiden saavuttamisen (Siukosaari, 2002, 11.) Viestinnän päätehtävinä on sekä tiedon ja sanomien siirto, että yhteisöllisyyden tuottaminen ja ylläpitäminen. Lisäksi viestinnässä on kyse myös henkilöstön identiteetin rakentamisesta ja muokkaamisesta. (Juholin, 1999, 20).

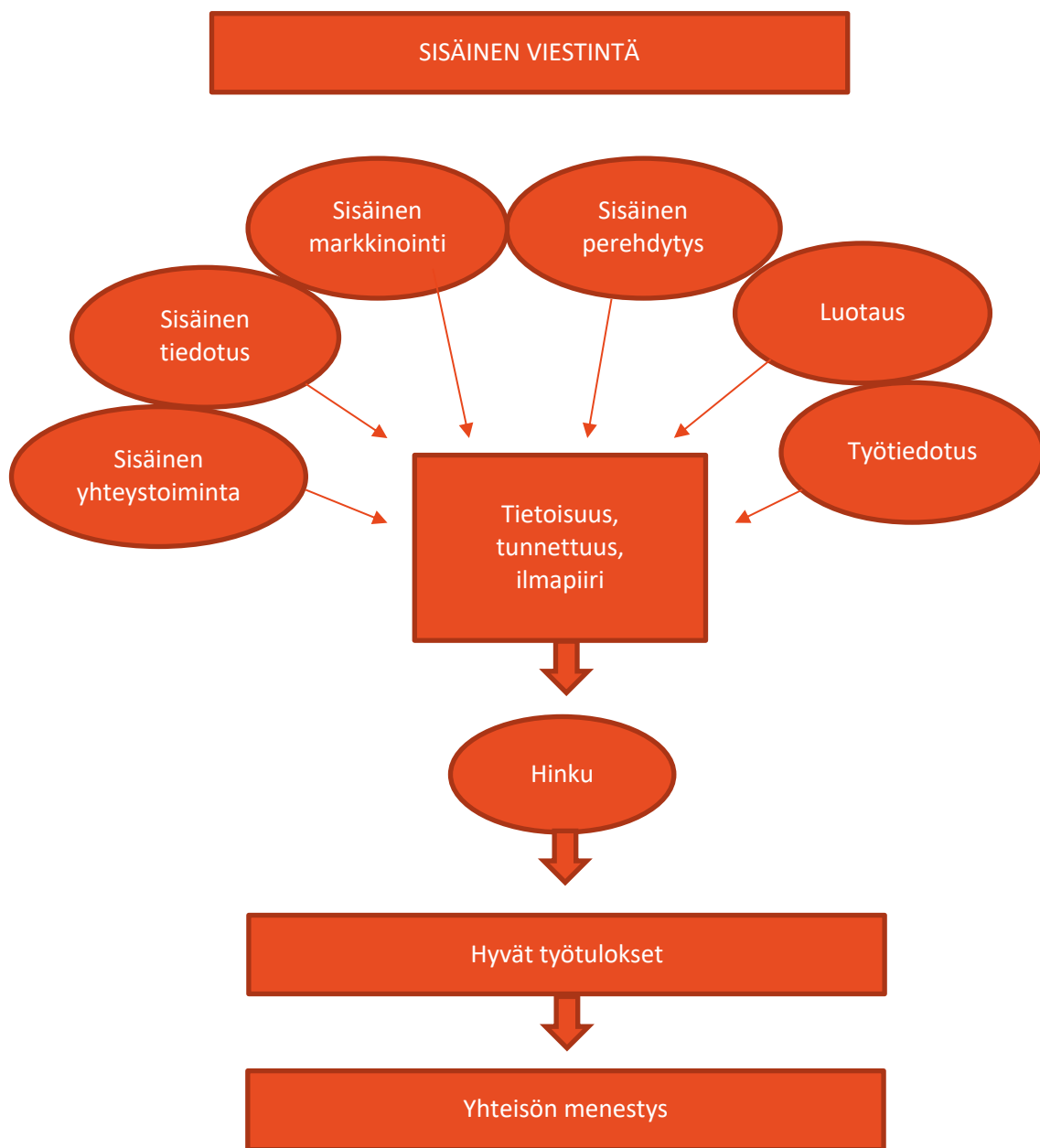
Työyhteisön viestintä on työnantajan ja työntekijän, sekä työntekijöiden keskinäistä vuorovaikutusta (Hopkins, 2006). Työyhteisön viestintää voidaan kutsua myös organisaatioviestinnäksi. Organisaatioviestintä koskee sellaisia asioita, jotka vaikuttavat työyhteisön toimintaan tai sen jäsenen yhteisölliseen toimintaan. Työyhteisön viestintäjärjestelmän kokonaisuus muodostuu viestintäkanavista sekä viestinnän järjestelyistä ja säännöistä. (Åberg, 2000, 95-96.) Viestintä on organisaation ydintoimintaa ja osa johtamista. Viestinnällä on suuri merkitys organisaation olemassaololle ja menestykselle. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 17.) Työyhteisössä viestintää harjoitetaan tavoitteellisesti organisoiduissa puitteissa, jolloin se poikkeaa keskinäisviestinnästä. Viestinnälle asetetaan tavoitteita sekä koko työyhteisön, että yksilötavoitteiden saavuttamiseksi. (Åberg, 1997, 31.) Lisäksi työyhteisön viestintä vaikuttaa organisaation jokaisella tasolla. Toimiva viestintäympäristö mahdollistaa henkilöstön kuulluksi tulemisen ja henkilöstö saa oikean tiedon oikeaan aikaan. Tämä parantaa työyhteisön myönteistä ilmapiiriä, lisää luottamusta ja auttaa henkilöstöä toimimaan tehokkaasti yrityksen parhaaksi. (Argenti & Forman, 2002, 5.)

3.1 Sisäinen viestintä

Työyhteisön tai organisaation sisäistä tiedonkulkua ja vuorovaikutusta kutsutaan sisäiseksi viestinnäksi. Toisaalta se on tiedon ja informaation vaihtoa, mutta toisaalta on kyse myös yhteisyyden ja kokemusten jakamisesta. Lisäksi sisäisellä viestinnällä luodaan organisaation kulttuuria. (Juholin, 1999, 13.) Pesonen (2012, 145) määrittelee sisäisen viestinnän olevan yritysjohdon ja esimiesten viestintää henkilöstölle.

Sisäinen viestintä pitää sisällään monia eri viestinnän muotoja. Näitä ovat esimerkiksi henkilöstön tutustuminen organisaatioon ja sen tehtäviin, tiedonkulusta huolehtiminen ja keskinäinen, sekä sovittu että vapaamuotoinen vuorovaikutus. (Lehtonen, 2003.) Lisäksi sisäinen viestintä koskettaa organisaatiota kaikilla tasoilla, oli sitten kyse tavoitteista, strategiasta, päätöksistä tai päivit-täisviestinnästä. Muutostilanteissa sisäisellä viestinnällä varmistetaan henkilöstön tietoisuus tu- lossa olevista muutoksista. (Pesonen, 2012, 145.) Toimiva viestintäjärjestelmä on organisaation perusedellytys toimivalle ja tavoitteelliselle työlle (Åberg, 2000, 16).

Sisäiseen viestintään kuuluu monia eri osia; yhteystoiminta, tiedottaminen, sisäinen markkinointi, perehdyttäminen, luotaus ja työtiedotus. Yhteystoiminnalla tarkoitetaan organisaation pitämää yhteyttä henkilöstöön ja tiedottamisella tarkoitetaan sanomien välittämistä organisaatiossa. Si- säisellä markkinoinnilla organisaatio tekee henkilöstönsä tietoiseksi omasta visiostaan, arvois- taan, tavoitteistaan ja kulttuuristaan sekä toiminnasta, tuotteista ja palveluista. Perehdyttäminen on tärkeä osa sisäistä viestintää ja sen tulee koskea tarvittaessa koko henkilöstöä, eikä vain uusia työntekijöitä. Henkilöstön ja johdon välisessä toiminnan, tiedon ja ajatusten välityksessä on kyse luotauksesta. Työtiedotus koskee ainoastaan työn suorittamiseen liittyvää tiedon välitystä. (Siu- kosaari, 2002, 65.) Harmaalan ja Jallinojan (2012, 107) mukaan myös koulutus ja teemapäivät, sekä tavoitteiden ja arvojen työstäminen ja jakaminen ovat sisäisen viestinnän tärkeitä element- tejä. Kuviossa 1 on esitetty Siukosaaren (2002, 61) mukaan sisäisen viestinnän osien merkitys or- ganisaation menestykselle.



Kuvio 1. Sisäinen viestintä. (Siukosaari 2002, 61).

Jatkuva muutos on arkipäivää, jolloin sisäisen viestinnän merkitys korostuu organisaatioissa. Sisäinen viestintä nähdään uudenaikaisena keskustelukulttuurina ja moniäänisyytenä perinteisen tiedottamisajatuksen sijaan. Yleensä henkilöstöä pidetään sisäisen viestinnän kohderyhmänä, mutta työyhteisöjen laajentuessa tarvitaan myös ryhmä- ja aluekohtaista viestintää. Näin varmistetaan viestien perillemeno ja ymmärrettävyys halutulla tavalla. Lisäksi organisaatioissa voi verkostoitumisen myötä olla henkilöitä, jotka työskentelevät virallisesti jossain toisissa organisaatioissa. (Siukosaari 2002, 61).

kosaari, 2002, 128.) Organisaatioiden on haastavaa kontrolloida tietoa ja viestintää, jolloin olennaista on, miten nopeasti ajantasainen tieto on saatavissa. Sisäisen viestinnän keinoin tulee huolehtia, että henkilöstö saa tiedon ennen yleistä julkistamista. (Juholin, 2013, 176.)

3.2 Viestintäkulttuuri

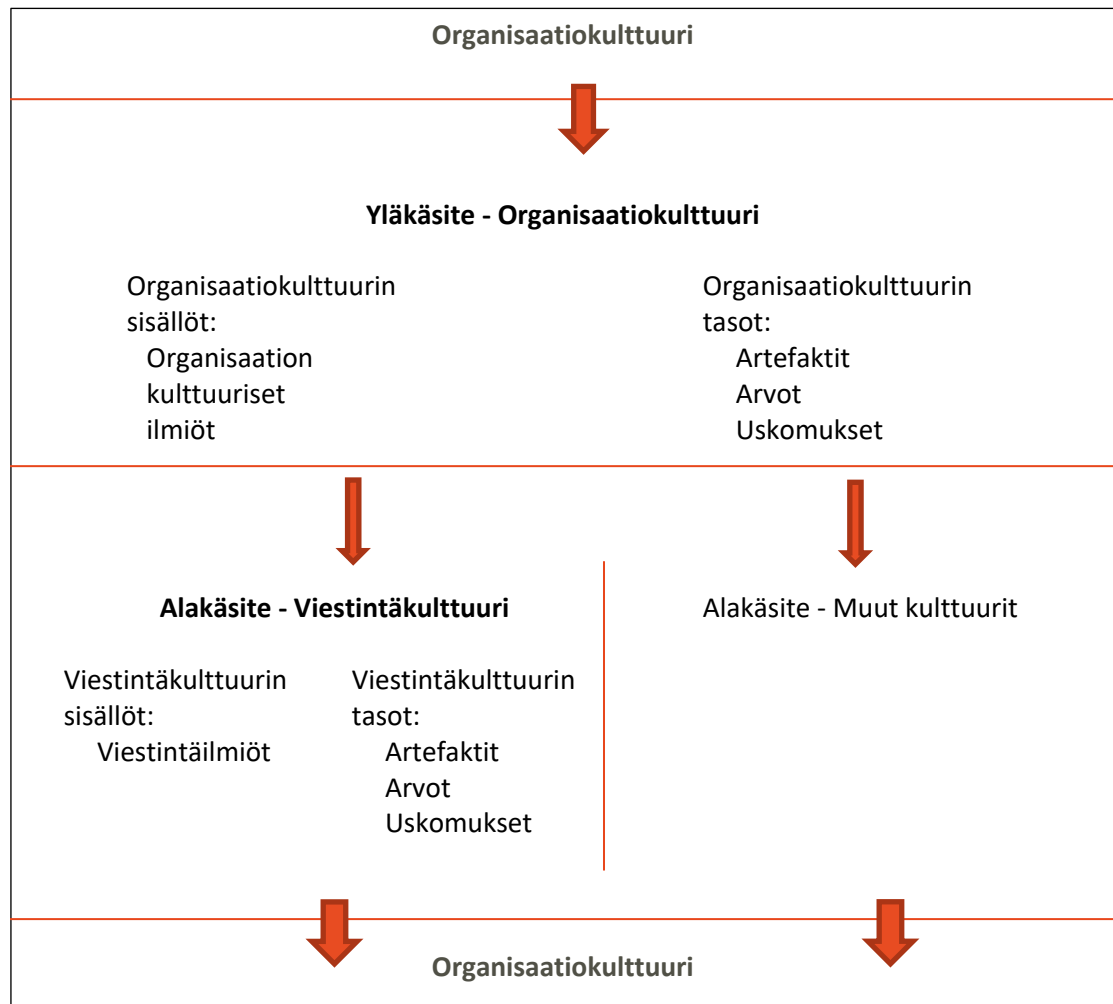
Jokainen organisaatio toimii ja luo kulttuuriaan omalla tavallaan (Juholin, 2006, 178). Organisaatiokulttuuri on monimutkainen rakenne. Se pitää sisällään itsestäänselvyksiä ja olettamuksia, jotka ovat muotoutuneet organisaation olemassaolon aikana. (Schein, 1987, 253.) Organisaatiokulttuuri muodostuu sekä kirjoitettujen että kirjoittamattomien tapojen, symbolien, tarinoiden ja merkityksien pohjalta (Harmaala & Jallinoja, 2012, 104).

Organisaatiokulttuuri vaikuttaa osittain työntekijöiden käyttäytymiseen työpaikalla. Työntekijöiden oletukset ja arvot ohjaavat heidän toimintaansa ja päätöksentekoa. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää yrityksen persoonallisuutena, jota työntekijöiden väliset sidokset pitävät yhdessä. Organisaatiokulttuuriin vaikuttavat myös toimiala, organisaation koko ja omistussuhteet, henkilöstön rakenne koulutuksen ja kokemuksen kautta sekä sijainti ja asiakaskunta. Organisaation oma sisäinen kulttuuri rakentuu ja kehittyy ajan myötä. Organisaatiokulttuurin tavoitteena on yhdistää työntekijöitä, vahvistaa uskomuksia ja viedä toimintaa yhteisesti haluttuun suuntaan. Se myös määrittelee työntekijöiden tapaa toimia organisaatiossa ja käyttäytymistä organisaation ulkopuolella. (Viitala, 2007, 34.)

Viestintäkulttuuri on Tukiaisen (1999, 65) mukaan organisaation sisäisen yhteisöviestinnän kulttuuri. Organisaatiokulttuurin ja viestintäkulttuurin erottaminen toisistaan on haastavaa, sillä viestinnän vaikutus organisaatiokulttuurissa on niin suuri. Sen vuoksi viestintäkulttuuria määriteltäessä organisaatiokulttuuria pidetään yläkäsitteenä ja viestintäkulttuuria alakäsitteenä eli organisaatiokulttuurin osana. Viestintäkulttuuri muotoutuu organisaation viestintäilmiöistä, viestintäilmiöihin liittyvistä merkityksistä ja organisaation arvostuksista. (Tukiainen, 1999, 65.)

Taulukko 1. kuvaa Tukiaisen (1999, 51) rakentaman teoreettisen käsittekartan mukaisesti organisaatiokulttuuria ja sen alakäsitteitä. Sekä organisaatiokulttuuriin että viestintäkulttuuriin liitettä-

vät merkitysten tasot ovat artefaktit, arvot ja uskomukset. Artefakteilla tarkoitetaan organisaation tunnusmerkkejä, kuten logoja ja työvaatteita. Arvoilla tarkoitetaan toiveita organisaation käyttäytymisestä ja toiminnasta. Uskomukset ovat puolestaan käyttäytymistä ohjaavia oletuksia.



Taulukko 1. Tukiainen (1999) kuvaus viestintäkulttuurista osana organisaatiokulttuuria (Puhakka, 2014, 8)

Viestintäkulttuuri muodostuu viestintäjärjestelmästä ja viestintäilmastosta. Viestintäjärjestelmällä tarkoitetaan viestinnän kanavia, kanavissa kulkevia sisältöjä ja viestinnän sääntöjä. Viestintäjärjestelmän prosessien kautta muodostuvat henkilökohtaiset näkemykset ja kokemukset rakentavat viestintäilmastoa. Näin ollen viestintäilmasto syntyy organisaation työntekijöiden keskuudessa ja viestintäilmastoon vaikuttavat eri hetkinä ja eri tilanteissa tapahtuvat viestintäilmiöt. (Tukiainen, 2001, 47-51.)

Viestintätyytyväisyyttä arvioitaessa tulee huomioida tyytyväisyys sekä viestintäjärjestelmään että viestintäilmastoon. Molemmat osa-alueet sisältävät erilaisia sisältöjä ja tasoja, jolloin tyytyväisyyden mittaaminen on haastavampaa. Lisäksi tulee huomioida, että tyytyväisyys on aina henkilökohtaisesti koettua. Tyytyväisyyteen vaikuttaa, miten organisaation työntekijät ovat arvottaneet viestinnän ilmiöt ja miten nämä toteutuneet käytännössä. Työntekijät määrittelevät henkilökohtaisesti, millaista viestintää toivovat ja millaista viestinnän pitäisi olla. Arvostukset jaetaan viestintäjärjestelmän mukaisesti viestinnän kanaviin, kanavissa kulkeviin sisältöihin ja viestinnän sääntöihin. Organisaation tavoitteiden ja tilanteiden muuttuessa myös arvostusten tärkeysjärjestys muuttuu ja elää. (Tukiainen, 1999, 61, 66.)

Viestinnän tärkein tehtävä organisaatiossa on mahdollistaa työn tekeminen, mutta samalla sen avulla voidaan vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kulttuuria (Juholin, 2013, 23). Organisaation työntekijöiden viestintä, viestintävälineiden käyttö ja viestien tulkinta kertovat organisaation viestintäkulttuurista. Kun henkilöstö tietää ja tuntee oman organisaationsa viestintäkulttuuriset tekijät, voidaan välttyä kommunikaatiovaikeuksilta ja väärinymmärryksiltä. Näin myös luodaan yhtenäistä viestintäkulttuuria organisaatiossa (Lauring, 2011, 234). Viestinnällisen toimintakulttuurin rakentuminen vie aikaa ja sen rakentuminen haluttujen tavoitteiden mukaisesti vaatii ylimmän johdon asenteellista esimerkkiä (Juuti & Virtanen, 2009, 105). Yhtenäisen viestintäkulttuurin muotoutuminen vaatii johdon ymmärrystä vuorovaikutteisuuden pyrkivästä työyhteisöviestinnästä ja johdon osallistumista esimerkiksi sen toteuttamiseen ja edistämiseen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, 63-67).

Yhtenäisellä viestintäkulttuurilla halutaan saavuttaa organisaation tavoitteet ympäristön mahdollistamissa puitteissa. Yhden viestintäkulttuurimallin luominen on mahdotonta. Jokaisessa organisaatiossa täytyy löytää toimiva, omia tarpeita ja toimintamalleja vastaava kulttuuri. (Schein, 1999, 36.) Työelämässä on menossa viestintäkulttuurin murros ja työntekijöiden halu vaikuttaa omaan työhön ja siihen liittyviin muutoksiin on lisääntynyt. Viestintäkulttuurin murroksen tuomat muutokset ovat organisaation johdolle haasteellisia. Työntekijät ovat sitoutuneempia omiin henkilökohtaisiin arvoihinsa ja ne saattava olla ristiriidassa organisaation arvojen ja tavoitteiden kanssa. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 14.)

4 Sisäisen viestinnän mallin suunnittelu

Viestintä on työyhteisön voimavara, kuten mikä tahansa muukin osa-alue. Viestintää tulee suunnitella, ohjata ja valvoa. (Åberg, 2006, 96.) Viestinnän suunnittelun tulisi sopivissa määrin ulottua koko organisaation läpi. Se ei saisi olla vain yhden henkilön tai pienen tiimin tehtävä, jolloin resursointi ja vastuunjako on huomioitava hyvissä ajoin. Viestinnän suunnitelma toimii pohjana, johon myös vastualueet kirjataan. (Ylenius & Keränen, 2007, 11.)

Viestinnän suunnittelu pohjautuu organisaation perustehtävään sekä visioon. Viestintästrategia tai viestinnän strateginen suunnitelma antaa suuntaa käytännön viestinnälle. Strategia luo pohjan ja suuntaviivat päivittäiselle toiminnalle (Juholin, 2013, 86-87). Kaikki viestinnän kehittäminen edellyttää sitä, että esimies tunnistaa nykytilan (Puro, 2002, 151). Liiketoiminnan näkökulmasta toiminnan tehostaminen, tuottavuuden parantaminen ja kilpailukyvyyn lisääntyminen ovat aina keskiössä kaikessa viestinnän kehittämisessä. (Puro, 2004, 105.)

