Liisa Airi
Irina Sävy

Sisäinen viestintä kuin Strömsössä

Opas organisaation sisäiseen viestintään

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2022

Tiivistelmä

Tekijät:	Liisa Airi Irina Sävy
Otsikko:	Sisäinen viestintä kuin Strömsössä - Opas organisaation sisäiseen viestintään
Sivumäärä:	59 sivua + 1 liite
Aika:	Toukokuu 2022
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto:	- Digitaalinen markkinointi
Ohjaaja:	Lehtori Pia Väkiparta-Lehtonen

Tämän opinnäytetyön tuotoksena tehtiin sisäisen viestinnän opas työn toimeksiantajalle Generaxion Oy:lle. Generaxion Oy on modernin markkinoinnin asiantuntijayritys, joka perustettiin vuonna 2020 kolmen yrityksen yhdistyttyä. Muutoksen vuoksi organisaatio tarvitsee uudet ja yhtenäiset ohjeistukset sisäiseen viestintään.

Työ on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka teoriaosuuden viitekehyksessä käsitellään, sisäistä viestintää, työyhteisöviestintää, esimiesviestintää, kriisiviestintää ja perehdytystä. Tämän lisäksi tarkastellaan organisaatiokulttuurin ja viestinnän vaikutuksia toisiinsa. Viitekehyksen rakentaminen pohjautui viestintäkirjallisuuteen, artikkeleihin, kansainväliseen kirjallisuuteen ja tutkimuksiin. Työssä käsitellään onnistuneen ja epäonnistuneen viestinnän piirteitä ja toimintatapoja, sekä miten näitä voidaan hyödyntää vuorovaikutustilanteissa.

Opinnäytetyön tuotoksen suunnittelu alkoi organisaation nykytilanteen analyysillä, joka toteutettiin keskustelemalla työntekijöiden ja esimiesten kanssa. Viitekehystä käytettiin pohjana tuotoksen rakentamisessa.

Työn tuotoksena syntyi opas, jonka avulla yritys voi löytää sopivat viestintämallit tai vahvistaa jo olemassa olevia malleja. Oppaassa käsiteltyjen viestintäaihealueiden avulla voidaan rakentaa yhtenäisempi työyhteisö ja organisaatiokulttuuri. Opas auttaa esimiehiä ymmärtämään viestinnän tärkeyden johtamistyössään ja käyttämään oikeaoppisia viestintämalleja. Oppaan kriisiviestintä auttaa ymmärtämään, miten varautua äkillisiin muutoksiin ja ongelmatilanteisiin oikeaoppisella kriisiviestinnällä. Työn johtopäätös oli, että viestinnän merkitys organisaatiossa on suuri ja sisäiseen viestintään tulisi panostaa, jotta organisaatio pysyy yhtenäisenä ja toimivana.

Avainsanat:	sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, perehdytys, kriisiviestinä, esimiesviestintä

Abstract

Authors:	Liisa Airi
	Irina Sävy
Title:	Guide to internal communications – Generaxion Oy
Number of Pages:	59 pages + 1 appendix
Date:	May 2022
Degree:	Bachelor of Business Administration
Degree Programme:	Economics and Business Administration
Specialisation option:	-
	Digital marketing
Instructor:	Pia Väkiparta-Lehtonen, Senior Lecturer

The aim of this project-based thesis was to create a guidebook to internal communication for Generaxion Oy. The thesis was commissioned by Generaxion Oy which is a modern marketing expert company founded in 2020 after three organizations merged as one. After the merge, the organization needed new and unified guidelines for internal communication.

The theoretical framework of the thesis consists of topics such as, work community communication, managerial communication, crisis communication, orientation and the interconnection between organization culture and communication. The framework goes through the insufficient ways of communicating, as well as the features of successful communication and how employees apply these when interacting in the work environment. The framework was based on communication literature, articles, internet sources, international literature, and research papers.

The planning the guidebook began with a current state analysis of Generaxion Oy. This was executed by discussing with the employees and supervisors of the company. The theoretical framework was used as a base for creating the internal communications guidebook for Generaxion Oy.

With the guidebook employees will be able to strengthen their own communication skills and create a more unified work community and organizational culture. Supervisors will understand the importance of communication in their management work and identify communication models that have been proven to be sufficient in theory. The guidelines to crisis communication helps to understand how to prepare for sudden changes and get through complicated issues with correct crisis communication.
The conclusion of the thesis was that the importance of proper communication is enormous and Generaxion Oy should invest in internal communication, to keep the organization cohesive and functional.