Sisäinen viestintä on samaan aikaan sekä mahdollisuus että kriittinen tekijä organisaatioiden menestyksessä. Strategiset tavoitteet ja viestinnälle yleisesti luodut periaatteet ohjaavat sen suunnittelua ja toteutusta (Juholin, 2006, 153). Viestintästrategiaa toteutetaan käytännössä viestintäsuunnitelman avulla. Viestintäsuunnitelman tarkoitus on ohjata toimintaa ja auttaa ennakoimaan, ei kahlita tekemistä. Se, mitä tehdään ja milloin, miten tehdään ja kenen kanssa, sekä kenen vastuulla asiat ovat, ovat keskeiset määriteltävät asiat viestintäsuunnitelmassa. Muutoksia tapahtuu aina, joten viestinnässä on pystyttävä reagoimaan nopeasti tarvittaviin toimenpiteisiin. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, 60).

Puron (2004) mukaan viestinnän kehittämisessä on aina kyse kolmentasoisesta muutoksen hallinnasta: teknologinen muutos, käytäntöjen muutos ja ajattelutapojen muutos. Teknologisessa muutoksessa on kyse kahdesta asiasta: organisaatioon hankitun uuden viestintäteknologian järjestelmien asentamisesta ja käyttäjäkunnan kouluttamisesta järjestelmien soveltamiseen. Käytäntöjen muutoksessa viestintäteknologian hankkiminen on vasta kovin pieni askel siihen suuntaan, että viestinnän käytännöt todella muuttuvat. Oman henkilöstön kouluttaminen niin, että kaikki osaavat käyttää monipuolisesti hyväksi käytössä olevia mahdollisuuksia, on työlästä ja vaativaa. Teknologian ja käytäntöjen muuttamisen jälkeen lopulta vaikein kynnyksellinen askel liittyy ajattelutapoihin ja henkiseen muutokseen. Ajattelutapojen muutoksessa on kyse oivaltamisesta. Turhautavalta odottelulta ja toiminnan viiveiltä vältytään, kun tieto kulkee monipuolisesti ja luotettavasti

koko työyhteisön välillä. Kyse on siitä, että toiminta on entistä tavoitteellisempaa, suunnitelmallisempaa ja koordinoitumpaa. Toimivat viestinnän käytännöt vaativat yhteisiä pelisääntöjä ja valitsevan ajattelutavan muutosta. (Puro, 2004, 106-110.)

Viestinnän suunnittelun kannalta on olennaista tarkentaa, nähdäänkö viestintä kokonaisuutena vai sarjana erillisiä toimintoja (Juholin, 2001, 60). Viestintäsuunnitelman laajuus on tärkeä kysymys, josta pitää keskustella yhteisön sisällä. Käytännöt vaihtelevat suuresti yritysten ja yhteisöjen välillä yksityiskohtaisesta suunnittelusta ja ohjeistuksesta väljiin suosituksiin, joissa käytännössä luotetaan ihmisten oma-aloitteisuuteen ja itseohjautuvuuteen. Taustalla vaikuttaa organisaatiokulttuuri, joka luo puitteita myös viestinnälle. (Juholin, 2006, 110.)

Viestintää suunnitellessa tulee huomioida työyhteisön erityispiirteet. Ei ole olemassa yhtä oikeaa viestintämallia, koska työyhteisöjen tarpeet, tavoitteet, resurssit ja taidot vaihtelevat. Kun henkilöstö tunnetaan, osataan valita oikeat keinot ja kanavat vastaamaan työyhteisön tarpeita ja odotuksia. (Siukosaari, 2002, 91.) Vaikka yrityksen perustehtävä, visio ja strategia ohjaavat pääasiassa viestinnän suunnittelua, myös tietyt lait ja säädökset tulee ottaa huomioon. Yksi esimerkki tästä on yhteistoimintalait, joissa määritellään työnantajan neuvotteluvollisuuksista ja työntekijöille annettavista tiedoista. (Juholin, 2013, 91).

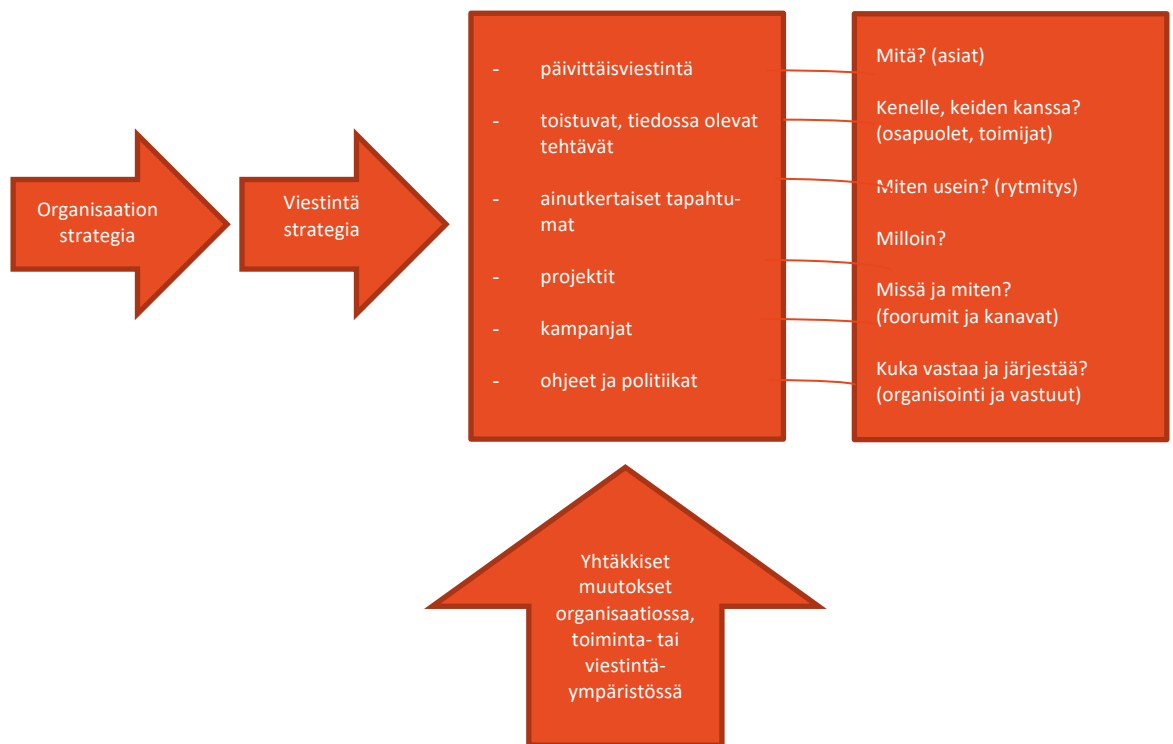
Viestinnän suunnittelussa on sekä strateginen että operatiivinen taso. Suunnitelmaa laatiessa tulee lähteä liikkeelle siitä, minkä tasoista suunnitelmaa tehdään. Strategisessa suunnittelussa mietitään tulevaisuutta ja koko organisaation tavoitteita. Strateginen suunnittelu pohjautuu liiketoimintastrategiaan ja suunnittelun aikajänne on noin 2-3 vuotta. Operatiivinen suunnittelu on käytännönläheisempää, siinä on kyse konkreettisista asioista, joilla on yhteys koko strategiaan ja tavoitteisiin. Operatiivisen suunnittelun aikajänne voi olla kvartaali, viikkoja tai päiviä. (Juholin, 2013, 94.)

4.1 Suunnittelun viitekehys

Viestintäsuunnitelman rakenne on hyvä pitää riittävän yksinkertaisena ja selkeänä. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti, jolloin viestintäsuunnitelmaan täydentäminen ja muokkaaminen on helpompaa. Näin viestintäsuunnitelma pysyy myös jatkuvasti ajan tasalla. Viestintäsuunnitelmaan kirjaetaan kaikki ne oleelliset tiedot ja viestinnän toimenpiteet, jotka tukevat koko organisaation tavoitteita ja pohjautuvat organisaation strategiaan ja visioon. (Ylenius & Keränen, 2007, 14.) Tämä

on todettu työssä jo aikaisemminkin, mutta organisaation strategian, vision ja tavoitteiden tärkeyttä ei voi korostaa liikaa.

Juholin (2013, 143) on laatinut viestinnän käytännön suunnittelun pohjaksi ja tueksi viitekehyksen (kuvio 2). Tässä viitekehyksessä viestinnän operatiivisen suunnittelun osa-alueita on kuusi: 1. päivittäisviestintä, 2. toistuvat, tiedossa olevat tehtävät, 3. ainutkertaiset tapahtumat, 4. projektit, 5. kampanjat ja 6. erilaisten ohjeiden ja politiikkojen viestintä. Yleensä päivittäisviestintää ja toistuvia, tiedossa olevia tehtäviä voidaan suorittaa rutiininomaisesti. Tapahtumat, projektit, kampanjat sekä erilaisten ohjeiden ja politiikkojen viestintä puolestaan vaativat suunnittelua ja resursseja. (Juholin, 2013, 143.)




Kuvio 2. Viestinnän käytännön suunnittelun viitekehys. (Juholin, 2013, 143).

Viitekehys tiivistää hyvin organisaation strategian ja siitä johdetun viestintästrategian vaikutuksen viestinnän suunnittelun eri osa-alueisiin. Viestintäsuunnitelman käytäntöön viemiseksi ja sen toteuttamiseksi on tärkeää määritellä jokaisen osa-alueen toimenpiteet; mitä asioita viestitään ja kenelle, millainen aikataulu ja rytmitys, mitä foorumeita ja kanavia käytetään sekä vastuuhenkilöt sovittuihin tehtäviin. Näin ollen yhtäkkisiin muutoksiin organisaatiossa, toiminta- tai viestintäympäristössä voidaan reagoida nopeasti ja ketterästi. (Juholin, 2013, 143).

Päivittäisviestintää voidaan pitää työyhteisön tärkeimpänä viestinnän muotona, koska se mahdollistaa työskentelyn. Päivittäisviestinnässä epäonnistumiset näkyvät nopeasti ja konkreettisesti, joten peruskäytäntöjen sopiminen ja niiden noudattaminen on tärkeää. Päivittäinen, viikoittainen ja kuukausittainen viestintä ja keskustelu vaikuttavat henkilöstön työskentelyyn ja ovat näin ollen viestinnän peruskäytäntöjä. Päivittäisviestinnän tärkeimpinä sisältöinä ovat työtehtävien toteutukseen ja suunnitteluun sekä työprosesseihin liittyvät asiat. Tieto tämän hetkistä toimenpiteistä ja valmistautuminen seuraaviin viikkoihin ja kuukausiin on tärkeää. Myös tulosseuranta on olennainen osa päivittäisviestintää ja pitää henkilöstön ajan tasalla organisaation tilanteesta. Lisäksi viestintä koko organisaation toimintasuunnitelmasta, uusista tuotteista, palveluista ja hankintojen sekä henkilöstö- tai organisaatiomuutoksista voidaan laskea kuuluvaksi päivittäisviestintään. Työyhteisön ilmapiiri, ihmisten väliset suhteet ja kulttuuri vaikuttaa olennaisesti päivittäisviestintään. Avoimella ja sallivalla ilmapiirillä kysymysten esittäminen, kyseenalaistaminen ja välittömän palautteen saaminen on mahdollista. (Juholin, 2006, 37, 116-117.)

Eri ryhmien sisällyttäminen päivittäisviestintään tarkoittaa, että heidän kanssaan kommunikointiin on olemassa selkeät käytännöt (Juholin, 2006, 118). Yhteisiä käytäntöjä luodessa on sovittava, kuka määrittelee, mitä sanotaan, mikä on viestin sisältö ja milloin siitä tiedotetaan. On myös tärkeää sopia, kuka tai ketkä vastaavat eri yksiköiden tiedottamisesta, jotta tieto on samaan aikaan kaikilla. Mikäli tarvitaan erillistä tiedotusmateriaalia, tulee sopia vastuhenkilö sen valmistamiseen ja levittämiseen eri yksiköille. Lisäksi on sovittava säännöllisistä tiedotustilaisuuksista ja millä perusteilla voidaan järjestää ylimääräisiä tiedotustilaisuuksia. (Ikävalko, 1995, 113-114.) Edellä kuvattujen asioiden viestintään määritellään keinot ja kanavat tai yhteiset foorumit. Päivittäisviestinnän tärkeimpinä kanavina pidetään kasvokkaisviestintää ja verkkoviestintää. Seuraavia kolme asiaa pidetään vähimmäisvaatimuksena sovittujen sääntöjen ja käytäntöjen kirjauksessa: 1) miten usein, säännöllisesti eri asioita käsitellään, 2) kuka ottaa vastuun ja 3) mikä on yksilöiden oma vastuu tiedon etsinnässä. Sovittujen sääntöjen ja käytäntöjen noudattaminen luo jatkuvuutta ja lisää turvallisuuden tunnetta. (Juholin, 2006, 118-119.)

Juholin (2006) on luonut työyhteisön päivittäisviestinnän suunnitelmapohjan (taulukko 2). Taulukosta käy ilmi, millaisia viestintäkanavia eri asiasisällöistä viestimiseen voidaan käyttää. Taulukossa voidaan lisätä myös vuosikohtaisia palaverien ajankohtia, jolloin ne ovat hyvissä ajoin tiedossa. Muutoksista tulee informoida mahdollisimman pian ja ilmoittaa samalla uudesta ajankohdasta. Päivittäisviestinnän suunnitelma tulee olla jatkuvasti päivitettyä henkilöstön käytössä.

Kanavat  Asiasisällöt	Johdon tilaisuudet, sisäinen ja ulkoinen	Osastopala- verit	Esimies- alaiskeskus- telut	Intranet	Lehti
Tavoitteet ja tulokset	4 x vuodessa	1 x kuukau- dessa	1 x vuodessa (kehityskeskustelut)	1 x kuukau- dessa	4 x vuodessa
Muutokset	Ennakoiden, aina ensin yksilö- ja tiimitasolla	Ennakoiden jatkuvasti	1 x vuodessa ja tarvittaessa	Jatkuvaa, "Nyt ajankohtaista"	
Oma työ			Aina tarvittaessa		
Palkat ja edut		Neuvottelujen yhteydessä, 1 x vuodessa	Kehityskeskustelut	Intranet	Vakiopalsta
Vapaa-aika				Intranet	
Yhteinen keskustelut				Intranet	

Taulukko 2. Työyhteisön päivittäisviestinnän suunnitelma. (Juholin, 2006, 120.)

4.2 Tehtävät

Viestinnän tarkoitus on helpottaa työntekoa ja pitää ihmiset ajan tasalla (Mäntyneva, 2016, 117). Viestimisessä tulee lähteä ensin liikkeelle organisaation sisäisesti viestinnästä, joka etenee yhteisäisesti ulkoiseksi viestinnäksi. Sisäisen viestinnän perustehtävinä voidaan pitää sisäisten vuorovaikutussuhteiden hoitamista ja organisaation sitomista toimivaksi kokonaisuudeksi. Tavoitteena on henkilöstön motivointi ja sitouttaminen organisaation tavoitteiden saavuttamiseen. Viestintä on tärkeässä roolissa niin jokapäiväisessä työskentelyssä kuin strategisessa ja operatiivisessa johtamisessa. Sen vuoksi avoin ja riittävä tiedonkultu johdolta esimiehille ja koko henkilöstölle on välttämätöntä. (Isohookana, 2017, 16.)

Juholin (2006) määrittelee seitsemän tärkeänä pidettyä työyhteisöviestinnän tehtävää: 1. päivittäisviestintä, 2. työhön tai organisaatioon sitoutuminen, 3. informointi, tiedotus tai tiedonvälitys, 4. profilointi, maineen hallinta ja imagon rakentaminen, 5. markkinointi, 6. yhteiskunnallinen keskustelu ja vaikuttaminen ja 7. spontaani ja järjestelmällinen vuorovaikutus.

Päivittäisviestintä

Jokapäiväisistä työtehtävistä selviytymiseen tarvittavaa tiedonvaihtoa ja keskustelua kutsutaan päivittäisviestinnäksi. Päivittäisviestintää voidaan pitää työyhteisön tärkeimpänä viestinnän muotona, koska se mahdollistaa työskentelyn. Se pitää sisällään sekä organisaation sisällä että asiakkaiden ja kumppaneiden kanssa sovitut työohjeet, pelisäännöt ja toimintatavat. Myös taloudellinen ja kaikki organisaation toimintaan liittyvä tieto nähdään nykyisin monissa yrityksissä osana päivittäisviestintää; näin on varsinkin muutostilanteissa, kun tiedon tarve on suuri. Päivittäisviestintä on riippuvaista paitsi johtamisen käytännöistä myös siitä, millainen yhteishenki ja ilmapiiri työyhteisössä vallitsee, miten reiluja ihmiset ovat toisiaan kohtaan ja miten avointa tiedonkulku on. (Juholin, 2006, 37-38.)

Työhön tai organisaatioon sitoutuminen

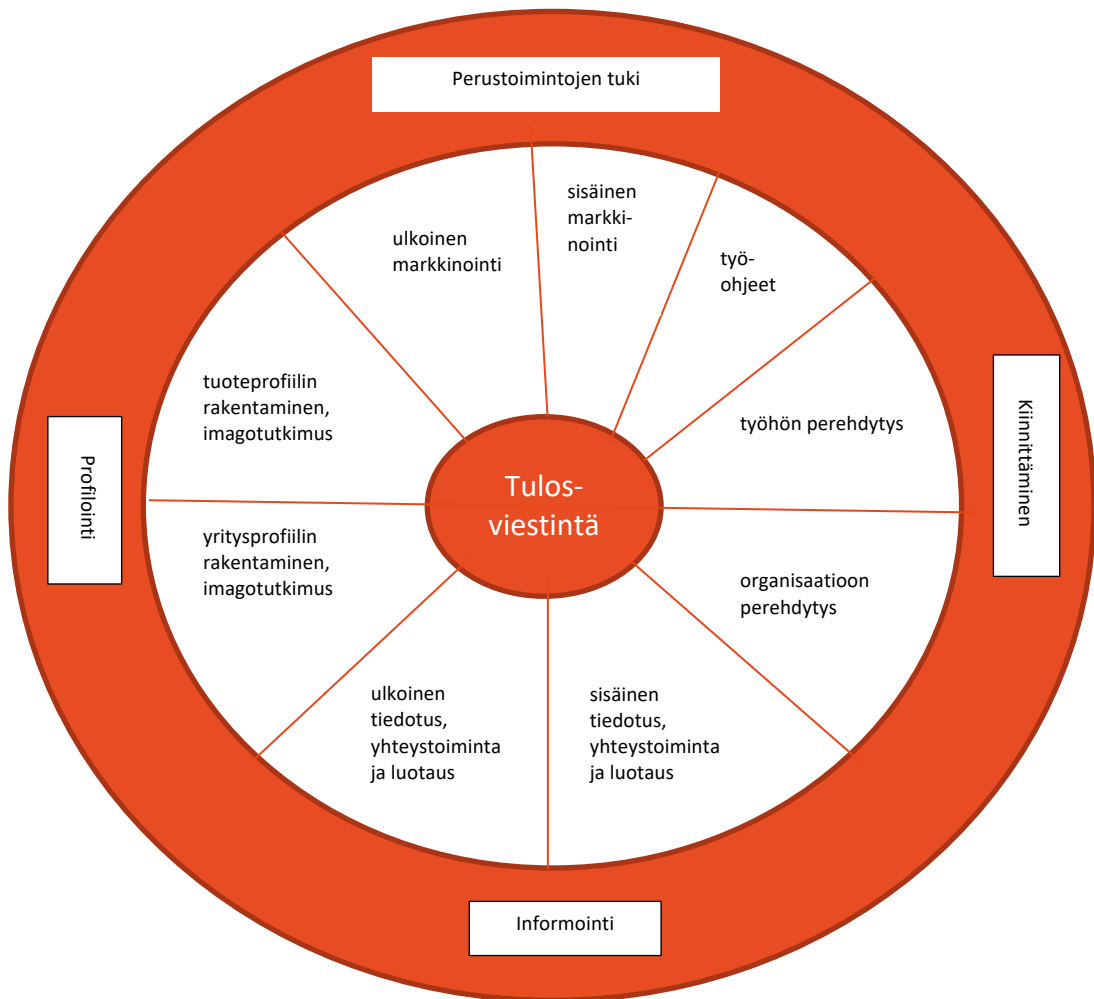
Työyhteisön jäsenten sitoutuminen työhönsä, työyhteisöön ja sen tavoitteisiin on yksi sisäisen viestinnän tyypillisimmistä tavoitteista. Hyvä sisäinen viestintä mahdollistaa sitoutumisen. Henkilöstön täytyy tuntea työyhteisön perustehtävä, tavoitteet, taloudellinen tilanne ja tulevaisuuden näkymät, jotta voi sitoutua ja kokea yhteenkuuluvuutta. Sitoutunut työyhteisön jäsen antaa panoksensa eri muodoissa, kuten työnä, ideoina, ajatuksina ja näkemyksinä. (Juholin, 2006, 38.)

Informointi, tiedotus tai tiedonvälitys

Kaikki tiedonvälitys, jota organisaatiossa hoidetaan suunnitelmallisesti, on informointia. Se on keskeinen yhteisöviestinnän muoto ja tarkoittaa toimintaa, jonka ansiosta työyhteisön jäsenet ja sidosryhmät saavat tarvitsemansa tiedon ja pysyvät ajan tasalla. Informaatio on aina sidoksissa vastaanottajaansa. Kehittyneen teknologian myötä viestien välittäminen on entistä helpompaa ja tiedon ylitarjonta voi johtaa viestinnän tehottomuuteen. (Juholin, 2006, 40.)

Profilointi, maineen hallinta ja imagon rakentaminen

Organisaation ollessa kiinnostunut siitä, miltä se sidosryhmiensä silmissä näyttää, ollaan tekemisissä profiloinnin, maineen tai imagon kanssa. Organisaation maineeseen ja mielikuviin vaikuttavat kaikki henkilöstön puheet ja tekemiset. Mielikuvat syntyvät monien tekijöiden tuloksena ja



Kuvio 3. Tulosviestinnän malli. (Åberg, 2000, 102; 2006, 98).

Tulosviestinnän mallin Åberg (2002; 2006) kuvaa ”pizzan” avulla (kuvio 3). Tehokkaan tulosviestinnän perusajatuksena on viestinnän tarkastelu kokonaisuutena. Viides viestinnän tehtävä, sosiaalinen vuorovaikutus, ei ole suoraan työyhteisön ohjattavissa. Tätä viestinnän muotoa voidaan kutsua puskaradioksi tai henkilökohtaiseksi läheisverkoksi. Se on erittäin tärkeä osa työyhteisön viestintää ja tulee ottaa huomioon työyhteisön viestinnässä. (Åberg, 2006, 97.)

Perustoimintojen tuki

Työyhteisöviestinnän tärkein tehtävä on perustoimintojen tukeminen. Työyhteisö ei pysty toimimaan, jos tämä viestintä ei toimi. Perustoimintojen tukemiseen tarvittava viestintä on sekä sisäistä että ulkoista. Operatiivinen työviestintä ja sisäinen markkinointi kuuluvat sisäiseen viestintään. Ulkoiseen viestintään puolestaan kuuluvat markkinointiviestintä, kumppanuusverkot ja muut suhteet toisiin työyhteisöihin. (Åberg, 2006, 98.)

Profilointi

Profiloivan viestinnän avulla luodaan työyhteisön muun viestinnän perusvire. Profiloinnissa pyritään rakentamaan pitkäjänteisesti työyhteisön haluamat mielikuvat valituille kohderyhmille. Profilointi ei ole vain viestintää, vaan kolme tekijää, teot, viestit ja ilme tulee sovittaa yhteen. Teoilla kuvataan, mitä tehdään ja miten, viesteillä kerrotaan, mitä sanotaan ja miten ja ilmeellä kuvataan, miltä näytetään. (Åberg, 2000, 100-101.)

Informointi

Informoinnilla tarkoitetaan viestintää työyhteisön tapahtumista, niin omalle väelle kuin ulkopuolisillekin. Informointia on kahta lajia, kohderyhmästä riippuen. Ulkoinen kohdistuu työyhteisöstä ulospäin, sisäinen kohdistuu omaan henkilöstöön. (Åberg, 2006, 102.)

Kiinnittäminen

Työyhteisön palveluksessa olevien perehdyttämiseksi tarvitaan viestintää. Perehdyttämisessä on kyse sekä työhön että työyhteisöön perehdyttämisestä. Kiinnittäminen ei kohdistu vain uusiin tulokkaisiin. Kiinnittäminen koskee yhtä lailla uusia kuin vanhojakin työntekijöitä, koska työtehtävät muuttuvat, työnkierto on lisääntynyt ja uusien työtapojen käyttöönotto on välttämätöntä jatkuvasti muuttuvassa ja kehittyvässä työelämässä. (Åberg, 2006, 103.)

Läheisverkot

Läheisverkko koostuu niistä henkilöistä, joihin meillä on suhteellisen kiinteä, henkilökohtaiseen tekemiseen perustuva kontakti. Sosiaalinen kanssakäyminen tapahtuu aina ihmisten omilla ehdoilla, riippumatta siitä, ollaanko työyhteisössä vai sen ulkopuolella. Läheisverkot ovat olemassa, halusi työyhteisön johto sitä tai ei. Läheisverkkoja ei voi suoraan ohjata, mutta ne voidaan ja tulisi ottaa huomioon. (Åberg, 2006, 105-107.)

Myös Kortetjärvi-Nurmi ja Rosenström (2001, 225-226) ja Ikävalko (1995, 46) määrittelevät sisäisen viestinnän keskeisimmiksi tehtäviksi informoinnin, keskustelun, perehdyttämisen ja kiinnittämisen, sisäisen markkinoinnin ja vuorovaikutuksen. Nämä ovat hyvin samankaltaisia tehtäviä, kuin mitä Åberg on luetellut kehittämässään tulosviestinnän mallissa.

4.3 Vastuut

Lähtökohtaisesti organisaation viestinnän vastuu on ylimmällä johdolla ja johtoryhmällä. Viestintävastuuta on myös muilla toimintayksiköillä, osastoilla tai tiimeillä sen mukaan, miten johto sitä jakaa. (Juholin, 2006, 90.) Myös Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola (2015) ovat samaa mieltä ylimmän johdon viestintävastuusta, aivan kuten heillä on vastuu kaikesta muustakin toiminnasta. Johtamisviestinnällä pyritään sitouttamaan henkilöstö päätöksiin ja toimimaan yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Pääasiassa johtaminen on viestimistä organisaation strategiasta. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, 63.)

Usein kuitenkin todetaan, että viestintä on jokaisen työntekijän vastuulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että jokainen työntekijä on vastuussa tarvitsemansa tiedon etsimisestä ja tärkeän tiedon välittämisestä eteenpäin. Viestinnän vastuita määriteltäessä on huomioitava lähtökohdat eli määritelläkö vastuut organisaation rakenteen, toimintojen vai sidosryhmien mukaan. Sisäisessä viestinnässä korostuu vastuullisten määrä, koska sisäisestä viestinnästä vastaavat johto, esimiehet ja jokainen työntekijä omien työtehtäviensä kautta. Vastuiden jakautuessa tarvitaan myös viestinnän koordinoitua ja ohjaamista. (Juholin, 2013, 121-122.)

Viestintäosaaminen on olennainen osa koko työelämää, ei vain johdon työkalu tai tuki johdon toiminnalle. Viestintäosaamiseen kuuluvat koko henkilöstön tiedot, taidot ja asenteet. Viestintäosaaminen liittyy jokaisen työyhteisön jäsenen ammattiosaamiseen kokonaisuutena, sei ei ole vain yksi osa tai sen erityisalue. Organisaatiossa jokainen työntekijä tuottaa jotain viestinnän sisältöä, jolloin hänellä täytyy olla selvillä oma rooli, vastuut ja tehtävät. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 15.) Sisäisen viestinnän vastuu on omalta osaltaan jokaisella organisaation jäsenellä. Omaan työhön liittyvät merkitykselliset asiat tulee tiedottaa niitä tarvitseville henkilöille ja tahoille. (Viitala, 2007, 202.)

Tieto ja sen välittäminen on esimerkiksi esimiehen ja työntekijät toisiinsa liittävä tekijä. Vähäinen kommunikaatio tai sen puuttuminen kokonaan tuottaa epäluuloa ja omia tulkintoja erityisesti muutostilanteissa. Muutostilanteissa tarvitaan kartta tulevaisuuteen ja esimiehen tehtävänä on vastata siitä, että työntekijöille voi kehittyä tällainen kartta. (Jalava & Uhunki, 2007, 81-83.) Esimiehellä on aina viestintävastuu, eikä sitä voida delegoida eteenpäin. Esimies on se henkilö, jonka perässä ja rinnalla kuljetaan organisaation tavoitteita kohti. Sen vuoksi esimiehen tulee pystyä purkamaan omille alaisilleen strategian merkitys niin yksikön, oman tiimin kuin yksilönkin kannalta. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 66.)

Yrityksen johtaminen on aina koko henkilöstön yhteinen asia. Yksittäiset johtajat ja esimiehet eivät pysty ohjaamaan organisaatiota haluttuun suuntaan ilman henkilöstön osallistumista ja tukea. Tämä tarkoittaa, että henkilöstön tulee olla tietoinen toiminnan päämääristä ja tavoitteista. Yhteisen tahdon ja tavoitteiden syntyminen ei voi tapahtua mitään muuta kautta kuin synnyttämällä yhteistä keskustelua ja rakentamalla yhtenäistä tietopohjaa ja näkemystä toiminnan perustaksi. Tästä syystä johtaminen tapahtuukin paljolti viestinnän keinoin. Siinäkin päärooleissa ovat esimiehet. (Viitala, 2007, 278.)

4.4 Keinot ja kanavat

Viestintä tapahtuu lähes aina jonkun välineen kautta. Kasvokkaisviestintä on ainoa viestinnän keino, joka ei tarvitse viestin välittämiseen mitään kanavaa. Viestintäkanava on väylä, jota pitkin tietoa välitetään. Viesti kuljetetaan kanavaa pitkin vastaanottajalle, joka käsittelee sen oman ymmärryksen ja tietämyksen pohjalta. On tärkeää huomioida, ettei vastaanottaja voi koskaan tulkita viestiä samalla tavoin verrattuna siihen, mitä viestin lähettäjä on tarkoittanut. (Antos & Ventola, 2010, 8-10.) Viestintä on olennainen osa kaikkea organisaation toimintaa. Asiantuntijaorganisaatioissa viestinnän merkitys korostuu entisestään, koska tiedon on oltava koko ajan saatavilla. Tähän tarvitaan sellaisia foorumeita, joilla työntekijät voivat kommunikoida virallisesti, puolivirallisesti ja spontaanisti. (Heiskanen & Lehikoinen, 2010, 35.)

Wiio (1989, 172) jakaa viestinnän viralliseen ja epäviralliseen viestintään. Krepsin (2000) mukaan virallinen viestintä liittyy organisaation toimintaan ja siinä on etukäteen suunniteltu rakenne. Epävirallinen viestintä on kaikkea muuta organisaation viestintää ja luontaista kanssakäymistä työntekijöiden kesken. Molemmat viestintätavat vaikuttavat toisiinsa. Virallisen viestinnän seurauksena on usein myös epävirallista viestintää. Viestinnän ohjaamiseksi virallinen viestintä kannattaa pitää mahdollisimman selkeänä, jotta ylimääräisiltä keskusteluilta ja huhuilta vältytään. (Kreps, 2000, 201.)

Viestinnän keinot ovat sananmukaisesti tapoja välittää viestiä työyhteisön sisällä ja työyhteisöstä ulospäin (Juuti & Virtanen, 2009, 105). Sähköisten viestintäkanavien ja -välineiden käytön lisääntymisen myötä viestintätavat ovat monipuolistuneet (Mäntyneva, 2016, 118). Sisäisen viestinnän keinoja ja kanavia ovat keskustelut ja henkilökohtaiset tapaamiset, käytäväkeskustelut, puskaradio, erilaiset kokoukset, kokoontumiset ja tilaisuudet, jäsenkirjeet ja tiedotteet, kirjeposti, puhe-

lut ja tekstiviestit sekä toimintakertomukset, raportit ja tilinpäätökset. Tämän lisäksi verkkoviestinnän välineitä ovat sähköposti, kotisivut, intranet, virtuaalipalaverit ja sosiaalisen median kanavat. (Ekroos & Laakso, 2014, 9.)

Åberg (2000) on jakanut sisäisen viestinnän tiedotuskanavat lähi- ja kaukokanaviin. Lisäksi näiden kanavien kautta toteutettu viestintä voi olla joko suoraa tai välitettyä. Nämä kanavat ovat esitetty taulukossa 3 jaoteltuna neljään ryhmään. Lähikanavat koskevat yhtä yksikköä ja kaukokanavat koko organisaatiota. Suora viestintä perustuu henkilökohtaiseen kanssakäymiseen ja vuorovaikutukseen ja välitettyssä viestinnässä käytetään jotain viestintäkanavaa. (Åberg, 2000, 174.)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Ahaa-aukiot Työkaverit	Tiedotustilaisuudet Yhteistyöelimet Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työkaverit muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Yksikön ilmoitustaulu Yksikön kiertokirjeet Tehdaslehti Verkkoviestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Tietokannat verkossa Videouutiset Sisäinen radio Puhelinuutiset Verkkoviestintä Joukkoviestimet Ammattiyhdistyksen pienjoukkoviestintä

Taulukko 3. Sisäisen tiedotuksen kanavat (Åberg, 2000, 174).

Suorilla lähikanavilla tarkoitetaan kasvokkaisviestintää. Näitä kanavia ovat esimerkiksi esimiesviestintä, palaverit ja kokoukset sekä vapaamuotoiset kohtaamiset. Vaikka teknologia on kehittynyt valtavasti, kasvokkaisviestinnällä on edelleen vahvuutensa. Verkkoviestinnän avulla on nykyisin mahdollisuus kommunikoida reaaliajassa, mutta se ei kuitenkaan korvaa kasvatusten tapahtuvaa kanssakäymistä. Työyhteisöissä vuorovaikutusta tapahtuu kaikkialla ja lähes koko ajan. Virallisen ja epävirallisen sekä muodollisen ja epämuodollisen viestinnän rajat ovat hyvin häilyvät. Monien tutkimusten mukaan nimenomaan vapaamuotoisia kohtaamisia tarvittaisiin enemmän. (Juholin, 2006, 164.) Myös Tukiainen (2000) nostaa esiin kasvokkain kohtaamisten tärkeyden viestinnässä. Tieto kulkee nykyisin pääosin sähköisesti, mutta kokoukset ja tapaamiset ovat tärkeitä luottamuksen rakentamisessa johdon ja henkilöstön välille. Jotta viestintä olisi yhteisesti ymmärrettävää ja yhteisyyttä tukevaa, tarvitaan tapaamisia ja kohtaamisia kasvokkain. Lisäksi kasvokkaisviestinnän merkitys korostuu hiljaisen tiedon jakamisessa, koska se perustuu kokemuksiin ja näkemyksiin. (Tukiainen, 2000, 42.)

Suoria kaukokanavia ovat tiedotustilaisuudet, yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt, kokoukset ja neuvottelut, ylimmän johdon suora yhteydenpito sekä työkaverit ja ystävät muissa yksiköissä. Johtajien viestintä muodostuu sekä asioista, joita kerrotaan ja keskustellaan että syvältä luotavaan vaikuttamiseen, kuten organisaation kulttuuriin, ihmisten motivaatioon ja sitoutumiseen sekä työilmapiiriin. Johtajat toimivat roolinsa mukaan sekä esimerkin antajana että suunnan näyttäjänä. Siksi heidän sanallisella ja sanattomalla viestinnällään on aivan keskeinen merkitys. Johdon omissa viestintätilanteissa on tärkeintä heidän läsnäolonsa sekä heidän omat puheensa ja näkemyksensä asioista. (Juholin, 2006, 176-177.)

Välitetyn lähiviestinnän kanavia ovat oman yksilön ilmoitustaulu, tiedotteet ja verkkoviestintä. Matkapuhelimella viestintää hyödynnetään nopeaa viestintää vaativissa tilanteissa. Lisäksi mm. lehtiä, toimintakertomuksia, tietokantoja verkossa, sisäistä radiota tai tv:tä ja poikkeustilanteissa myös joukkoviestimiä voidaan käyttää välillisinä kaukokanavina. Ilmoitustaulujen merkitys on kuitenkin vähentynyt ja osassa organisaatioista hävinnyt kokonaan sähköisen intranetin ja päivittäisen verkkoviestinnän myötä. Verkkoviestintä mahdollistaa tiedon päivittämisen ja välittämisen helposti ja nopeasti. Tiedotetta pidetään viestinnän perustyökaluna, jonka vaatimuksena on informatiivisuus ja vahvuutena nopeus. (Juholin, 2006, 180.)

Nimestään huolimatta verkkoviestintä on sosiaalista toimintaa. Verkkoviestintä on osa yhteisöllisyyttä, jolloin tulee huomioida tietyt viestinnän muodot, keskusteluprosessit, sosiaaliset rakenteet, sanktoidut normit sekä verkkoroolit ja verkkoidentiteetti. Tämän päivän työyhteisöissä viestintä on yhä enemmän välitettyä. Verkkoviestinnän ja verkkokeskustelun muodot määräytyvät

verkon ominaispiirteiden mukaan. Verkkoviestintä on tiheähköä, avointa, kulttuurisesti monimuotoista, eksklusiivista ja vähemmän kontrolloitua. Verkossa on oltava vuorovaikutteinen ja luottamuksen synnyttäminen myös verkkoviestinnässä on tärkeää. Luottamusta lisäävät viestintätavat, jotka ovat sosiaalisia, välittävät innostuneisuuden tunnetta, auttavat selviämään tekni-
sestä tai tehtäviin liittyvästä epävarmuudesta ja antavat palautetta. Lisäksi verkkoluottamukseen vaikuttaa se, että henkilö viestii verkossa johtajuutta, tehtävälähtöisyyttä ja ratkaisusuuntautuneisuutta. (Åberg, 2006, 114-118.)

Sosiaalisten medioiden suosio työyhteisöiden viestintäkanavina on kasvanut huomattavasti. Sosiaaliset mediat koetaan vuorovaikutteisuutta lisäävinä viestintäkanavina ja ne luovat uudenlaisia mahdollisuuksia verkostoitumiseen. Sosiaaliset mediat voivat olla jopa vaihtoehto perinteiselle kasvokkaisviestinnälle. Viestittäessä sosiaalisten medioiden välityksellä tulee tunnistaa kriittiset uhat, kuten arkaluontoisten asioiden leviäminen ja tietoturvatekijät. Yhteisten pelisääntöjen luominen sosiaalisten medioiden käyttöön on usein tarpeen. (Juholin, 2013, 217-218.)

Viestinnän keinot ja kanavat voidaan jakaa myös synkroniseen ja epäsynkroniseen viestintään. Synkronisella viestinnällä tarkoitetaan välitöntä ja sillä hetkellä tapahtuvaa kahdenkeskistä viestintää, kuten puhelinkeskustelua. Ei-synkronisella viestinnällä tarkoitetaan viiveellä tapahtuvaa viestintää, kuten sähköpostia, johon saatetaan reagoida huomattavasti lähetyshetkeä myöhemmin. Nykyinen verkkoviestintä ja sosiaaliset mediat mahdollistavat myös synkronisen viestinnän. Lisäksi viestinnän keinot ja kanavat voidaan jakaa rikkaisiin ja köyhiin niiden sisältämien vaikutusväylien perusteella. Rikkaissa keinoissa ja kanavissa on käytössä useampia vaikutusväyliä. Näin ollen kasvokkaisviestintä on kaikkein rikkain viestinnän väline. (Eisenberg, Goodall & Trethewey, 2007, 333-334.)

Viestin tavoitteen mukaan valitaan vastaanottajalle tai kohderyhmälle sopiva viestintäkanava. Viestijän tulee olla tietoinen, mitä on viestimässä ja kenelle kaikille asia tulee kertoa. Lisäksi on mietittävä, mikä on tehokkain tapa saada viesti ymmärrettävästi perille. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 22.) Viestinnässä voidaan myös taktikoida viestin päämäärän ja tavoitteen mukaan. Esimerkiksi epämukavat asiat on usein helpompi kirjoittaa sähköpostiin kuin soittaa tai kohdata vastaanottaja kasvokkain. (Eisenberg ym. 2007, 334.)

Viestinnän kanavia käytetään valikoiden, ja henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvat kanavat ovat Åbergin (2000, 193) mukaan tärkeitä. Lähin esimies on avainasemassa varsinkin omaa työtä koskevien asioiden tietolähteenä (Åberg, 2000, 144). Organisaation viestinnän onnistuminen riippuu siitä, miten onnistutaan viestin sisällössä ja kohderyhmälle oikeiden viestintäkanavien

valinnassa. Tiedon tulva on nykyisi monien organisaatioiden haaste. Viesti kannattaa välittää vain niille, joita viestin sisältö oikeasti koskee. Tällä tavoin myös kunnioitetaan viestin vastaanottajaa ja hänen aikaansa. Esimerkiksi sähköpostin kopioiminen kaikille vain varmuudenvuoksi on turhaa ja kokouskutsuja lähettäessä tulee tarkistaa, että käsiteltävä asia koskee varmasti kaikkia mukaan kutsuttuja. Kaikkien organisaation jäsenten täytyy kuitenkin tietää, mistä tuorein tieto löytyy. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo, 2007, 50.)

Viestiä suunniteltaessa tulee aina huomioida vastaanottaja. On kyse sitten suullisesta tai kirjallisesta viestinnästä, asia, kohderyhmä, tilanne ja kanava pitää miettiä etukäteen. Mitä paremmin tunnistetaan vastaanottajan tietotaso ja kielen ymmärrys, sitä paremmin viestin menee perille. Tärkeää on pitää viesti selkeänä ja laadukkaana. Etenkin tärkeitä asioita viestittäessä tulee huolehtia siitä, että viesti on vastaanotettu samanaikaisesti, jolloin ajoituksella on myös merkitystä. (Mounter & Smith, 2005, 74-75.)

Virallisten viestintäkanavien lisäksi epäviralliset ja suunnittelemattomat keskustelut ovat usein yhtä tärkeä osa organisaation kokonaisvaltaista viestintää. Näitä spontaaneja keskusteluita käytetään yleensä kahvihuoneissa ja käytäväkeskusteluina. (Kalla, 2006, 87.) Ongelmana käytäväkeskusteluissa on luotettavan tiedon vähäisyys ja työ aikaa saattaa kulua turhaan spekulointiin (Jalava & Matilainen, 2010, 80). Vapaamuotoisilla kohtauspaikoilla voidaan kuitenkin vahvistaa organisaation jäsenten keskinäistä viestintää. Sosiaalisissa tiloissa tapahtuvassa viestinnässä organisaatio- tai hierarkiarajoja ei huomioida yhtä voimakkaasti. Verkostoituminen työyhteisön sisällä lisää yhdessä oppimista ja parantaa vuorovaikutussuhteita. Näillä koetaan yleensä olevan myös virkistävä ja jaksamista lisäävä vaikutus. (Juholin, 2006, 174-175.)