Keywords:	internal communication, organizational communication, crisis communication, managerial communication

Sisällys

1 Johdanto 1

1.1 Aluksi 1
1.2 Tavoite ja rajaukset 2
1.3 Rakenne ja viitekehys 3
1.4 Toimeksiantajan esittely 3

2 Viestintä, organisaation selkäranka 4

2.1 Viestintä ja sisäinen viestintä käsitteinä 4
2.2 Organisaatiokulttuurin viestintä muutoksen keskellä 6
2.3 Viestintä perehdytyksen tukena 11

3 Työyhteisöviestintä 14

3.1 Työyhteisön merkitys ja yhteisössä viestiminen 14
3.2 Ihanteellinen työyhteisöviestintä 16
3.3 Työyhteisöviestinnän haasteita 20
3.4 Viestintäosaaminen 22
3.5 Työyhteisöviestinnän kehittäminen 25
3.6 Viestintäteknologiat 26

4 Kriisiviestintä 28

4.1 Kriisin ja kriisiviestinnän määrittely 28
4.2 Kriiseihin varautuminen ja vastuun jakautuminen 30
4.3 Kriisiviestinnän askeleet 32
4.4 Onnistuneen kriisiviestinnän tukipilarit 34
4.5 Kriisiviestintä pohjamudassa 37
4.6 Esimiehen kriisiviestintätaidot 39

5 Esimiesviestintä 42

5.1 Esimiehen rooli viestijänä 42
5.2 Esimies-alaisviestintä – kannustavaa palautetta kohti 43
5.3 Onnistunut esimiesviestintä 45
5.4 Tunneäly osana esimiesviestintää 49
5.5 Esimiesviestintä etätyöskentelyn aikakautena 53
5.6 Esimiehen muutosviestintä 54

6 Toteutus 54

7 Tuotos 56

8 Lopuksi 57

Lähteet 59

Liitteet

Liite 1. Opas organisaation sisäiseen viestintään

1 Johdanto

1.1 Aluksi

Sisäinen viestintä kattaa kaiken kommunikaation ja tiedonkulun, jota organisaation sisällä tapahtuu. Sisäisen viestinnän toimivuus on yksi kulmakivistä liiketoiminnan onnistumisessa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 14.) Viestintä organisaatioiden sisällä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana, ja sen merkitys on kasvanut digitalisoitumisen vuoksi. Viestintä ei ole enää yksisuuntaista tiedottamista vaan vuorovaikutusta. (Kekäläinen 2016.) Katja Eskolan (2020) mukaan ”vuorovaikutteisuutta rakentavalla viestinnällä voidaan madaltaa sisäisiä raja-aitoja, rakentaa yhteisöllisyyttä ja kasvattaa työntekijöiden arvostuksen kokemusta”. Toni Ryöppy kuitenkin pohtii vaarana olevan, että henkilökohtainen viestintä jää taka-alalle digitaalisen vallankumouksen takia (Ryöppy 2019).

Viime aikoina, erityisesti koronapandemian aikakautena, on kiinnitetty huomiota siihen, kuinka tärkeässä roolissa sisäinen viestintä on. Tiedonkulun nopeus ja viestin selkeys ovat nousseet olennaisiksi poikkeusaikoina, sillä ihmiset eivät ole tavoitettavissa samalla tavalla, vaan kaikki viestintä tapahtuu etäyhteyksien välityksellä. Myös viestinnän sävyllä sekä tyylillä on entistä suurempi merkitys, sillä etäyhteyksillä viestiessä muun muassa nyanssit, äänensävy, äänenpaino, eleet ja ilmeet eivät tule esille yhtä hyvin. (Eskola 2020.)

Sisäisen viestinnän merkitys on tärkeä jokaisessa organisaatiossa, ja viestinnän kehitys on aina ajankohtaista. Kun työntekijä on perillä yrityksen asioista, sujuvat jokapäiväiset työtehtävät mutkattomasti ja työntekijä voi keskittyä olennaisiin asioihin. Sitoutuneiden työntekijöiden työmotivaatio on parempi, mikä mahdollistaa lisäksi paremman asiakaskokemuksen. Toisin sanoen sisäinen viestintä näkyy ulospäin: kun henkilöstö on motivoitunut, paranee myös asiakaspalvelu. Positiivinen asiakaskokemus lähtee organisaation sisältä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tehokas ja toimiva sisäinen viestintä voi sitouttaa, motivoida ja parantaa

tuloksia. Sisäisen viestinnän kehitys on pitkäjänteistä toimintaa, joten voidaan sanoa kyseessä olevan prosessi eikä projekti. (Kekäläinen 2016.)

1.2 Tavoite ja rajaukset

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tavoitteena on luoda sisäisen viestinnän opas työn toimeksiantajalle Generaxion Oy:lle. Opinnäytetyö ja opas kattavat useita viestinnän osa-alueita, joita toimeksiantaja on tuotoksessa toivonut käsiteltävän. Näitä ovat työyhteisöviestintä, kriisiviestintä, esimiesviestintä ja viestintä yleisesti. Opinnäytetyön tavoite saavutetaan keräämällä tieto näistä aihealueista ja liittämällä se teoreettiseen viitekehykseen ja yhdistämällä tieto toimeksiantajan työntekijöiltä saatuihin toiveisiin ja näkemyksiin.