4.5 Tavoitteet ja seuranta

Viestinnän keskeisenä tavoitteena on tehdä itsensä ymmärretyksi ja ymmärtää muiden näkökulmia (Mäntyneva, 2016, 119). Tavoitteena on myös vaikutuksen ja ymmärryksen lisääminen, koska yleensä tietoa on saatavilla ja joskus jopa liikaa (Rissa, 2009, 3). Viestinnän onnistumista tulee arvioida, jotta työyhteisön viestinnästä saadaan kohderyhmien tarpeita vastaavaa. Onnistumisen arviointi edellyttää tavoitteiden asettamista. Viestintä tapahtuu hetkessä, jolloin onnistumisen arviointiin liittyy haasteita. Viestinnän vaikutukset näkyvät kuitenkin vasta pidemmällä aikavälillä. Näin ollen viestintää tulisi seurata sekä tässä ja nyt, että pidemmällä aikavälillä. (Juholin, 2013, 414.)

Strategia pitää sisällään sekä tavoitteet että toiminnan keskeiset linjat. Viestinnän tavoitteet ja koko toiminnan tavoitteet ovat tärkeä erottaa toisistaan, kun asetetaan tavoitteita viestinnälle. Sisäisen viestinnän tavoitteisiin kirjataan usein tehokas sisäinen tiedonkulku ja olennaisen tiedon saatavuus, strategian tietämys ja ymmärrys, kannustava työilmapiiri ja toimivat vuorovaikutussuhteet, toimiva esimiesviestintä ja henkilöstön sitoutuneisuus sekä jatkuvan muutoksen hyväksyminen ja siihen kannustaminen. (Juholin, 2006, 65-153.)

Henkilöstön on tärkeää tietää yrityksen tavoitteet kaikilla tasoilla. Tämä tarkoittaa koko yrityksen tavoitteita, oman yksikön tavoitteita ja omia henkilökohtaisia tavoitteita. Tärkeää on myös ymmärtää näiden eri tavoitteiden suhde ja vaikutus toisiinsa. Tämän lisäksi henkilöstön tulee olla tietoinen tavoitteiden saavuttamisesta tai saavuttamatta jättämisestä. Henkilöstö kannattaa ottaa mukaan suunnitteluun, jolloin he pysyvät ajan tasalla yrityksen toiminnasta. Sisäisen viestinnän tavoitteiksi voidaan määritellä kolme päätavoitetta; tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen. Työtehtävien suorittamiseen tarvittavat tiedot tulee olla kaikkien saatavilla tai ainakin täytyy tietää, mistä tiedon voi löytää. Jokaisen henkilöstön jäsenen pitää nähdä oman työnsä suhde kokonaisuuteen. Sisäisellä viestinnällä tämä voidaan mahdollistaa sekä samalla luoda avoimuutta ja lisätä me-henkeä. Annettu tieto pitää havainnollistaa jokapäiväisen työn ja toiminnan kautta, jotta se ymmärretään ja hyväksytään. Tietotyhjiöiden väittämiseksi oikean tiedon välittäminen eteenpäin heti on tärkeää. Toisiaan tärkein tieto voi olla se, ettei ole mitään uutta kerrottavaa. Etenkin isojen muutosten viestinnässä usein viestiminen lisää luottamusta, vaikka aina ei olisikaan uutta tiedotettavaa. Puskaradion väittämiseksi sisäisen viestinnän nopeus nousee merkitykselliseksi. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105-108.)

Uusien tavoitteiden asettamiseksi täytyy saada selville tämän hetkinen tilanne. Nykytilan kartoittamiseksi kerätään tietoa esimerkiksi sisäisen viestinnän toimivuudesta. Tiedon keruussa voidaan käyttää tutkimus- tai muita keinoja, mutta sidosryhmäkohtaisen tiedon merkitys korostuu tavoitteiden suunnittelussa ja määrittelyssä. Arvopohjainen keskustelu ohjaa nykytilan kartoitusta. On tärkeää selvittää, saavatko eri sidosryhmät tarpeeksi tieto- ja vuorovaikutusmahdollisuuksia ja millaisena he kokevat yhteisön toimintamallit. (Juholin, 2013, 103; Kuvaja & Malmelin, 2008, 60-66).

Se, mikä on organisaation olemassaololle ja merkitykselle tärkeää, on sisäisen viestinnän seurannan ja arvioinnin kohde. Seuranta ja arviointi on jatkuva dynaaminen sykli, jonka Juholin (2010) esittää mukailen PRE (Planning, Research, Evaluation) (Institute of Public Relations, 2003) prosessia. Kyseessä on malli, jonka avulla voidaan toteuttaa jatkuvaa viestinnän seurantaa ja arviointia.

tia. Lisäksi sitä voidaan soveltaa viestinnän eri tarkoituksiin (kuvio 4). Kuvassa oleellisinta on hahmottaa viestinnän liittyminen koko organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Kohdat 1-3 kohdistuvat kehittävään arviointiin ja kohdat 4-5 toimintaympäristöön ja sidosryhmiin. (Juholin, 2010, 17-23.)



Kuvio 4. PRE prosessimalli viestinnän arvioinnin työkaluksi. (Juholin, 2010.)

Juholin (2010) kuvaa työyhteisön viestinnän arvioinnin ja seurannan etenemistä pitkäaikaisena dynaamisena syklinä kuvion 5. mukaisesti. (Juholin, 2010, 39.)

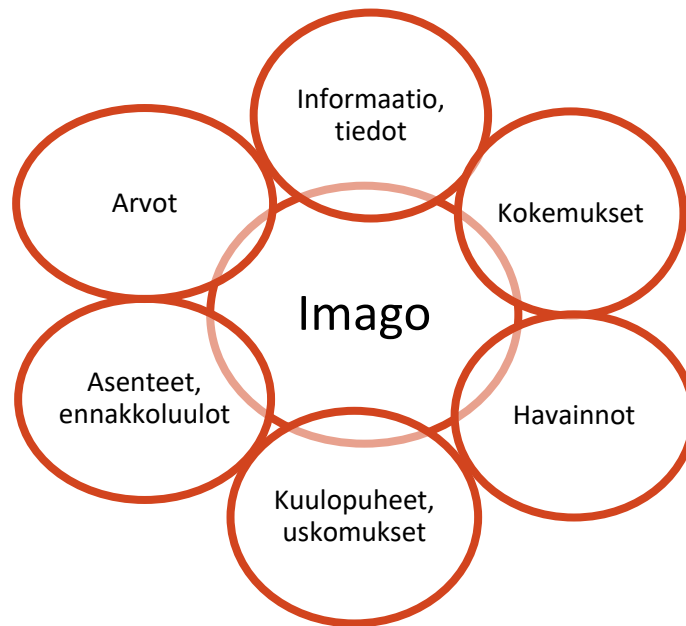


Kuvio 5. Viestinnän arvioinnin dynaaminen sykli. (Juholin, 2010, 39.)

Kohdassa 1. arvioidaan tavoitteiden ja suunnitelmien suhdetta organisaation strategiaan sekä mietitään, ollaanko tekemässä oikeita asioita ja mihin suunnitelmat perustuvat. Lisäksi tehdään tilannekatsaus, missä ollaan tällä hetkellä ja millaisia mahdollisia haasteita organisaatio, sidosryhmät tai ympäristö asettavat. Kohdassa 2. on kyse tästä hetkestä tai äskettäin tapahtuneesta. Tarkastelun kohteena ovat viestintäprosessien välittömät vaikutukset, viestinnän ja henkilöstön välisen dialogin toimivuus ja työssä tarvittavan tiedon saatavuus. Lisäksi tarkastellaan henkilöstön mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön edistäen samalla yhteistä osaamista ja oppimista. Kohdassa 3. arvioidaan viestinnän vaikuttavuutta eli mitä on saavutettu, miten tavoitteisiin on päästy ja miten vaikutukset näkyvät koko organisaation tavoitteissa. Kohdassa 4. puolestaan tunnistetaan kehityskohteita eli mitä pitää kehittää ja missä on parannettavaa. Syklin voi aloittaa organisaation tarpeiden mukaisesti mistä kohdasta vain. Syklin mukaisesti kuljetaan eteenpäin, kun halutaan parantaa toimintaa. Sykliä on myös mahdollisuus palata taaksepäin tulkitessa mittaustuloksia. (Juholin, 2010, 39-41.)

4.6 Imago

Imago on se mielikuva, mikä organisaatiosta on rakentunut etukäteen esimerkiksi asiakkaalle tai yhteistyökumppanille (Argenti & Forman, 2002, 5). Mielikuva on aina henkilökohtainen, jolloin samasta yrityksestä voi olla hyvinkin erilaisia mielikuvia (Rope, 2011, 52). Organisaatiossa viestintä kuuluu kaikille, jolloin myös koko organisaatio osallistuu imagon rakentamiseen. Johto luo perusteet työnantajaimagolle, mutta sanoman viestiminen eteenpäin on kaikkien yhteinen tehtävä. (Juholin, 2009, 284.) Viestinnän keinoissa painottuva mielikuvien luominen ja hallinta on hyvä huomioida imagon rakentamisessa. Käytännön esimerkkejä ovat julkisen keskustelun käynnistyminen ja organisaatiolle tärkeiden teemojen esiin nostaminen. (Tukiainen, 2000, 53.) Kaikki tieto yrityksestä, omat ja muiden kokemukset, media sekä uskomukset, tunteet, asenteet ja arvot vaikuttavat imagon syntyyn. Vuokko (2003) kuvaa imagon syntyyn vaikuttavia tekijöitä kuviossa 6. (Vuokko, 2003, 111). Hyvällä imagolla voidaan esimerkiksi helpottaa kaupantekoa tai muuta organisaatiolle merkittävää toimintaan (Argenti & Forman, 2002, 5).

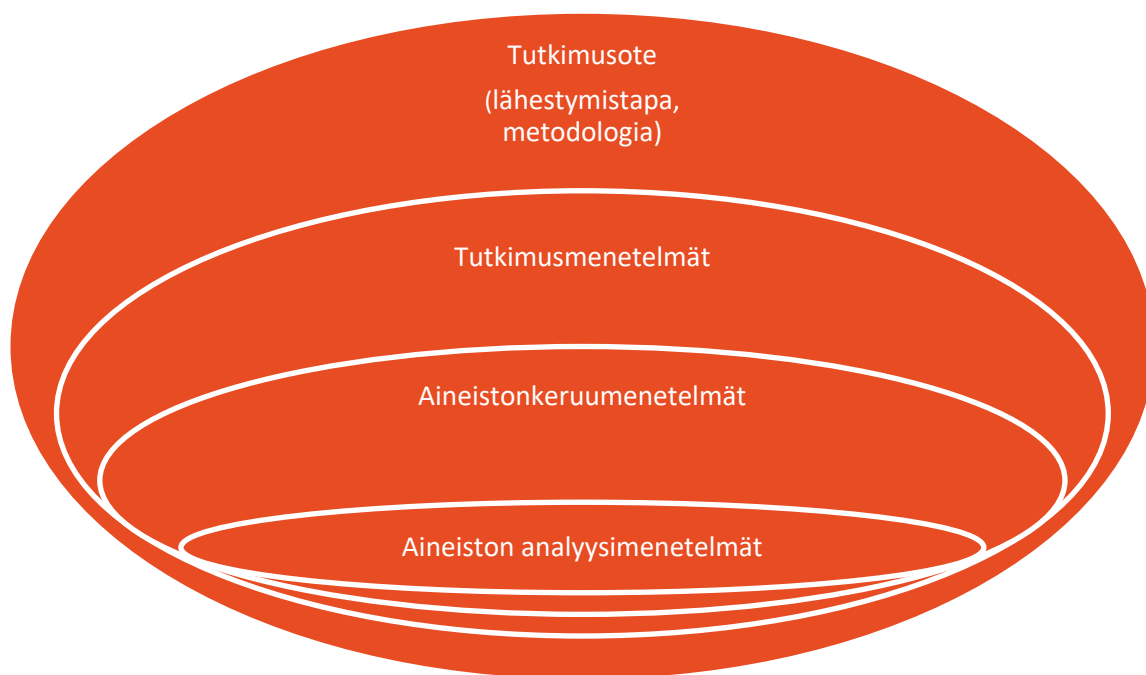


Kuvio 6. Imagon syntyyn vaikuttavia tekijöitä. (Vuokko, 2003, 111.)

Imagon rakentuminen on seuraus organisaation toiminnasta. Jokaisella sidosryhmällä on oma näkemyksestä organisaatiosta, jolloin työnantajaimagon hallinta on haastavaa. Organisaation yhtenäinen viesti ja tarina, eettinen tarkastelun kestävä toiminta ja aidon keskustelun mahdollistavat verkostot ovat hyvän työnantajaimagon rakentamisen kulmakiviä. Imago on tekoja, tapahtumia ja kertomuksia, jolloin se voi muodostua monen asian summasta. Imagon syntyyn vaikuttavat aktiivinen ja avoin viestintä, hyvät teot, näkymätön viestintä sekä organisaation periaatteet. Organisaation on tärkeä säilyttää hyvä vuorovaikutussuhde ja keskusteluvalmius ympäristön kanssa. Aina ei ole mahdollisuutta vaikuttaa siihen, mitä organisaatiosta ajatellaan tai kirjoitetaan, mutta avoin keskustelu ylläpitää hyvää imagoa. (Juholin, 2009, 282-283.)

5 Kehittämistyön metodologiset lähtökohdat

Metodologialla tarkoitetaan kehittämistoiminnan periaatteiden määrittelyä. Käytännön kehittämismenetelmiä ja niiden käyttötapoja voidaan perustella näiden kehittämistoiminnan periaatteiden mukaisesti. (Toikko & Rantanen, 2009, 35.) Metodologia on yleinen lähestymistapa tutkimusaiheen tutkimiseen (Metsämuuronen, 2006, 83). Kanasen (2017, 13) mukaan kattokäsite tutkimusote muodostaa metodologian. Tutkimusotteen alapuolella ovat tutkimusmenetelmät eli menetöt. Tutkimusotteet voidaan jakaa laadulliseen eli kvalitatiiviseen ja määrälliseen eli kvantitatiiviseen. Tutkimusmenetelmät määräytyvät valitun tutkimusotteet mukaan ja jakautuvat aineistonkeruumenetelmiksi ja analyysimenetelmiksi. Aineistonkeruumenetelmillä on tyypilliset analyysimenetelmät. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Metodologian kokonaisuus. (Kananen, 2017, 13)

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö voi olla kehittämishanke, kehittämistutkimus, kehittämissuunnitelma tai muu alaa eteenpäin vievä selvitys kehittämisehdotuksineen. Lähtökohdiana on palvella työelämän kehittämistarpeita ja lisätä opiskelijan ammattitaitoa asianomaisella alalla. Tavoitteena on kehittää sekä kykyä tutkimustiedon soveltamiseen että valmiutta vaatimaan itsenäiseen asiantuntijatyöskentelyyn. Opiskelijan tulee hallita valitsemiensa tutkimusmenetelmien käyttö työelämän ongelmien erittelyssä ja ratkaisemisessa. Kehittämistehtävän

luonteinen opinnäytetyö voi olla esimerkiksi uusi tai entistä parempi työtapa tai -prosessi, tuote, menetelmä, mallit, tapahtuma tai taiteellinen työ. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu, 2018.)

5.1 Tutkimuksellinen kehittämistyö

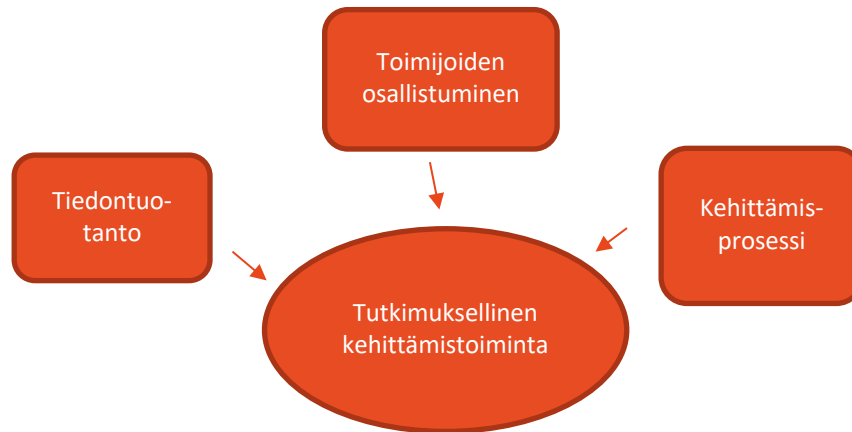
Kehittämällä tähdätään jonkin selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen ja sitä kautta muutokseen. Tavoitteellisuus on keskiössä ja kehittämällä tavoitellaan jotain parempaa tai tehokkaampaa kuin aikaisemmat toimintatavat. (Toikko & Rantanen, 2009, 14-16.) Kehittämistyössä asioille etsitään parempia vaihtoehtoja tai uusia ratkaisuja ja viedään niitä käytännössä eteenpäin. Yleensä tutkimukselliseen kehittämistyöhön kuuluvat käytännön ongelmien ratkaisu ja uusien ideoiden, käytäntöjen, tuotteiden tai palveluiden tuottaminen ja toteuttaminen. Tutkimuksellinen kehittäminen vaatii aiheen, projektityön ja kehittämisen osaamista. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti, 2014, 17-20.)

Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen välisestä suhdetta hahmotetaan siten, että tutkimuksen tuottamaa uutta tietoa sovelletaan kehittämisessä ja viedään käytäntöön. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta yhdistää tutkimuksellisen lähestymistavan ja konkreettisen kehittämistoiminnan. Tutkimukselta vaaditaan nykyään yhä enemmän sovellettavuutta, yhteiskunnallista vaikuttavuutta ja kaupallista hyödynnettävyyttä. (Toikko & Rantanen, 2009, 19-21.)

Tässä kehittämistyössä pyritään laadullinen tutkimuksen tavoin ymmärtämään ilmiöitä ja selittämään, mistä ilmiöissä on kyse. Mahdollisimman syvällisen näkemyksen avulla voidaan kehittää reaali maailmaa selittäviä teorioita ja malleja. Tavoitteena on tutkittavan ilmiön kuvaaminen, ymmärtäminen ja tulkinnan antaminen. Ihmisten kokemukset ja näkemykset reaali maailmasta ovat kiinnostuksen kohteena ja tutkitaan yksittäisiä tapauksia. (Kananen, 2016, 16-19.) Kiviniemen (2018) mukaan laadullista lähestymistapaa soveltava kehittämistyö on tutkijan oppimisprosessi, jossa tutkijan tietoisuutta pyritään kasvattamaan tutkittavasta ilmiöstä koko tutkimusprosessin ajan. Kentältä saatavan aineiston merkitys korostuu teoreettisen tarkastelun jäsentäjänä ja tutkittavan ilmiön käsitteellistäminen tapahtuu vähitellen. Näin ollen laadullinen lähestymistapa edellyttää tutkijan oman tietoisuuden ja valmiuksien kehittymistä tutkimuksen edetessä. (Kiviniemi, 2018, 73-79.)

Kehittämistoiminta on yksi työelämän keskeisistä osaamisalueista. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan metodinen ydin rakentuu kehittämisprosessin, toimijoiden osallistumisen ja tiedon tuotannon näkökulmista (kuvio 8). Kehittämisprosessin näkökulmasta kehittämisessä edetään

toiminnan perustelusta ja organisoinnista käytännön toteutukseen ja arviointiin. Toimijoiden osallistumisen näkökulmasta kehittämisessä on kyse yhteisen ymmärryksen muodostamisesta näkökulmia soveltaen. Toimijoiden tasavertainen ja aito osallistuminen vaati erilaisten näkemysten hyväksymistä. Tutkiva työote ja tutkimukselliset asetelmat tuottava tiedontuotannon näkökulmasta lisäarvoa keittämistoiminnalle. Kehittämistoiminnan tulosten käyttökelpoisuutta ja siirrettävyyttä voidaan edistää tutkimuksellisuudella. (Toikko & Rantanen, 2009, 10-11.)



Kuvio 8. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan näkökulmat. (Toikko & Rantanen, 2009, 10)

Tutkimuksellista kehittämistyötä kuvataan usein prosessina. Kaikenlainen kehittämistyö voidaan jäsentää yksinkertaiseksi muutostyön prosessiksi (kuvio 9). Prosessi alkaa kehittämiskohteen tunnistamisella ja alustavien tavoitteiden asettamisella. Prosessi jatkuu suunnitteluvaiheeseen, johon kuuluu kehittämiskohteeseen perehtyminen, kehittämistehtävän määrittäminen ja kehittämiskohteen rajaaminen sekä lähestymistavan ja menetelmien suunnittelu. Tämän jälkeen alkaa toteutusvaihe, jolloin kehittämishanke toteutetaan käytännössä. Viimeisenä on arviointivaihe, jolloin arvioidaan kehittämisprosessia ja saavutettuja lopputuloksia. (Ojasalo ym. 2014, 17-20.)



Kuvio 9. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi. (Ojasalo ym. 2014, 24)

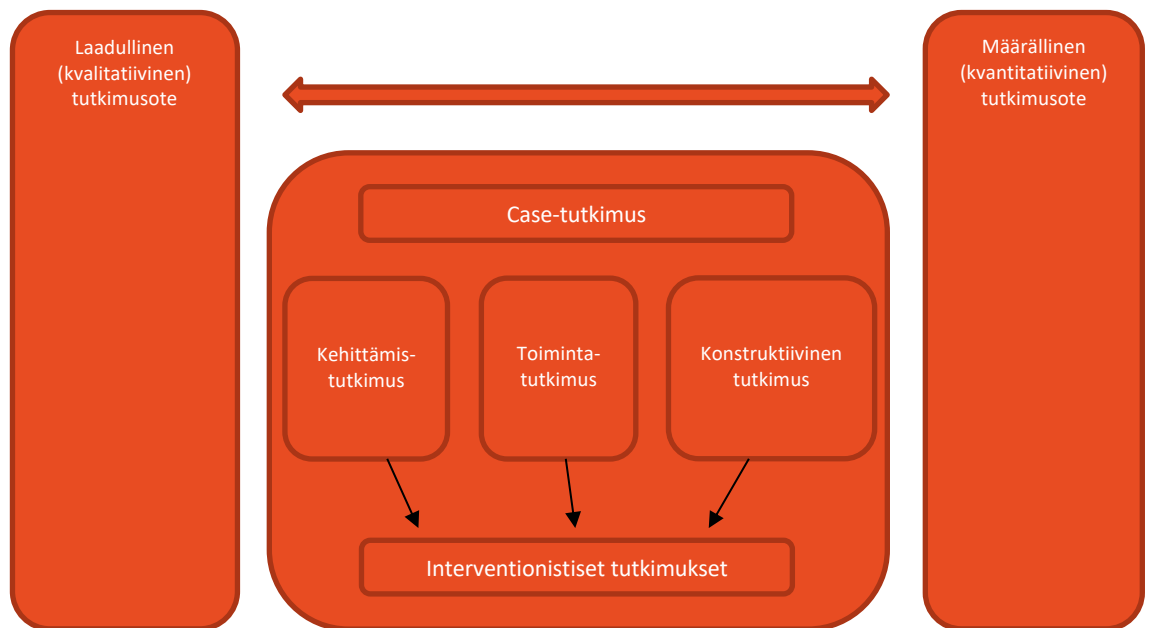
5.2 Tutkimusstrategiana konstruktiiivinen tutkimus

Konstruktivistisilla tutkimuksilla kehitetään jotain uutta konstruktioita (Kananen, 2017, 17). Kun tehtävänä on luoda konkreettinen tuotos, esimerkiksi uusi tuote, järjestelmä, malli tai suunnitelma, soveltuu konstruktiiivinen tutkimus lähestymistavaksi (Ojasalo ym. 2014, 66). Lukan (2014) mukaan konstruktiiivisessä tutkimuksessa on tärkeää pyrkiä ratkaisemaan reaalimaailman ongelmia kehitetyn uuden tuotteen, palvelun, menetelmän tai minkä tahansa uuden konstruktion avulla. Tutkimusotteen ydinkäsite, uusi innovoitava konstruktio, on hyvin abstrakti. (Lukka, 2014.)

Konstruktiiivinen tutkimus jatkuu siitä, mihin perinteinen laadullinen tutkimus päättyy. Laadullinen tutkimus selittää ja ymmärtää ilmiöitä, mutta konstruktiiivinen tutkimus on enemmän pyrkivä poistamaan laadullisen tutkimuksen kohteena olevan ongelman. (Kananen, 2017, 16.) Konstruktiiivisen tutkimusotteen ydinpiirteisiin kuuluu tutkimuksen keskittyminen tosielämän ongelman ratkaisuun ja innovatiivisen konstruktion tuottamiseen. Lisäksi tutkimus on kytketty olemassa olevaan teoriaan ja tutkimuksen avulla saadut empiiriset löydökset reflektoidaan takaisin

teoriaan. (Lukka, 2014). Tutkimuksessa tutkijan ja käytännön edustajien läheinen vuorovaikutus ja sitoutuminen on tärkeää (Ojasalo ym. 2014, 66). Lisäksi tiimimäisellä työskentelyllä on merkittävä vaikutus kokemukselliseen oppimiseen. (Lukka, 2014).

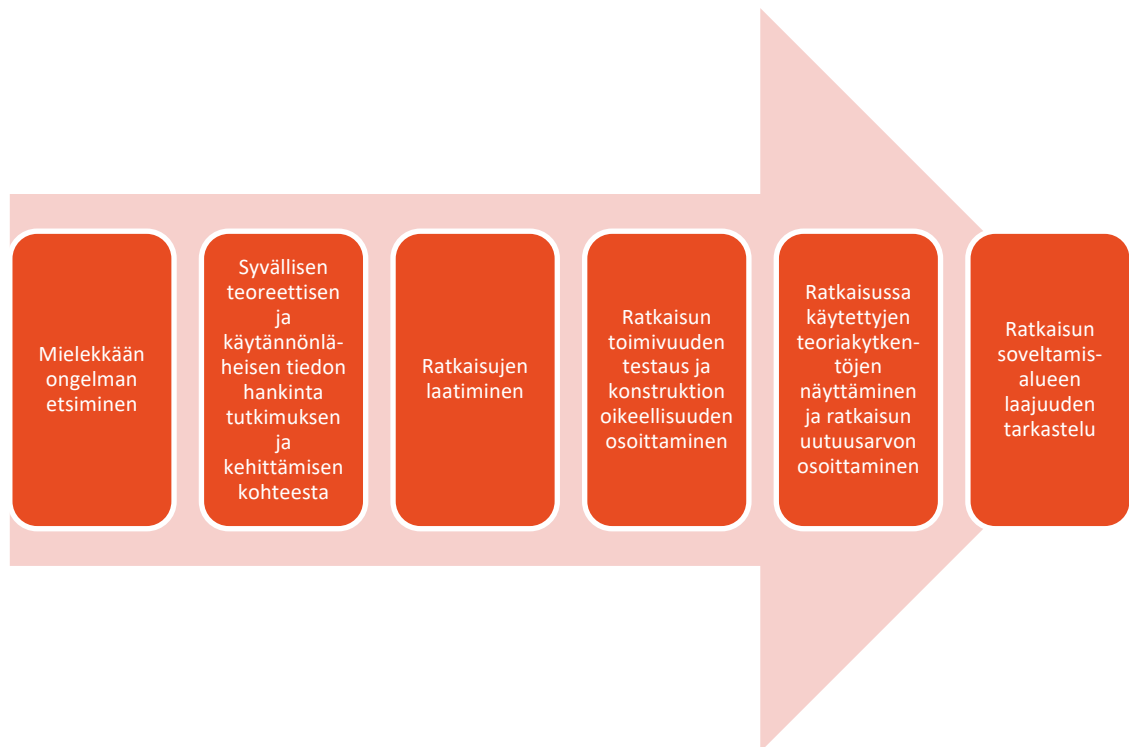
Jönssonin ja Lukan (2005) mukaan konstruktiiivinen tutkimus nähdään alakäsitteenä interventiotutkimukselle yhdessä toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen kanssa. Myös Kananen (2017) esittelee interventiotutkimuksen määrällisen ja laadullisen tutkimuksen lisäksi (kuvio 10). Interventiotutkimuksille yhteistä on selvitetyn ilmiön lisäksi pyrkimys muutokseen tai ilmiöön liittyvän ongelman poistamiseen. Perinteisellä tutkimuksella (laadullinen ja määrällinen) ei välttämättä saada muutosta aikaiseksi ja sen vuoksi interventiotutkimukset ovat työelämän muutosten toteuttamiseen sopivia työkaluja. (Kananen, 2017; 10, 14, 88.) Konstruktiiivisessa tutkimuksessa kohdeorganisaatio saa ongelmaansa puolueettoman, teoreettiseen tietämykseen perustuvan ratkaisun ja tuotoksena on merkityksellinen käytännössä hyödynnettävä rakenne (Ojasalo ym. 2014, 66).



Kuvio 10. Tutkimusotteiden kenttä (Kananen, 2017, 14).

Konstruktiiivinen tutkimus etenee prosessimaisesti (kuvio 11). Jokaisen työvaiheen dokumentointi ja työvaiheissa käytettyjen metodien perustelu on erittäin tärkeää. Mielekkään ongelman etsiminen ja sen kautta kehittämistehtävän luominen on esitettävä selkeästi ja työn tavoitteet tulee perustella huolellisesti. Ratkaisujen laatiminen tapahtuu syvällisen teoreettisen ja empiirisen tiedon hankinnan avulla, jonka jälkeen ratkaisujen toimivuutta arvioidaan organisaation sisällä. Ar-

viointi ratkaisujen toimivuudesta voidaan toteuttaa myöhemminkin, mikäli se ei resurssien puolesta ole mahdollista kehittämistutkimuksen aikana. Konstruktiivisen tutkimusprosessin loppuunsaattamisessa on tärkeää osoittaa ratkaisujen uutuusarvo ja tarkastella ratkaisujen soveltamisalueen laajuutta. (Ojasalo ym. 2014, 68, 76.)



Kuvio 11. Konstruktiivisen tutkimuksen prosessi. (Ojasalo ym. 2014, 67.)

5.3 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelmien karkea jako tapahtuu tutkimusotteiden mukaisesti määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Tyypillisiä määrällisiä aineistonkeruumenetelmiä ovat lomakekysely tai strukturoitu haastattelu. Näissä menetelmissä samat asiat kysytään samassa muodossa isolta joukolta vastaajia. Laadullisia aineistonkeruumenetelmiä ovat tyypillisesti haastattelut (teema-, avoimet, ja ryhmähaastattelut) ja osallistuva havainnointi. Tutkittavien joukko laadullisia menetelmiä käytettäessä on huomattavasti määrällistä pienempi. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.) Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruuvaihe vie paljon aikaa, eikä ajan pituutta voida tietää etukäteen (Kananen, 2015, 72). Tarkoituksena on hankkia tutkittavasta kohteesta paljon tietoa, jolloin analysoitavaa aineistoa syntyy runsaasti. (Ojasalo ym. 2014, 105). Tavoitteena on kerätä mahdollisimman laaja ja kattava aineisto saturaatioon eli kylläntymiseen

asti. Saturaatiolla tarkoitetaan, ettei aineisto tuota enää uutta tietoa tai ymmärrystä, ja aineisto alkaa toistaa itseään. (Kananen, 2015, 73.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija itse on aineistonkeruun väline. Tutkimusprosessin edetessä aineistoon liittyvät näkökulmat ja tulkinnat kehittyvät tutkijan tietoisuudessa ja aineistonkeruuta koskettavat ratkaisut voivat muotoutua vähitellen. Tavoitteena on saada käsitys tutkittavien näkemyksistä tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön ja ymmärtää ihmisten toimintaa tutkimuksen kohteena olevassa ympäristössä. (Kiviniemi, 2018, 73.) Lähtökohta laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Laadullisia aineistonkeruumenetelmiä käytettäessä tutkija on hyvin lähellä tutkittavia, usein jopa osallistuu tutkittavien toimintaan tehden perusteltuja tulkintoja tutkittavasta ilmiöstä. Laadullisessa tutkimuksessa oleellista on tutkimusprosessin tarkka kuvaus ja aineistosta tehtyjen tulkintojen huolellinen perustelu. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.)

5.3.1 Teemahaastattelu

Haastattelu on laadullisen tutkimuksen käytetyin aineistonkeruumenetelmä. Haastatteluiden luokittelu voidaan tehdä osallistujamäärän mukaan tai kysymystyyppin mukaan. Osallistujamäärän mukaan haastattelut ovat joko yksilö- tai ryhmähaastatteluita ja kysymystyyppin mukaan lomake-, teema- tai syvähaastatteluita. (Kananen, 2014, 70.) Kehittämistyön tueksi tarvittava tieto määrittelee haastattelutyyppin, kun haastattelu valitaan aineistonkeruumenetelmäksi. Mikäli tutkimuksessa halutaan korostaa yksilöä ja hänen mahdollisuuttaan tuoda esille itseään koskevia asioita mahdollisimman vapaasti, on haastattelu hyvä valinta. Haastattelut antavat yleensä syvällisemmän kuvan haastateltavien todellisista ajatuksista, kun ne toteutetaan aidoissa toimintaympäristöissä. Silloin myös asioiden kuvailu ja muistaminen helpottuu. Paikkasidonnaisia haastatteluita kutsutaan kontekstuaalisiksi haastatteluiksi. (Ojasalo ym. 2014, 106-107.)

Teemahaastattelu on kahden ihmisen välistä keskustelua aihe kerrallaan. Tutkija on miettinyt aiheet eli teemat etukäteen ja keskustelee niiden pohjalta tutkittavan kanssa. (Kananen, 2014, 70.) Teemahaastattelu voidaan toteuttaa puolistrukturoituna teemahaastatteluna, jolloin haastattelukysymykset on laadittu etukäteen. Haastattelijalla on kuitenkin mahdollisuus vaihdella kysymysten järjestystä ja sanamuotoja haastattelun etenemisen mukaisesti. (Ojasalo ym. 2014, 107.) Teemahaastattelun avulla pyritään saamaan syvälinen ymmärrys ja käsitys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. (Kananen, 2014, 72).

Haastattelu on aina vuorovaikutteinen tilanne, jossa haastattelijan ja haastateltavan välinen luottamus on tärkeää. Haastateltavan tulee olla tietoinen haastattelun ja kehittämistyön tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta. (Ojasalo ym., 2014, 107-108.) Teemahaastattelua varten laadittava teemahaastattelurunko pitää sisällään keskusteltava aiheet. Tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset toimivat ohjenuorana haastattelukysymyksille. Haastattelu etenee haastateltavan ehdoilla ja haastateltava kertoo vapaasti aiheeseen liittyvää kertomustaan tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelija pyrkii olemaan mahdollisimman neutraali riippumatta haastateltavan vastauksista. Teemahaastattelut nauhoitetaan aidon vuorovaikutuksen säilyttämiseksi. Tavoitteena on, että teemahaastatteluiden tuloksena saatu aineisto tuottaa ymmärryksen ja ratkaisun asetettuun tutkimusongelmaan. (Kananen, 2014, 76-86.)

5.3.2 Workshop

Workshop- eli työpajatoiminnalla tarkoitetaan verkostossa tehtävää yhteistyötä. Workshop perustuu osallistujien kokemaan yhteisöllisyyteen ja osallistujilla on usein saman tyyppisiä arvoja ja tavoitteita. Workshopeissa pyritään syvällisen vuorovaikutuksen avulla luomiseen ja oivaltamiseen. Workshopeille tyypillistä on suunnitelmallisuus ja tavoitteellisuus onnistuneen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Hämäläinen & Palo, 2014, 17, 24). Workshopia johtaa fasilitaattori, joka on puolueeton osapuoli keskittyen workshopin prosessin valmisteluun ja tukemiseen (Summa & Tuominen, 2009, 8). Fasilitaattori ei tuota, arvioi tai kritisoi ideoita, vaan osallistaa ja huolehtii kaikkien ideoiden ja ehdotusten tasapuolisesta käsittelystä. Hyvän fasilitaattorin ominaisuuksia ovat puolueettomuus ja läpinäkyvyys, joustavuus ja muuntautumiskyky workshopien etenemisen mukaisesti sekä selkeä kommunikointi koko workshopin ajan. (Kantojärvi, 2012, 36, 40).

Workshopin järjestäminen tulee tehdä huolellisesti ja suunnitella riittävän tarkasti, mutta joustavasti. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 37-38). Workshopin onnistumisen kannalta osallistujien tulee olla tietoisia tarkoituksesta ja tavoitteesta jo ennen osallistumista (Kantojärvi, 2012, 41). Workshopin rytmitys ja ohjelma ovat keskiössä ja noin neljän tunnin workshopeja pidetään tehokkaimpina (Tuominen ym. 2015, 38). Tuominen ym. (2015) esittävät viisivaiheisen mallin workshopin ohjelman suunnitteluun (kuvio 12). Tässä suunnitelmassa käyvät ilmi myös Kantojärven (2012) määrittelemät workshopin kulmakivet, jotka ovat aloitus, prosessin aikainen vireystaso tehtävien ja taukojen suhteen sekä päätös (Kantojärvi, 2012, 47, 117, 225).



Kuvio 12. Workshopin suunnittelu. (Mukaillen Tuominen ym. 2015, 38.)

5.4 Aineistolähtöinen sisällönanalyysi

Laadullisessa tutkimuksessa analyysi on koko tutkimusprosessin ajan eri vaiheissa mukana olevaa toimintaa (Kananen, 2014, 18). Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analyysi ja tulkinta sekä johtopäätösten tekeminen (Hirsjärvi ym. 2009, 221). Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on luonteeltaan suuntaa antavaa (Kiviniemi, 2018, 82). Sen tarkoituksena on saada kuvaus tutkittavasta ilmiöstä tiivistetyssä ja yleisessä muodossa, jotta aineistosta voidaan tehdä johtopäätöksiä (Kananen, 2014, 127). Selkeiden ja luotettavien johtopäätösten tekeminen vaatii aineistojen sanallista kuvaamista ja tekstien merkitysten tunnistamista (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122). Aineistolähtöistä sisällönanalyysia tehdessä tutkittavan ilmiön tarkka rajaaminen on tärkeää. Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma ohjaavat ilmiön rajaamista ja kertovat, mistä ollaan kiinnostuneita. (Kananen, 2014, 101.)

Aineistojen käsittely voidaan jakaa neljään vaiheeseen: litterointi eli yhteismitallistaminen, koodaus eli tiivistäminen, luokittelu eli kategorisointi ja yhdistäminen eli laajentaminen. (Kananen, 2014, 101.) Aineistojen käsittely voidaan aloittaa, kun kaikki rajattuun ilmiöön sisältyvä aineisto on kerätty yhteen (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 104-105). Litteroinnilla tarkoitetaan nauhoitetun aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanasanaisesti (Hirsjärvi ym. 2009, 222; Ojasalo ym, 2014, 110).

Litteroinnin jälkeen siirrytään aineiston koodaamiseen, jossa samaa tarkoittavia asioita yhdistetään samalla koodilla. Aineistoa tiivistetään ja pyritään saamaan se käsiteltävään muotoon, jotta analyysin tekeminen on mahdollista. Koodaus ei saa vähentää aineiston laadullista sisältöä. (Kananen, 2014, 103-104.) Aineiston koodaaminen vaikuttaa tutkimuksen laatuun ja siksi se on tärkeä osa tutkimusta (Rantala, 2015, 110).

Aineiston luokittelu, teemoittelu tai tyypittely mahdollistuu koodauksen jälkeen. Luokittelu on aineiston järjestelemisen yksinkertaisin muoto. Nimensä mukaisesti luokittelussa aineistosta määritellään luokkia, jonka jälkeen lasketaan jokaisen luokan esiintymismäärä aineistossa. Teemoittelussa aineistoa ryhmitellään eri aihepiirien eli teemojen mukaan. Tiettyä teemaa kuvaavat näkemykset etsitään aineistosta ja kasataan saman teeman alle. Teemahaastatteluiden jälkeen haastattelun teemat jäsentävät aineistoa jo valmiiksi. Tyypittelyssä tiettyä teemaa koskevat näkemykset pyritään tiivistämään yleistyksiksi. (Tuomi & Sarajärvi, 2013, 93.)

Aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheita ovat aineiston pelkistäminen eli redusointi, ryhmittely eli klusterointi ja teoreettisten käsitteiden muodostaminen eli abstrahointi (Ojasalo ym. 2014, 139; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122). Aineiston pelkistämässä aineistoa selkeytetään ja tiivistetään karsimalla havaintojen määrää siten, että aineistossa esiintyvät yhteiset piirteet tai nimittäjät voidaan tunnistaa (Ojasalo ym. 2014, 139). Aineiston ryhmittelyssä koodatusta alkuperäisaineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka ryhmitellään ja yhdistellään sekä lopuksi luokat nimetään sisältöä kuvaavalla käsitteellä (Ojasalo ym. 2014, 139; Tuomi & Sarajärvi, 2018, 124). Teoreettisten käsitteiden muodostaminen tapahtuu yhdistelemällä ryhmittelyllä saatuja luokkia aineiston sisällön näkökulmasta niin pitkälle kuin mahdollista. Käsitteellistämässä pyritään yleiskäsitteiden muodostamiseen ja empirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122-127).

5.5 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

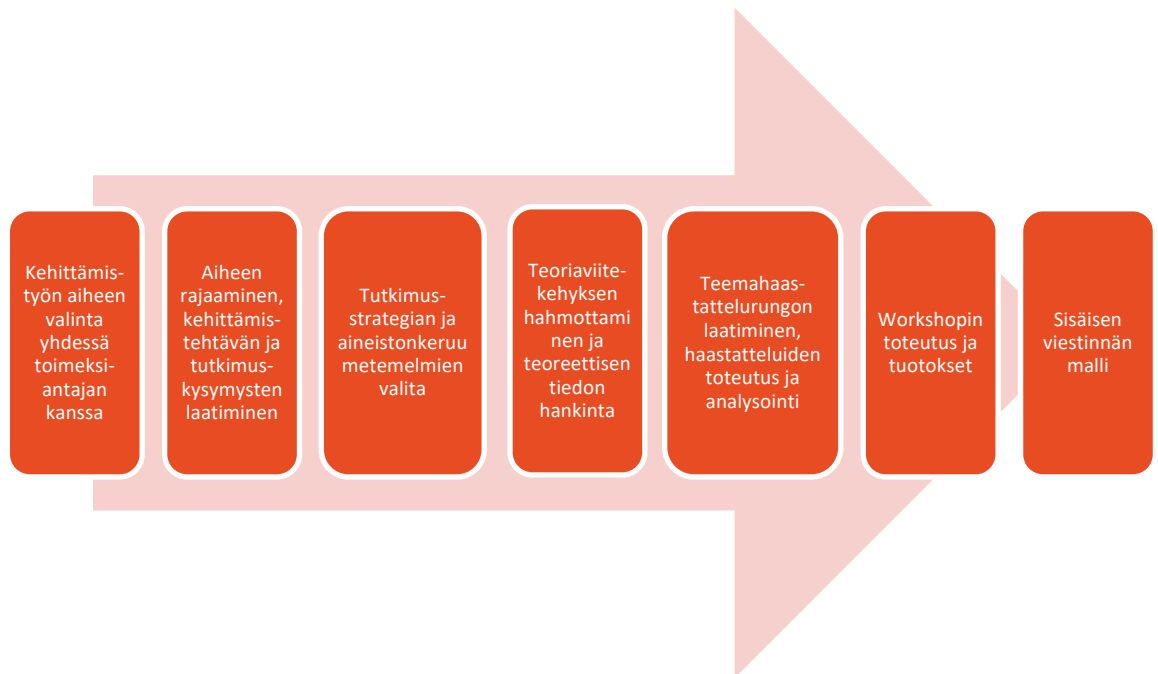
Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2012) määrittelee hyvän tieteellisen käytännön periaatteet, jotka ovat lähtökohtana tutkimuksen toteutuksessa. Työelämälähtöisessä kehittämistyössä korostuvat sekä tieteen tekemisen että yritysmaailman eettiset säännöt (Ojasalo ym, 2014, 48). Tietosuoja on tärkeää huomioida tutkimusta tehdessä, ettei kenenkään yksityisyyttä, organisaatiota, liike- tai ammattisalaisuutta vaaranneta (Heikkilä, 2005, 31). Tutkimuksessa pyritään aina totuuteen, eikä tutkimuksessa esiin nousseita asioita voida sivuuttaa. (Kananen, 2008, 134).

Reabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi tulee kohdistaa koko tutkimukseen eli tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin (Toikko & Rantanen, 2009, 121). Tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmät tulee olla kirjattu perustellusti, jotta voidaan arvioida koko tutkimuksen luotettavuutta (Kananen, 2010, 69). Konstruktiiviselle tutkimukselle ei ole olemassa varsinaisia luotettavuuden arviointikriteerejä, jolloin luotettavuuden tarkastelu on haasteellista. Koska konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutosta, tulisi luotettavuutta arvioida löydetyn ratkaisun toimivuudella ja onnistumisella. (Kananen, 2017, 69.)

Tutkimuksen pätevyys eli validiteetti tarkoittaa, että tutkimus mittaa juuri sitä asiaa, mitä on tarkoituskin mitata (Heikkilä, 2005, 29). Tutkimuksen laadun tarkastelu tulisi tehdä sekä toimivan ratkaisun löytämisen että luotettavuuden kannalta (Kananen, 2017, 69). Validissa tutkimuksessa käsitteet ja muuttujat ovat tarkoin määriteltyjä, ja tutkimuslomakkeen kysymykset on johdettu tutkimusongelmasta ja kysymykset mittaavat oikeita asioita (Heikkilä, 2005, 29).

6 Kehittämistyön toteutus ja tulokset

Kehittämistyö toteutettiin konstruktivisen tutkimuksen prosessimallin mukaisesti.



Kuvio 13. Konstruktivisen tutkimuksen prosessi. (Mukaillen Ojasalo ym. 2014, 76)

Tässä luvussa raportoidaan kehittämistyön toteutus ja perustellaan menetelmävalinnat. Lisäksi esitellään tutkimusmenetelmien avulla saatujen aineistojen analysointi ja tulkinta.

6.1 Teemahaastatteluiden toteutus

Tämän kehittämistyön yhtenä aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastatteluilla kerätyn aineiston tavoitteena oli saada vastauksia kahteen ensimmäiseen tutkimuskysymykseen eli selvittää organisaation sisäisen viestinnän nykytila ja sisäisen viestinnän kehittämistarpeet. Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, koska tavoitteena oli saada käsitys tutkittavien näkemyksistä tutkimuksen kohteena olevaan ilmiöön ja ymmärtää ihmisten toimintaa tutkimuksen kohteena olevassa ympäristössä. Teemahaastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelukysymykset on laadittu etukäteen valituista teemoista.

Tutkimusongelma ja siitä johdetut tutkimuskysymykset toimivat ohjenuorana haastattelukysymyksille. Tämän kehittämistyön teemahaastattelurunko muodostui tutkimuskysymysten ympärille (LIITE 1). Teemahaastattelussa oli kaksi pääteemaa; sisäinen viestinnän nykytila ja sisäisen viestinnän kehittäminen. Näiden kahden pääteeman tueksi oli etukäteen suunniteltu avoimia kysymyksiä, joiden avulla oli tarkoitus saada merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseksi.

Teemahaastatteluihin valittiin kuusi henkilöä. Ydinhenkilöstön määrään suhteutettuna haastateltavien osuus oli 25%. Haastateltavien valinnat tehtiin niin, että haastateltavat edustivat jompaa-kumpaa kehittämistyön kohteena olevista yhtiöistä, puolet Erimoveria ja puolet Trainer4Youa. Lisäksi haastateltavat työskentelivät eri tiimeissä ja toteuttivat eri työtehtäviä. Tällä tavoin pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja ja kattava näkemys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Haastateltavat olivat konsernin toimitusjohtaja (Erimoverin omistaja), myynti- ja markkinointijohtaja (Erimoverin omistaja), hallituksen puheenjohtaja (Erimoverin omistaja), kehitysjohtaja (Trainer4Youn perustaja), palvelujohtaja (Trainer4You) ja liiketoimintayksikön johtaja (Trainer4You).

Teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina 27.1.2020 ja 3.3.2020 välisenä aikana. Teemahaastatteluiden ajankohdat sovittiin jokaisen haastateltavan kanssa henkilökohtaisesti etukäteen. Viisi teemahaastattelua toteutettiin paikkasidonnaisina eli kontekstuaalisina haastatteluina, joista kaksi Helsingissä ja kolme Jyväskylässä. Haastattelut antavat yleensä syvällisemmän kuvan haastateltavien todellisista ajatuksista, kun ne toteutetaan aidoissa toimintaympäristöissä. Asioiden kuvailu ja muistaminen on silloin helpompaa. Yksi teemahaastattelu toteutettiin pitkän välimatkan vuoksi etäyhteydellä Google Hangoutin kautta haastateltavan asuessa Oulussa. Videoyhteys mahdollisti kuitenkin hyvän vuorovaikutuksen haastattelun aikana ja haastattelun nauhoittamisen.

Kaikki teemahaastattelut nauhoitettiin. Nauhoittaminen mahdollistaa aidon vuorovaikutuksen säilyttämisen koko haastattelun ajan ja haastattelijä voi keskittyä täysin haastattelun toteutukseen. Jokaisen teemahaastattelun aluksi kerrottiin kehittämistyön tarkoitus ja tavoite sekä aineiston analysointiin, tulkintaan ja säilyttämiseen liittyvät tietosuoja-asiat. Haastattelu on aina vuorovaikutteinen tilanne, jossa haastattelijan ja haastateltavan välinen luottamus on tärkeää. Haastateltavan tulee olla tietoinen haastattelun ja kehittämistyön tarkoituksesta ja luottamuksellisuudesta.

Teemahaastattelut etenivät haastateltavien ehdoilla ja haastateltavat saivat kertoa vapaasti teemoihin liittyviä ajatuksiaan. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa haastattelijalla on mahdollisuus vaihdella kysymysten järjestystä ja sanamuotoja haastattelun etenemisen mukaisesti. Jokaisessa teemahaastattelussa huolehdittiin, että kaikki etukäteen suunnitellut kysymykset tuli käsiteltyä järjestyksestä riippumatta. Kehittämistyön luotettavuuden kannalta haastattelijan on pysyttävä objektiivisena eli puolueettomana. Vaikka haastattelijalla on pitkä työhistoria kohdeorganisaatiossa ja henkilökohtaisia mielipiteitä sisäiseen viestintään liittyen, pyrittiin haastattelut toteuttamaan mahdollisimman neutraalisti haastateltavien vastauksista riippumatta.

6.2 Teemahaastatteluiden analysointi ja tulkinta

Teemahaastatteluista saadun aineiston analysointiin käytettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysia. Ennen analyysin aloittamista pitää määrittää analyysiyksikkö, joka voi olla yksittäinen sana, lause, lausuma tai ajatuskokonaisuus (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 122). Analyysiyksikkönä käytettiin ajatuskokonaisuuksia. Aineiston analysointi aloitettiin litteroimalla eli kirjoittamalla nauhoitetut haastattelut sanasta sanaan auki Wordille. Fonttina käytettiin Calibria ja fonttikoon ollessa 12 auki kirjoitettua aineistoa kertyi 49 sivua. Aineistoon perehdyttiin huolellisesti kuuntelemalla ja lukemalla aineistoa useaan kertaan. Näin pyrittiin saamaan mahdollisimman hyvä kokonais käsitys kerätystä aineistosta.

Litteroinnin jälkeen aloitettiin aineiston koodaaminen eli samaa tarkoittavia asioita yhdistettiin samalla koodilla. Värit toimivat koodeina, jolloin litteroitua Word-tiedostoa koodattiin sähköisesti maalaamalla samaa tarkoittavat asiakokonaisuudet samalla värillä. Näin aineistosta saatiin eroteltua avainsanoja alkuperäisistä ilmaisuista.

Koodaamisen jälkeen aloitettiin aineiston redusointi eli pelkistäminen. Ensimmäiseen Excel-taulukkoon teemoiteltiin teemahaastattelurungon teemojen mukaisesti koodaamalla saatuja alkuperäisiä ilmaisuja ja laskettiin, montako kappaletta kutakin esiintyi. Toiseen Excel-taulukkoon kerättiin litteroidun aineiston alkuperäisistä ilmaistuista muodostettuja pelkistettyjä ilmaisuja. Tämän jälkeen aloitettiin aineiston klusterointiin eli ryhmittely. Kolmanteen Excel-taulukkoon taulukoitiin alkuperäiset ilmaisut ja niistä muodostetut pelkistetyt ilmaisut.

Seuraavaksi siirryttiin abstrahointiin eli käsitteellistämiseen. Pyrkimyksenä oli hahmottaa uusia loogisia kokonaisuuksia ja selvittää, mitä aineisto haluaa kertoa. Neljanteen Excel-taulukkoon jaoteltiin ala-, ylä- ja pääluokkia hahmotetuista uusista loogisista kokonaisuuksista. Pelkistetyistä

ilmaisuista muodostettiin alaluokkia, alaluokista yläluokkia ja yläluokista pääluokkia. Näin pääluokat muodostivat aineistosta johdetut kokoavat käsitteet.

Sisällönanalyysi jaettiin teemahaastattelun teemojen mukaisesti sisäisen viestinnän nykytilaan ja sisäisen viestinnän kehittämistarpeisiin. Sisäisen viestinnän nykytilan kartoituksen yhteydessä käsiteltiin myös sisäisen viestinnän vastuuta ja tehtäviä. Sisäisen viestinnän kehittämistarpeiden määrittelyn yhteydessä käsiteltiin sisäisen viestinnän keinoja ja kanavia, tavoitteita ja seurantaa, sekä sisäisen viestinnän vaikutusta organisaation imagoon. Teemahaastattelulla saadut tulokset olivat hyvin yhteneviä ja aineisto alkoi toistaa itsesään, jolloin saavutettiin aineiston saturaatio.

6.2.1 Sisäisen viestinnän nykytila

Sisäisen viestinnän nykytilan kartoituksessa nousee vahvasti esiin sisäisen viestinnän kehittämisen tarve. Yrityskaupan jälkeen resursseja on ollut tarpeen kohdistaa ensisijaisesti liiketoiminnan kehittämiseen sekä myyntiin ja markkinointiin. Yrityskaupan myötä konserni on kasvanut henkilöstömäärällisesti ja lisäksi toimipisteitä on yhden sijasta kolme. Maantieteellinen hajautuminen haastaa sisäistä viestintää ja kaivataan selkeitä sisäisen viestinnän toimintamalleja viestinnän selkeyttämiseksi ja viestintäkulttuurin yhtenäistämiseksi.

”Me tarvitaan tehokkaampi tapa sisäiselle viestinnälle.”

”Me ollaan hyvin paljon painotettu siihen markkinointiosuuteen, unohtamalla viestintä ja juurikin se sisäinen viestintä.”

”Huolena on, miten tekeminen saadaan samanlaiseksi toimipisteestä riippumatta ja siihen tarvitaan enemmän työkaluja.”

Sisäisen viestinnän luonnehditaan kuitenkin kehittyneen huomattavasti ensimmäisen vuoden aikana yrityskaupan jälkeen. Haasteellisimpia asioina tällä hetkellä pidetään yritysten välisiä kulttuurieroja ja viestintäosaamisen eroja.

”Parempaan suuntaan menty. Onhan tässä jo vuoden verran tahkottu.”

”Toinen merkittävästi vanhempi yritys, keski-ikä vanhempi, koulutustaso keskimäärin korkeampi ja toinen hyvinkin dynaaminen ja nuorekas yritys, niin on aika isojakin kulttuurieroja.”

”Toisessa ääripäässä kyetään kirjoittamaan standardeja Euroopan tasolla ja toisessa ääripäässä viestinnässä puolet on emojeja.”

Yhteisten viestintäkäytäntöjen puuttuminen tekee sisäisestä viestinnästä sekavaa ja puutteellista. Lisäksi jatkuva muutos korostaa sisäisen viestinnän merkitystä, jolloin sisäisen viestinnän kokeminen vajavaisena korostuu.

”Viestintää tulee liian vähän, se ei ole suunnitelmallista, eikä systemaattista.”

”Koen, että ongelmatikka tähän sisäiseen viestintään on se, että muutoksia on koko ajan.”

Sisäisen viestinnän vastuun osalta ollaan hyvin yksimielisiä siitä, että päävastuu on ylimmällä johdolla. Johdon toimesta luodaan runko sisäiselle viestinnälle, jossa pohjana ovat strategia, visio, missio ja arvot. Toimitusjohtaja huolehtii, että ajantasainen tieto on kaikkien saatavilla. Sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta kuitenkin koetaan, ettei sisäisen viestinnän vastuuta voida syyttää kokonaan johdon harteille. Jokaisella työntekijällä on oma henkilökohtainen vastuu sisäisestä viestinnästä.

”Se on aina ylimmän johdon. Ei siitä ole kahta sanaa.”

”Päävastuu on aina konsernin johdolla.”

”Kaikkienhan siihen pitää osallistua. Kaikkien pitää ottaa siitä oma osuutensa.”

Sisäisen viestinnän tehtävistä tämän hetkinen painoarvo on päivittäisviestinnällä ja perustoimintojen tukemisella. Myös Åberg (2006, 98) pitää perustoimintojen tukemista työyhteisön tärkeimpänä tehtävänä, koska ilman tämän viestinnän toimivuutta työyhteisö ei pysty kunnolla toimimaan. Perustoimintojen tukemiseen tarvittava sisäinen viestintä on operatiivista työviestintää ja sisäistä markkinointia.

”Pitää olla oikeasti joku suunnitelma, rakenne siihen, että miten viestitään asioista. Ja minkälaisella rytmillä.”

”Nyt laitetaan prosesseja kuntoon ylipäätään koko konsernissa ja viestintä on yksi tärkeä elementti siinä.”

6.2.2 Sisäisen viestinnän kehittämistarpeet

Sisäisen viestinnän keskeisimmiksi kehittämistarpeiksi ja sen myötä myös tavoitteiksi nousivat neljä asiaa: 1) tiimiytyminen, 2) luottamus, 3) roolien ja vastuiden jako sekä 4) suunnitelmallisuus. Näiden asioiden kehittämisellä voidaan rakentaa ja tukea organisaation yhtenäistä viestintäkulttuuria.

Ensimmäisenä sisäisen viestinnän kehittämistarpeena on tiimiytyminen. Yrityskaupan jälkeen kahden yhtiön hioutuminen yhdeksi yhteistä päämäärää kohti tavoittelevaksi tiimiksi vie aikaa. Sisäisen viestinnän jääminen paitsioon muiden prioriteettina korkeammalla olevien toimienpiteiden vuoksi, on vaikuttanut siihen, että konsernin kahdessa pääyhtiössä koetaan edelleen olevan omia yhtiöitä. Viestintä on riippuvaista paitsi johtamisen käytännöistä myös siitä, millainen yhteishenki ja ilmapiiri työyhteisössä vallitsee, miten reiluja ihmiset ovat toisiaan kohtaan ja miten avointa tiedonkulku on. Konsernin kasvun ja kehityksen kannalta on ensiarvoisen tärkeää saada koko ydinhenkilöstö tiimiytymään, hyödyntämään kahden yhtiön tuomat synergiaedut ja näkemään erilaiset osaamisalueet voimavarana. Työyhteisöjen laajentuessa valtakunnallisesti tarvitaan myös tiimi- ja aluekohtaista viestintää. Tiimiytymisen kannalta henkilöstön tulee tutustua kunnolla toisiinsa ja tehdä töitä yhdessä yli yhtiörajojen. Johdon tulee osallistaa henkilöstöä ja hakea sitä kautta yhteenkuuluvuuden tunnetta ja tiimihenkeä. Tiimiytyminen vaatii resursseja, jotta eri toimispisteissä työskentelevillä henkilöillä on mahdollisuus kohtaamisiin myös kasvokkain.

”Tämän hetken ehkä tärkein homma olisi se, että jengi oppii oikeasti tuntemaan toisiaan ja arjessa tulee sitä ryhmäytymistä.”

”Se on ihan välttämätöntä, että me saadaan henkilöstö tukemaan toisiaan ja ymmärtämään, et hei toinen on hyvä tuossa ja toinen tässä. Hyödyntää sitä voimavaraa.”

”Tärkeää on osallistaa ihmisiä ja ymmärtää, että aito tiimiytyminen ja kokeminen, että sitoudutaan konsernin arvoihin ja tapaan toimia, vaatii työtä.”

Toisena sisäisen viestinnän kehittämistarpeena on luottamus. Yrityskaupan jälkeen luottamuksen rakentaminen tapahtuu avoimen ja ajantasaisen sisäisen viestinnän avulla sekä henkilöstön kohtaamisella. Kuten aikaisemmin jo todettiin, konsernissa on keskitytty vahvasti ulkoiseen viestint-

tään ja markkinointiin sisäisen viestinnän kustannuksella. Tämä on aiheuttanut henkilöstössä epäluottamusta. Henkilöstö on esimerkiksi joutunut tilanteisiin, joissa merkittävästi konsernia koskevista muutoksista luetaan julkisesta tiedotteesta, ennen kuin niistä on viestitty sisäisesti koko ydinhenkilöstölle. Sisäisen viestinnän keinoin tulee huolehtia, että henkilöstö saa tiedon ennen yleistä julkistamista. Henkilöstön jakautuessa eri toimipisteisiin, konsernin kannalta oleellinen informaatio tulee viestiä ajantasaisesti ja tasapuolisesti kaikille toimipisteestä riippumatta. Tällä tavoin ehkäistään turhia spekulatioita ja epätietoisuutta. Toimiva viestintäympäristö mahdollistaa henkilöstön kuulluksi tulemisen ja henkilöstö saa oikean tiedon oikeaan aikaan, jolloin tämä parantaa työyhteisön myönteistä ilmapiiriä, lisää luottamusta ja auttaa henkilöstöä toimimaan tehokkaasti yrityksen parhaaksi. Luottamuksen kehittämiseksi nousi esiin myös viestinnän mukaiset teot ja toiminta, jotta sisäinen viestintä ei ole vain sanahelinää.

”Täytyy olla rehellisesti oikea tieto asioista, jotta voi tehdä niitä asioita, joilla on oikeasti vaikutusta.”

”Spekulaatioiden ja epätietoisuuden ennaltaehkäisy ihan tietoisesti. Että miettään viestinnän keinoin, miten ihmisille saadaan hyvä työrauha.”

”Mitä paremmin tiedetään missä mennään, niin ainakin itse koen, että sitä helpompi on olla. Vaikka sitten olisikin vaikeita hetkiä.”

Kolmantena sisäisen viestinnän kehittämistarpeena on roolien ja vastuiden jako. Haastatteluiden perusteella oltiin hyvin yksimielisiä siitä, että sisäisen viestinnän päävastuu on konsernin johdolla. Myös Juholin (2006, 90) toteaa viestinnän vastuun olevan lähtökohtaisesti ylimmällä johdolla, mutta viestintävastuuta voi olla myös muilla sen mukaan, miten johto sitä jakaa. Tässä on myös roolien ja vastuun jaon kehittämisen tarve konsernissa. Rooleja ja vastuita ei ole määritelty riittävästi selkeästi ja tarkasti, jotta jokainen työntekijä tietäisi, mistä asioista tulisi viestiä ja kenelle. Toisinaan viestintää voi olla samasta asiasta monta kertaa ja monessa eri kanavassa ja toisinaan taas tärkeäkin informaatio jää tavoittamatta asianosaisia epäselvän viestintävastuun vuoksi. Johdolta odotetaan selkeää organisaatiokaaviota, jossa jokaisen työntekijän rooli, työtehtävät ja vastuut on määritelty. Tämä helpottaa työskentelyä ja parantaa sisäistä viestintää, sillä jokainen on omalta osaltaan vastuussa konsernin sisäisestä viestinnästä. Lisäksi jokainen työntekijä on vastuussa tarvitseman tiedon etsimisestä ja tärkeän tiedon välittämisestä eteenpäin. Organisaatiossa jokainen työntekijä tuottaa jotain viestinnän sisältöä, jolloin hänellä täytyy olla selvillä oma rooli, vastuut ja tehtävät.

”Se tarvitsee meiltä omistajilta sen, että me määrätään, ketkä ne ihmiset on, ketkä vastaa mistäkin.”

”Ehkä lähteä pienestä kuvasta isoon kuvaan ja kenen vastuulla mikäkin on ja nimetä ne henkilöt. Ketkä niistä asioista viestii ja ketkä on minkäkin viestin piirissä eli kenen tieto täytyy saada. Ne pitäisi vaan määritellä, konkreettisesti. Kaikkien ei tarvitse tietää kaikkea”

”Pitäisi kyetä hahmottamaan, määrittelemään, ymmärtämään, et ketkä oikeasti tarvitsevat minkäkin tiedon ja sen pohjalta luoda puitteet, kuka mistäkin vastaa ja mistä tieto on saatavilla.”

Neljäntenä sisäisen viestinnän kehittämistarpeena on suunnitelmallisuus. Konsernilta puuttuu sisäisen viestinnän malli ja yhtenäiset viestintäkäytännöt. Yhtenäisten viestintäkäytäntöjen puuttuminen aiheuttanut myös epäselvyyttä sisäisen viestinnän keinojen ja kanavien määrittämisessä. Konsernissa on käytössä useita eri viestintäkanavia, jolloin oleellinen tieto helposti hukkuu tai ei tavoita oikeaan aikaan kaikkia. Kasvokkaisviestinnän kanavista käytössä ovat eniten palaverit ja spontaanit käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut. Palavereiden haasteena on roolien ja vastuiden epäselvyyden vuoksi se, ettei palavereissa välttämättä aina ole aiheen kannalta oikeat henkilöt paikalla. Lisäksi palaverikäytäntöihin kaivataan esimerkiksi muistioiden pitämistä, jotta käsitellyistä ja sovituista asioista jäisi aina jälki. Spontaaneiden keskusteluiden haaste tulee puolestaan siinä, että kun keskusteluja käydään eri toimipisteissä, tieto ei välity kaikille. Verkkoviestinnän kanavista käytössä on eniten sähköposti, Slack ja Whats App. Sähköpostin käyttö jakaa mielipiteitä, osa kokee sen tärkeimpänä virallisena kanavana, osa taas järkyttävän suurena postilaatikona, jonne tieto helposti hukkuu ja unohtuu. Slackia pidetään hyvänä, selkeänä ja nopeana kanavana viralliseen viestintään. Slackin ongelmana on vielä se, ettei koko henkilöstö ole samassa Slackissa ja taas viestikatkokselle on mahdollisuus. Whats Appin käyttö jakaa myös mielipiteitä, mutta saa nopeuden vuoksi kannatusta. Whats Appia pidetään kuitenkin enemmän epävirallisena viestintäkanavana ja Whats Appissa viestitty tieto pitäisi viestiä myös jonkin virallisemmän kanavan kautta (esim. sähköposti tai Slack). Sisäisen viestinnän mallin puuttuminen puolestaan vaikuttaa siihen, että sisäisen viestinnän seuranta on käytännössä mahdotonta. Konsernin tavoitteiden pohjalta luotu sisäisen viestinnän malli mahdollistaisi myös seurannan ja sitä kautta sisäisen viestinnän jatkuvan kehittämisen muutoksien mukaisesti.

”Mun mielestä pitäisi lähteä liikkeelle siitä, että oikeasti pohditaan, mitä ollaan tekemässä ja mitä kohti menemässä. Henkilöstöä pitää osallistaa ja sitouttaa, koska sitten kun asiat on selvillä, niin on helpompi tehdä ratkaisuja arjessa.”

”Sisäiselle viestinnälle pitäisi luoda malli.”

”Sellainen tietty systematiikka ja suunnitelmallisuus, että miten meidän viestintä menee isossa ja pienessä kuvassa. Että kuukausittain toteutuu nämä asiat, viikoittain viesti kulkee tällä tavalla ja päivittäin tällä tavalla.”

Konserni on jo kasvanut huomattavasti viimeisen vuoden aikana, mutta kasvutavoitteita on edelleen. Kyse on siis kasvuyhtiöstä ja näin ollen tämän hetkisiä sisäisen viestinnän kehittämisen toimenpiteitä täytyy pystyä peilaamaan tulevaisuuteen. Jotta sisäinen viestintä mahdollistaisi päivittäisen työn tekemisen mahdollisimman hyvin ja lisäisi työn tehokkuutta, kaivataan siihen tueksi koko konsernin läpi menevää yhteistä viestintäjärjestelmää. Asiantuntijaorganisaatioissa viestinnän merkitys korostuu entisestään, koska tiedon on oltava koko ajan saatavilla, jolloin henkilöstöllä pitää olla mahdollisuus jatkuvaan kommunikointiin niin virallisesti, puolivirallisesti kuin spontaanistikin. Yksi yhteinen viestintäjärjestelmä mahdollistaisi sisäisen viestinnän keinojen määrittämisen selkeästi joko kasvokkaisviestintään tai verkkoviestintään. Kasvokkaisviestinnälle tyypilliset kanavat, kuten palaverit ja spontaanit käytäväkeskustelut säilyisivät ennallaan, mutta verkkoviestintä tapahtuisi luontevasti yhden kanavan kautta. Myös verkossa on oltava vuorovaikutteinen. Luottamusta lisäävät verkkoviestintätavat ovat sosiaalisia, välittävät innostuneisuuden tunnetta, auttavat selviämään teknisestä tai tehtäviin liittyvästä epävarmuudesta ja antavat palautetta. Roolien ja vastuunjaon myötä myös palaverikäytäntöihin saadaan selkeyttä ja tieto tavoittaa kaikki asianosaiset vastuuhenkilön toimesta.

”Aletaan olla rajoilla, että tarvitaanko me oma platform siihen, että kaikki asiat on yhdessä paikassa.”

”Mä koen sellaisen yhteisen järjestelmän olevan isossa roolissa tulevien vuosien aikana. Tai ei edes vuosien, vaan nyt puhutaan jo oikeasti kvartaaleista.”

”Mitä enemmän kasvaa, niin sitä vaikeammaksi sisäinen viestintä menee ilman yhteistä järjestelmää. Me ollaan kuitenkin kasvuyhtiö, niin meidän täytyy saada sisäinen viestintä toimimaan järkevämmiin.”

Sisäisen viestinnän vaikutusta imagoon pidetään väistämättömänä. Jokainen työntekijä omalla olemuksellaan ja käyttäytymisellään vaikuttaa siihen, miten yritys näyttäytyy ulkopuolisin silmin. Jokaisella työntekijällä on myös oma läheisverkostonsa, jossa viestitään yrityksen tavoista toimia. Myös viestintäkulttuurilla koetaan olevan vaikutusta imagoon. Vaikka johto luo perusteet työnantajaimagolle, sanoman viestiminen eteenpäin on kaikkien yhteinen tehtävä.

”Jokaisella meillä on kaveripiiri, sukulaishiipi, verkosto ylipäätään ja se on ihan selvä, että sisäisellä viestinnällä on erittäin suuri merkitys imagoon.”

”Me tehdään ulkoista profiilia todella hyvin, mutta ongelmia tulee, jos me ei tehdä samaa sisäisesti. Koska jossain vaiheessa henkilöstö menee kentällä kertomaan, että tämä on ihan kiva organisaatio olla töissä, mutta en saa ikinä tietoa muualta, kun julkisista tiedotteista.”

”Sisäinen viestintä vaikuttaa hyvin vahvasti kulttuuriin ja sitä kautta imagoon. Eli yhtenäinen viestintäkulttuuri on kuitenkin se kaiken ydin, se on hyvin tärkeässä roolissa.”

Organisaation yhtenäinen viesti ja tarina, eettinen tarkastelun kestävä toiminta ja aidon keskustelun mahdollistavat verkostot ovat hyvän työnantajaimagon rakentamisen perusta. Imago on tekoja, tapahtumia ja kertomuksia. Se voi muotoutua ajan kuluessa monen asian summasta. Imagon syntyyn vaikuttavat aktiivinen ja avoin viestintä, hyvät teot, näkymätön viestintä sekä organisaation periaatteet. Imagon kannalta sisäisen viestinnän kehittämistä pidetään tärkeänä, jotta henkilöstö sitoutuu työhön ja työyhteisöön sekä voi aidosti seistä konsernin takana. Konsernin sisäisen viestinnän kehittämisen tahtotila ja tavoitteet on yhteneviä, joka luo pohjan onnistumisille.

6.3 Workshopin toteutus ja tuotokset

Tämän kehittämistyön toisena aineistonkeruumenetelmänä käytettiin workshopia eli työpajatoimintaa. Workshopin avulla kerättyjen aineistojen tavoitteena oli saada vastauksia kolmanteen tutkimuskysymykseen eli organisaation yhtenäisen viestintäkulttuurin tavoitteisiin. Teemahaastattelussa haastateltavista kolme osallistui workshopiin. Heistä kaikki olivat Erimoverin omistajia toimien johtotehtävissä. Yhtenäisen viestintäkulttuurin muotoutuminen vaatii johdon ymmär-

rystä vuorovaikutteisuuden pyrkivästä työyhteisöviestinnästä. Workshop toteutettiin johdon/omistajien kesken, jotta ja he voivat osallistua esimerkillisesti yhtenäisen viestintäkulttuurin toteuttamiseen ja edistämiseen. Organisaation selkeästi määritellyt arvot, visio ja missio ovat pohja yhtenäiselle viestintäkulttuurille. Workshop perustuu osallistujien kokemaan yhteisöllisyyteen, jolloin osallistujilla olevat saman tyyppiset arvot ja tavoitteet tukivat workshopin onnistumista.

Workshopin järjestäminen tehtiin huolellisesti ja suunniteltiin riittävän tarkasti, mutta joustavasti. Workshopin rytmitys ja ohjelma ovat keskiössä ja noin neljän tunnin workshoppeja pidetään tehokkaimpina. Workshopin ohjelma suunniteltiin Tuomisen ym. (2015) viisivaiheisen mallin mukaisesti (LIITE 2). Malli on kuvattu tässä työssä aiemmin workshopin teoriaosuudessa. Workshop järjestettiin 26.5.2020 Helsingissä Erimoverin päätoimipisteessä ja sen kesto oli kolme tuntia. Paikka valikoitui kaikkien osallistujien lokaation mukaan ja kesto resurssien mukaan. Workshopin tarkoitus ja tavoite oli kaikilla osallistujilla selvillä etukäteen. Se on tärkeää workshopin onnistumisen kannalta, jotta osallistuvat voivat orientoitua aiheeseen.

Workshop aloitettiin opinnäytetyön tekijän toimesta toivottamalla kaikki tervetulleeksi sekä käymällä läpi workshopin tavoitteet ja aikataulu. Opinnäytetyön tekijä toimi workshopin fasilitaattorina eli puolueettomana osapuolena. Hän osallisti osallistujia ja huolehti kaikkien ideoiden ja ehdotusten tasapuolisesta käsittelystä. Ennen ensimmäistä varsinaista tehtävää osallistujat saivat keskustella vapaasti viestintäkulttuurista ja sen kehittymisestä yrityskaupan jälkeen sekä sisäisen viestinnän mallin tarpeesta konsernille. Tällä tavoin pyrittiin virittämään ajatukset workshopin teemaan ja valmistautumaan varsinaisiin tehtäviin.

Ensimmäisenä tehtävä oli tehdä SWOT-analyysi organisaation viestintäkulttuurin nykytilasta (LIITE 3). SWOT-analyysin avulla määritellään yrityksen ja sen toimintaympäristön roolit muutoksessa (Meristö, Molarius, Leppimäki, Laitinen & Tuohimaa, 2007, 10). SWOT-analyysin osa-alueet muodostuvat yrityksen sisäisiä tekijöitä koskevista vahvuuksista (S = strengths) ja heikkouksista (W = weaknesses) ja ulkoisia tekijöitä koskevista mahdollisuuksista (O = opportunities) ja uhista (T = threats). Sen avulla tuotetaan kokonaiskuva halutusta kohteesta. (Vuorinen, 2013.) Ensimmäisen tehtävän tavoitteena oli saada kokonaiskuva organisaation tämän hetkisestä viestintäkulttuurista ja siksi SWOT-analyysi valikoitui siihen menetelmäksi. Lisäksi SWOT-analyysi oli kaikille osallistujille tuttu menetelmä entuudestaan, jolloin aikaresursseja ei tarvinnut käyttää tehtävän toteutuksen selittämiseen ja menetelmän opettamiseen. Fasilitaattori piirsi SWOT-analyysikehikon fläppitululle, johti keskustelua huolehtien jokaisen puheenvuorosta ja toimi kirjurina. Tehtävän lopuksi tuotoksena oli kokonaiskuva organisaation viestintäkulttuurin nykytilasta.

Toisena tehtävänä oli selvittää organisaation yhtenäisen viestintäkulttuurin tavoitteita (LIITE 3). Tätä tehtävää lähdettiin toteuttamaan post it -lappuja apuna käyttäen. Fasilitaattori oli huolehtinut etukäteen riittävän määrän post it -lappuja ja kyniä mukaan. Workshopin suunnitelman mukaan tehtävän ensimmäisessä osiossa oli tarkoitus jakaa jokaiselle osallistujalle omat post it -lappuniput ja kynät. Osallistujien tehtävänä olisi ollut kirjoittaa post it -lapuille yksittäisiä tavoitteita, joita organisaation yhtenäisellä viestintäkulttuurilla haluaan saavuttaa. Tämän jälkeen fasilitaattori olisi koonnut kaikki laput itselleen tehtävän purkua varten. Workshopissa toteutus meni kuitenkin niin, että osallistujat kertoivat suullisesti tavoitteita, joita kokivat tärkeäksi ja fasilitaattori kirjasi niitä post it -lapuille. Tehtävän toteuttaminen tällä tavoin oli mahdollista, koska kaikki workshopiin osallistujat tuntevat toisensa hyvin ja uskaltavat ilmaista mielipiteensä avoimesti.

Toisen tehtävän toisessa osiossa alettiin purkaa post it -lapuille kirjattuja tavoitteita fasilitaattorin johdolla. Organisaation arvot, visio ja missio ovat määritelty etukäteen ja ne olivat isolla pöydällä keskiössä. Post it -lapuille kirjoitettuja tavoitteita alettiin kerätä kehäksi näiden ympärille. Samankaltaisia tavoitteita yhdisteltiin keskustelun kautta. Kun kaikki post it -lapuille kirjatut tavoitteet oli käyty läpi, pöydälle oli muodostunut yhtenäisen viestintäkulttuurin tavoitekehä. Tavoitteet käytiin vielä uudelleen läpi kokonaisuuden hahmottamiseksi. Yhteenvedon myötä tuotoksena oli johdon laatimat yhtenäisen viestintäkulttuurin tavoitteet. Tämän menetelmän avulla oli tarkoitus saada mahdollisimman laaja näkemys organisaation viestintäkulttuurin tavoitteista ja konkretisoida tavoitteet johdolle, jotta he voivat osallistua esimerkillisesti viestintäkulttuurin edistämiseen ja toteuttamiseen.

Lopuksi koottiin yhteen molempien tehtävien tuotokset ja peilattiin niitä workshopin tavoitteisiin. Osallistujilla oli vielä mahdollisuus lisätä workshopin aikana mieleen tulleita asioita tuotoksiin, jolloin viimeisetkin hyvin kypsyneet ajatukset saataisiin mukaan lopullisiin tuloksiin. Fasilitaattori päätti workshopin kiittämällä osallistujia aktiivisesta vuorovaikutuksesta, avoimesta keskustelusta ja organisaation viestintäkulttuurin kriittisestä tarkastelusta koko workshopin ajan. Workshopin tuotoksia ei voida julkistaa tässä opinnäytetyössä organisaation tietosuoja vuoksi.

7 Sisäisen viestinnän malli

Viestinnän suunnittelussa on sekä strateginen että operatiivinen taso. Tämä sisäisen viestinnän malli laadittiin operatiivisen tason malliksi. Operatiivinen suunnittelu on käytännönläheistä ja siinä on kyse konkreettisista asioista, joilla on yhteys koko strategiaan ja tavoitteisiin. Sisäisen viestinnän mallin rakenne pyrittiin pitämään riittävän yksinkertaisena ja selkeänä, jolloin mallin täydentäminen ja muokkaaminen on helpompaa. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti ja sen vuoksi myös sisäisen viestinnän pitää pysyä jatkuvasti ajan tasalla.

Sisäisen viestinnän mallin suunnittelun pohjana ja tukena käytettiin Juholinin (2013, 143) viestinnän käytännön suunnittelun viitekehystä. Viitekehys pitää sisällään kuusi operatiivisen suunnittelun osa-aluetta, mutta aineistosta saatujen tulosten perusteella tässä sisäisen viestinnän mallissa painopiste on päivittäisviestinnässä. Sisäisen viestinnän arvioinnin työkaluksi valikoitui Juholinin (2010) PRE prosessimalli, koska sen avulla voidaan toteuttaa jatkuvaa viestinnän seuranta ja arviointia.

Päivittäisviestintää voidaan pitää työyhteisön tärkeimpänä viestinnän muotona, koska se mahdollistaa työskentelyn. Peruskäytäntöjen sopiminen ja niiden noudattaminen on tärkeää. Päivittäinen, viikoittainen ja kuukausittainen viestintä ja keskustelu vaikuttavat henkilöstön työskentelyyn ja ovat näin ollen viestinnän peruskäytäntöjä. Päivittäisviestinnän tärkeimpinä sisältöinä ovat työtehtävien toteutukseen ja suunnitteluun sekä työprosesseihin liittyvät asiat. Tieto tämän hetkistä toimenpiteistä ja valmistautuminen seuraaviin viikkoihin ja kuukausiin on tärkeää. Myös tulosseuranta on olennainen osa päivittäisviestintää ja se pitää henkilöstön ajan tasalla organisaation tilanteesta. Lisäksi viestintä koko organisaation toimintasuunnitelmasta, uusista tuotteista, palveluista ja hankinnoista sekä henkilöstö- tai organisaatiomuutoksista voidaan laskea kuuluvaksi päivittäisviestintään.

Työyhteisön ilmapiiri, ihmisten väliset suhteet ja kulttuuri vaikuttavat olennaisesti päivittäisviestintään. Avoimella ja sallivalla ilmapiirillä kysymysten esittäminen, kyseenalaistaminen ja välittömän palautteen saaminen voidaan mahdollistaa. Päivittäisten asioiden viestintään määriteltiin keinot ja kanavat sekä yhteiset foorumit. Päivittäisviestinnän tärkeimmiksi kanaviksi nostettiin kasvokkaisviestintä ja verkkoviestintä. Sovittujen sääntöjen ja käytäntöjen noudattaminen luo jatkuvuutta sekä lisää turvallisuuden tunnetta ja sitoutumista työhön.

Kehittämistyön tutkimustulosten perustella laadittiin tämän kehittämistyön tuotos eli Erimover Oy Ab:n sisäisen viestinnän malli. Valmis tuotos kantaa nimeä Näin me kommunikoimme – Sisäisen viestinnän manuaali. Nimi on päätetty yhdessä toimeksiantajan kanssa. Tuotosta ei voida julkaista tässä työssä, mutta sisällysluettelo on nähtävissä (LIITE 4). Sisäisen viestinnän manuaalin tavoitteena on saada henkilöstö sitoutumaan yhteisiin viestintäkäytäntöihin ja sitä kautta lisätä vuorovaikutusta ja tasa-arvoa kaikilla konsernin tasoilla.

Sisäisen viestinnän mallissa on selkeä rakenne, joka lähtee liikkeelle konserniesittelystä sekä sisäisen viestinnän mallin tarpeen ja tavoitteen perustelusta. Tämän jälkeen käydään lyhyesti läpi sisäisen viestinnän ja viestintäkulttuurin teoriaa sekä esitellään konsernin organisaatiokaavio ja yhtenäisen viestintäkulttuurin tavoitteet. Käytännön työkaluina esitellään sisäisen viestinnän suunnittelun viitekehys ja päivittäisviestinnän suunnitelmapohja. Näiden työkalujen avulla konsernin eri tiimit pystyvät luomaan omat tiimikohtaiset viestintäsuunnitelmat tiimin tavoitteiden ja tarpeiden mukaisesti. Tämän jälkeen esitellään teemahaastatteluiden tulosten pohjalta luodut yhteiset päivittäisviestinnän käytännöt, jonka jälkeen edetään sisäisen viestinnän arviointiin ja käydään läpi viestinnän arvioinnin PRE prosessimalli. Lopuksi esitellään konsernin sisäisen viestinnän vuosikello.

8 Pohdinta

Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyön lähtökohtana on palvella työelämän kehittämistarpeita ja lisätä opiskelijan ammattitaitoa asianomaisella alalla. Tavoitteena on kehittää sekä kykyä tutkimustiedon soveltamiseen että valmiutta vaativaan itsenäiseen asiantuntijatyökentelyyn. Opiskelijan tulee hallita valitsemissa tutkimusmenetelmien käyttö työelämän ongelmien erittelyssä ja ratkaisemisessa. (Kajaanin Ammattikorkeakoulu, 2018.)

Tämän opinnäytetyötarkoituksena oli kehittää sisäisen viestinnän malli Erimover Oy Ab:n viestintäkulttuurin yhtenäistämiseksi. Tavoitteena oli selkeyttää ja helpottaa konsernin sisäistä viestintää sekä lisätä avointa vuorovaikutusta ja tasa-arvoa. Kehittämistehtävää käsiteltiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla:

1. Millaisena organisaation sisäinen viestintä koetaan tällä hetkellä?
2. Mitkä ovat organisaation sisäisen viestinnän kehittämistarpeet?
3. Mitkä ovat organisaation yhtenäisen viestintäkulttuurin tavoitteet?

Tämän kehittämistyön tarkoitus ja tavoite on määritelty selkeästi ja tutkimuskysymykset on johdettu kehittämistehtävästä. Kehittämistehtävän kannalta keskeiset käsitteet on määritelty teoriaosuudessa. Tutkimuksellisen kehittämistyön teoria on kuvattu selkeästi ja menetelmävalinnat on perusteltu huolellisesti. Kehittämistyössä on pyritty johdonmukaiseen prosessin kuvaukseen.

Kehittämistyön tutkimusstrategiaksi valikoitui konstruktivinen tutkimus, koska toimeksiantajalta tuli selkeä tarve konkreettiselle tuotokselle eli sisäisen viestinnän mallille. Kehittämistyö eteni konstruktivisen tutkimuksen prosessin mukaisesti. Jokainen työvaihe on dokumentoitu ja eri työvaiheissa käytettyjen metodien perustelut on kirjoitettu huolellisesti. Mielekkään ongelman etsiminen yhdessä toimeksiantajan kanssa ja sen kautta kehittämistehtävän luominen on esitetty selkeästi. Lisäksi työn tavoitteet on perusteltu huolellisesti. Ratkaisujen laatiminen tapahtui syvällisen teoreettisen ja empiirisen tiedon hankinnan avulla. Yleensä konstruktivisessa tutkimuksessa ratkaisujen toimivuutta arvioidaan organisaation sisällä tutkimuksen aikana. Arviointia sisäisen viestinnän mallin toimivuudesta ei ollut mahdollista toteuttaa tämän kehittämistyön aikana rajallisen aikaresurssin vuoksi, mutta se voidaan toteuttaa myöhemminkin. Kehittämistyön työvaiheet

ja niissä käytetyt metodit perusteltiin työn tavoitteiden mukaisesti. Sisäisen viestinnän mallin kehittämisen lähtökohtana oli sekä teoriapohja että teemahaastatteluiden ja workshopin avulla kerätyt aineistot.

Aineistonkeruumenetelmät pyrittiin valitsemaan mahdollisimman hyvän tutkimustuloksen saamiseksi. Teemahaastattelu valikoitui toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska tavoitteena oli saada käsitys haastateltavien näkemyksistä kehittämistyön kohteena olevaan ilmiöön. Lisäksi tavoitteena oli ymmärtää ihmisten toimintaa kehittämistyön kohteena olevassa ympäristössä eli organisaatiossa itsessään. Teemahaastatteluihin valittiin kuusi henkilöä. Ydinhenkilöstön määrään suhteutettuna haastateltavien osuus oli 25%. Haastateltavien valinnat tehtiin niin, että haastateltavat edustivat jompaakumpaa kehittämistyön kohteena olevista yhtiöistä, puolet Erimoveria ja puolet Trainer4Youta. Lisäksi haastateltavat työskentelivät eri tiimeissä ja toteuttivat eri työtehtäviä. Tällä tavoin pyrittiin saamaan mahdollisimman laaja ja kattava näkemys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä. Teemahaastatteluilla saadut tulokset olivat hyvin yhteneviä ja aineisto alkoi toistaa itsesään, jolloin saavutettiin aineiston saturaatio. Tämä oli tärkeää kehittämistyön luotettavuuden kannalta. Aineiston analysointi toteutettiin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä noudattaen hyvien tieteellisen tutkimuksen käytänteiden mukaisesti.

Workshop valikoitui toiseksi aineistonkeruumenetelmäksi, koska workshop perustuu osallistujien kokemaan yhteisöllisyyteen. Lisäksi osallistujilla on usein saman tyyppisiä arvoja ja tavoitteita ja tämä toteutui osallistujien kesken. Teemahaastatteluissa haastateltavista kolme osallistui workshopiin. Heistä kaikki olivat Erimoverin omistajia toimien johtotehtävissä. Yhtenäisen viestintäkulttuurin muotoutuminen vaatii johdon ymmärrystä vuorovaikutteisuuden pyrkivästä työyhteisöviestinnästä. Tärkeää on myös johdon osallistuminen esimerkillisesti yhtenäisten käytäntöjen toteuttamiseen ja edistämiseen. Sen vuoksi workshop toteutettiin johdon/omistajien kesken. Workshopin avulla saatiin kaksi tuotosta; kokonaiskuva organisaation viestintäkulttuurin nykytilasta (SWOT) ja organisaation yhtenäisen viestintäkulttuurin tavoitteet. SWOT-analyysia organisaation viestintäkulttuurin nykytilasta voidaan hyödyntää jatkossa seurantamenetelmänä. Yhtenäisen viestintäkulttuurin tavoitteet ovat puolestaan pohja tämän kehittämistehtävän tuotokselle eli sisäisen viestinnän mallille.

Kehittämistyö toteutettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) määrittelemien hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaisesti. Kehittämistyön jokaisessa vaiheessa pyrittiin huolellisuuteen ja tarkkuuteen, ja tutkimustuloksia käsiteltiin luottamuksellisesti. Tieteellisen tiedon luonteeseen kuuluva avoimuus näkyi kehittämistyön tavoitteiden ja käyttötarkoituksen kertomi-

senä etukäteen teemahaastatteluihin osallistuneille. Teemahaastattelut toteutettiin samalla teemahaastattelurungolla. Muiden tutkijoiden julkaisuihin viitattiin asianmukaisella tavalla. Opinnäytetyön toimeksiantosopimus kirjoitettiin ennen kehittämistyön aloittamista. Organisaation tietosuojaa koskevat kysymyksen huomioitiin tarkasti, eikä lopullista tuotosta voida sen vuoksi esittää julkisesti.

Luotettavuuden arviointi on tärkeä osa kehittämistyön kokonaisuutta. Luotettavuuden arviointiin liittyvät käsitteet ovat reliabelius ja validius. Konstruktiivisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin haasteena on se, että tutkimuksen kohteena ovat ihmiset. Jokainen aineistonkeruutilanne on erilainen ja aineistonkeruun aikana saatu informaatio on haastateltavan sen hetkinen subjektiivinen kokemus aiheesta. Lisäksi aineistokeruutilanteet ovat asiayhteyteen sidottuja ja kehittämistyön kohteen olevat ihmiset saattavat puhua asiasta toisin jossain muussa tilanteessa. Myös jatkuvan muutoksen vuoksi täysin ajantasaisen tiedon saaminen kehittämistehtävän aineistoksi on haastavaa.

Kehittämistyön luotettavuuden eli reabeliteetin arviointi kohdistettiin koko kehittämistyöhön eli tutkimusmenetelmiin, tutkimusprosessiin ja tutkimustuloksiin. Tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmät kirjattiin perustellusti, jotka lisäävät koko kehittämistyön luotettavuutta. Kehittämistehtävän ja siitä johdettujen tutkimuskysymysten pohjalta perehdyttiin tiedonkeruu-, analysointi- ja tulkintamenetelmiin, jotta pystyttiin valitsemaan sopivat menetelmät mahdollisimman hyvän lopputuloksen saamiseksi. Menetelmä valinnat perusteltiin huolellisesti ja näin pyrittiin lisäämään kehittämistyön luotettavuutta. Koska konstruktiivisen tutkimuksen tavoitteena on saada aikaan muutosta, tulisi luotettavuutta arvioida myös löydetyn ratkaisun toimivuudella ja onnistumisella. Kehittämistyön tuotoksen arviointi ei tässä työssä ollut mahdollista rajallisten aikaresurssien vuoksi.

Kehittämistyön pätevyydellä eli validiteetilla tarkoitetaan, että työllä mitataan juuri sitä asiaa, mitä on tarkoituskin mitata. Kehittämistyön laadun tarkastelua tulee tehdä sekä toimivan ratkaisun löytämisen että luotettavuuden kannalta. Tämän kehittämistyön tutkimuskysymykset ovat johdettu kehittämistehtävästä ja kysymykset mittaavat oikeita asioita. Lisäksi käsitteet ovat tarkoin määriteltäviä. Teemahaastattelurunko muodostettiin kehittämistehtävän ja siitä johdettujen tutkimuskysymysten pohjalta. Teemahaastattelurungon kysymykset antavat vastauksia kehittämistehtävän ratkaisemiseksi. Teemahaastatteluiden analysoinnissa käytetty aineistolähtöinen sisällönanalyysi tehtiin huolellisesti ja jokainen vaihe raportoitiin tarkasti. Näiden työvaiheiden pohjalta tämän kehittämistyön voidaan todeta olevan validi, vaikka ratkaisun toimivuuden tarkastelu ei resurssien vuoksi ollut tässä työssä mahdollista.

Tämän kehittämistyön tuotoksena toimeksiantaja sai sisäisen viestinnän mallin organisaation viestintäkulttuurin yhtenäistämiseksi. Toteutettu tutkimus sisäisen viestinnän mallin luomiseksi on kohdennettu toimeksiantajan organisaatioon, jolloin tuloksia ei voida yleistää. Sisäisen viestinnän malli on tarkoitus jalkauttaa käytäntöön. Yhtenä jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista päästä toteuttamaan tämä käytäntöön vieminen konkreettisesti koko ydinhenkilöstön kanssa. Toisena jatkotutkimusaiheena olisi mielenkiintoista seurata pidemmällä aikavälillä sisäisen viestinnän mallin toimivuutta ja kehittää sisäisen viestinnän mallia organisaation kasvun ja kehityksen mukaisesti.

Tälle kehittämistyölle oli selkeä tarve kohdeorganisaatiossa, jolloin työn avulla pystyttiin palvelemaan selkeästi työelämän kehittämistarpeita. Opiskelijana pystyin kehittämään osaamistani ja asiantuntijuuttani organisaation sisäisestä viestinnästä ja viestintäkulttuurista. Yhteistyö toimeksiantajan kanssa oli saumatonta ja avointa koko kehittämistyön ajan, joten sain paljon arvokasta käytännön kokemusta. Kehittämistyö mahdollisti uuden tiedon luomisen konsernin toiminnan kehittämiseksi. Samalla opin soveltamaan teorian tietoa käytännön kannalta parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Tämän kehittämistehtävän toteuttaminen oli erittäin mielekästä ja antoisaa, sillä koin saaneeni mahdollisuuden vaikuttaa konsernin kehittymiseen ja sitä kautta myös omaan ammatilliseen kehittymiseeni.

Lähteet

Antos, G. & Ventola, E. (2010). Handbook of Interpersonal Communication. Kempten, Saksa: AZ Druck und Datentechnik GmbH.

Argenti, P. & Forman, J. (2002). The Power of Corporate Communication. McGraw-Hill. New York.

Baker, K.A. (2002) Organizational Communication. Viitattu 27.3.2020. Luettavissa: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.184.9489&rep=rep1&type=pdf>

Eisenberg, E. M., Goodall Jr. H. L. & Trethewey, A. (2007). Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint. Bedford/St. Martin's. Boston.

Ekroos, J. & Laakso, M. (2014). Yhdistysten pieni viestintäopas. Viitattu 1.2.2020. Luettavissa: https://www.jelli.fi/assets/files/sites/6/2018/01/viestint%C3%A4opas_FINAL.pdf

Harmaala, M-M. & Jallinoja, N. (2012). Yritysvastuu ja menestyvä liiketoiminta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Heikkilä, T. (2005). Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. (2010). Muutosviestinnän voimapaperi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hämäläinen, T. & Palo, S. (2014). Työpajapedagogiikka. Valmennuksen pedagogisia lähtökohtia työpajalla. Star-Offset. Helsinki.

Ikävalko, E. (1995). Käytännön tiedottaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Isohookana, H. (2007). Yrityksen markkinointiviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.

- Jalava, U. & Matilainen, R. (2010). Dynaaminen johtaminen: Kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Jalava, U. & Uhunki, A. (2007). 100 ideaa esimiestyöhön. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.
- Juholin, E. (2013). Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland. Helsinki.
- Juholin, E. (2010). Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy. Vantaa.
- Juholin, E. (2009). Työyhteisöviestintään uutta suuntaa. Teoksessa Rissa, K. (2009). Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.
- Juholin, E. (2008). Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Juholin, E. (2006). Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. WS Bookwell Oy. Porvoo.
- Juholin, E. (1999). Sisäinen viestintä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Juuti, P. & Virtanen, P. (2009). Organisaatiomuutos. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.
- Jönsson, S. & Lukka, K. (2005). Doing interventionist research in management accounting. Viitattu 1.10.2020. Luettavissa: https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/2987/1/2005-6_for_web.pdf
- Kalla, H. (2006). Integrated internal communications in the multinational corporation Helsinki School of Economics. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis. Väitöskirja. Luettavissa: <http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/a280.pdf>
- Kananen, J. (2017). Kehittämistutkimus interventiotutkimuksen muotona: Opas opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittajalle. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja.

Kananen, J. (2014). Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

Kananen, J. (2010). Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja – sarja.

Kantojärvi, P. (2012). Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.

Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Valli, R. (2018). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. (2008). Yrityksen viestintä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, S & Murtola, K. (2015). Yritysviestinnän käsikirja. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. (2007). Yritysviestinnän ABC. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Kreps, G. (2000). Organizational Communication. Longman. New York.

Kuvaja, S. & Malmelin, K. (2008). Vastuullinen yritysviestintä.: Kilpailuetua vuoropuhelusta. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lauring, J. (2011). Intercultural Organizational Communication: The Social Organizing of Interaction in International Encounters. The Journal of Business Communication. Vol. 48, Pages 231-255. Article first published online: May 6, 2011. Viitattu 15.4.2020. Luettavissa: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0021943611406500>

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. (2007). Tehoa työelämän viestintään: Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. WSOYPro. Helsinki.

Lukka, K. (2014). Konsruktiivinen tutkimusote. Viitattu 9.2.2020. Haettu osoitteesta:

<https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktiivinen-tutkimusote/>

Lukkari, U. (2004). Digitaalisen sisältötuotantoprojektin hallinta. Edita Prima Oy. Helsinki.

Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. (2007). Laadukas SWOT. Työkalu pk-yrityksen innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Åbo Akademi. Turku. Saatavilla: file:///Users/kayttaja/Downloads/LAADUKAS_SWOT.pdf

Metsämuuronen, J. (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa: Metsämuuronen, J. (toim.) (2006). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Mounter, P. & Smith, L. (2005). Effective Internal Communication. Kogan Page. London.

Mäntyneva, M. (2016). Hallittu projekti: jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Helsingin kauppakamari Oy. Printon.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Pesonen, P. (2012). Yritysviestinnän säännöt. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Puhakka, T. (2014). *Viestintäkulttuuri ja muutosviestintä sairaalaorganisaatiossa*. Yhteisöviestinnän pro gradu -tutkielma. Viestintätieteiden laitos. Jyväskylän yliopisto.

Puro, J-P. (2004). Onnistu viestinnässä. WS Bookwell Oy. Juva

Puro, J-P. (2002). Esimiehen viestintätaidot. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Rantala, I. (2015). Laadullisen aineiston analyysi tietokoneella. Teoksessa: Valli, R. & Aaltola, J. (2015). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2: Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Bookwell Oy. Juva.

Rissa, K. (2009). Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Työturvallisuuskeskus TTK. Helsinki.

Rope, T. (2011). Voita markkinoinnilla. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Schein, E. H. (1987). Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suomentanut Liljamo, R. & Miettinen A. (1991). Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Schein, E. H. (1999). Yrityskulttuuri – selviytymisopas: Tietoja ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suomentanut Rosti, P. (2009). Laatu keskus. Helsinki.

Siukosaari, A. (2002). Yhteisöviestinnän opas. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Summa, T. & Tuominen, K. (2009). Fasilitaattorin työkirja. Menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Viitattu 10.10.2020. Saatavilla: <https://www.gloaalikasvatus.fi/sites/default/files/attachments/fasilitaattorin-tyokirja-menetelmia-sujuvaan-ryhmatyoskentelyyn.pdf>

Toikko, T. & Rantanen, T. (2009). Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämissprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampereen Yliopistopaino Oy. Tampere.

Tukiainen, T. (2001). An agenda model of organisational communication. Corporate Communications: An International Journal. Vol. 6, No. 1, 47-52.

Tukiainen, T. (2000). Viestinnän auditointitutkimuksen taustatekijät. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Tukiainen, T. (1999). Yhteisöviestinnän agendamalli: Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi. Yleisradio. Helsinki. Väitöskirja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M.H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. (2015). Palvelujen tuottamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopiston julkaisu-

sarja. Tiede + teknologia 5/2015. Viitattu 10.10.2020. Luettavissa: <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Viitala, R. (2007). Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vuokko, P. (2003). Markkinointiviestintä. Merkitys, vaikutus ja keinot. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Vuorinen, T. (2013). Strategiakirja. 20 Työkäluu. Talentum Media Oy. Helsinki.

Wiio, O.A. (1989). Viestinnän perusteet. Weilin & Göös. Espoo.

Ylenius, J. & Keränen, T. (2007). Opas: Viestintästrategia ja viestintäsuunnitelma. TiedoteDesk Finland Oy. Helsinki.

Åberg, L. (2006). Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Åberg, L. (2000). Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Åberg, L. (1997). Viestinnän strategiat. WSOY – Kirjapainoyksikkö. Juva.

Åberg, L. (1989). Viestintä – tuloksen tekijä. Inforviestintä Oy. Helsinki.

LIITE 1

Teemahaastattelun runko

Taustoitus:

1. Kerro työtehtävistäsi ja roolistasi organisaatiossa
2. Kuvaile itseäsi viestijänä

Teema 1: Sisäisen viestinnän nykytilan kartoitus

(Tutkimuskysymys 1: Millaisena organisaation sisäinen viestintä koetaan tällä hetkellä?)

3. Kuvaile organisaation tämän hetkistä sisäistä viestintää
4. Kenellä on vastuu organisaation sisäisestä viestinnästä ja mitkä ovat sisäisen viestinnän tehtävät organisaatiossanne?
5. Millainen on sisäisen viestinnän merkitys sinulle omassa työtehtävissäsi?

Teema 2: Sisäisen viestinnän kehittämistarpeet

(Tutkimuskysymys 2: Mitkä ovat organisaation sisäisen viestinnän kehittämistarpeet?)

6. Millaisia kehittämistarpeita koet organisaation tarvitsevan sisäisessä viestinnässä?
7. Millaisia sisäisen viestinnän keinoja ja kanavia tulisi käyttää viestintäkulttuurin yhtenäistämiseksi?
8. Millainen sisäinen viestintä tukisi sinua työtehtävissäsi parhaiten?
9. Mitä tavoitteita sisäisellä viestinnällä pitäisi olla organisaatiossanne? Ja miten viestinnän tehtävät vaikuttavat organisaation imagoon?
10. Miten organisaation sisäistä viestintää seurataan ja miten sitä pitäisi kehittää?

LIITE 2

Workshop aikataulu 26.5.2020 klo 10-13

Klo 10.00: Workshopin aloitus – tavoitteet ja aikataulu läpi

Klo 10.10: Ajatukset teemaan - Keskustelua viestintäkulttuurista ja opinnäytetyön tarpeesta

Klo 10.30: Tehtävä 1 – SWOT – Viestintäkulttuurin nykytila

Klo 11:00: Tauko

Klo 11.15: Tehtävä 2 – Post it -laput – Viestintäkulttuurin tavoitteet

Klo 12.45: Yhteenveto workshopin tuotoksista

Klo 13.00: Workshop päättyy

LIITE 3

Workshop – Organisaation viestintäkulttuurin yhtenäistäminen

Tehtävä 1.

Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation viestintäkulttuuriin tällä hetkellä?
(Viestintäkulttuurin nykytilan kartoitus SWOT-analyysillä)

	Myönteiset	Kielteiset
Sisäiset tekijät	Vahvuudet (vahvistettavia, hyödynnettävä)	Heikkoudet (poistettavia, lievennettäviä)
Ulkoiset tekijät	Mahdollisuudet (hyödynnettävä)	Uhat (vältettävä)

Tehtävä 2.

Mitkä ovat organisaation yhtenäisen viestintäkulttuurin tavoitteet?

- jokainen kirjoittaa post it -lapuille yksittäisiä asioita
- laput kasataan flapille ja käydään yhdessä läpi
- kootaan organisaation viestintäkulttuurin tavoitteet

Näin me kommunikoimme – Sisäisen viestinnän manuaali

Sisällysluettelo:

1. Erimover – konserniesittely
2. Sisäisen viestinnän mallin tarve
3. Sisäisen viestinnän mallin tavoite
4. Sisäinen viestintä – teoria lyhyesti
5. Viestintäkulttuuri – teoria lyhyesti
6. Organisaatiokaavio
7. Yhtenäisen viestintäkulttuurin tavoitteet
8. Sisäisen viestinnän suunnittelun viitekehys
9. Päivittäisviestinnän suunnittelu
10. Päivittäisviestinnän yhteiset käytännöt
11. Sisäisen viestinnän arvioinnin prosessi
12. Sisäisen viestinnän vuosikello
13. Sisäinen viestintä kvartaalitasolla