Sisäisen viestinnän oppaasta toivotaan tukea yhtiön viestintäkäytäntöjen yhtenäistämisessä ja dokumentoinnissa, viestinnän linjausten sisäistämisessä sekä esimiestyössä. Oppaan on tarkoitus toimia työkaluna yksittäisille työntekijöille ja esimiehille sekä osana uusien työntekijöiden perehdytystä. Oppaan avulla tuetaan työntekijöiden toimintaa luomalla heille ohjenuoria korrekteihin viestintätapoihin. Opas sisältää esimerkiksi tietoa siitä mitä asioita esimiehellä on oikeus kertoa työntekijöistä ja mitkä ovat viimeisimpien tutkimusten mukaan kannattavimpia viestintätapoja. Oppaan sisältö perustuu tietoihin, joita saadaan yrityksen sisältä, verkosta sekä kirjoista.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan organisaation sisäistä viestintää, eikä tästä syystä ulkoista viestintää ole käsitelty erikseen. Toiminnallisena tuotoksena tehdyn oppaan avulla organisaatio voi kehittää sisäistä viestintäänsä toivottuun suuntaan. Opinnäytetyö esittelee sisäisen viestinnän periaatteet ja tavoitteet. Työtä ei ole rajattu koskemaan tietyn alan yrityksiä, vaan opinnäytetyötä voivat hyödyntää myös muiden alojen organisaatiot sekä yksittäiset ihmiset, jotka toivovat kehittyvänsä viestinnässä. Työn viitekehykseen on tehty rajaus esimiesviestinnän osioon. Esimiesviestinnässä keskitytään käsittelemän vain esimiehen vastuuta viestinnästä eikä alaisten vastuuta, koska työn toimeksiantaja halusi painottaa esimiehen viestintäosaamista.

1.3 Rakenne ja viitekehys

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta luvusta. Näistä ensimmäisenä on johdanto. Johdanto on jaettu neljään alalukuun, joissa käsitellään opinnäytetyön työn aihetta, tavoitetta, rakennetta ja viitekehystä. Johdannon on tarkoitus antaa selkeä ja kattava kuva opinnäytetyössä käsiteltävistä asioista.

Nelilukuisessa viitekehyksessä pääteemana on sisäinen viestintä. Teeman alle jaotellut luvut ovat viestintä, organisaation selkäranka (luku 2), työyhteisöviestintä (luku 3), kriisiviestintä (luku 4) ja esimiesviestintä (luku 5). Viitekehyksen jälkeen käsitellään opinnäytetyön tuotosta luvuissa 6 ja 7, toteutus ja tuotos. Viimeisenä opinnäytetyössä ovat johtopäätökset (luku 8). Viitekehyksessä on käytetty monipuolista kirjallisuutta aiheen ympäriltä. Viestintää ja sisäistä viestintää on käsitelty pitkään ja aiheesta on monipuolisesti näkemyksiä.

Opinnäytetyön viitekehyksen jälkeen luvuissa toteutus (luku 6), tuotos (luku 7) ja johtopäätökset (luku 8) käsitellään opinnäytetyön tuloksena tehtyä opasta. Toteutuksessa käydään läpi, miten ja miksi opas on tehty. Luvussa perustellaan syyt käytetyille alustoille, tiedonkeruumenetelmille ja visuaalisille valinnoille. Tuotos-osiossa (luku 7) avataan, mitä opas sisältää ja käydään läpi sen rakennetta. Johtopäätöksissä arvioidaan opinnäytetyön tavoitteita, työn prosessia ja onnistumista.

1.4 Toimeksiantajan esittely

Modernin markkinoinnin asiantuntijayritys Generaxion Oy syntyi, kun Pohjoismaiset digitaalisen markkinoinnin asiantuntijayritykset MarkkinointiAkatemia, Aucor Oy sekä Roister Marketing Oy yhdistyivät vuonna 2020. Konserni toimii Suomessa, Ruotsissa ja Tanskassa ja konsernin 500 asiantuntijasta noin 150 työskentelee Suomessa. Yhdistymisen tavoitteena oli perustaa pohjoismainen digimarkkinoinnin ja liiketoiminnan kehittämiseen perustuva asiantuntijayritys, jolla on kokonaiskuva alasta. Tällöin asiakkaan olisi mahdollista saada kaikki tarvitsemansa alan palvelut helposti yhdestä paikasta, ilman tarvetta kontaktoida useaa yritystä. (Luostarinen 2022.)

Visionsa mukaisesti Generaxion haluaa kehittyä Pohjois-Euroopan ihmiskeskeisimmäksi, asiakaslähtöisimmäksi ja tulosohjautuvimmaksi markkinoinnin asiantuntijayhteisöksi. Yhtiön omistavat yhdessä pienosakkaina joukko sen työntekijöitä sekä pääomasijoitusyhtiö Adelis Equity Partners. Yrityksellä on asiakkaita ympäri Suomea monilta eri toimialoilta. Suurin osa yrityksistä on kuitenkin pieniä ja keskisuuria yrityksiä, vaikka suuriakin asiakkaita on, kuten rakennusyhtiö T2H. (Luostarinen 2022.)

Yrityksellä on neljä asiantuntemuksen palveluyksikköä, jotka ovat brändin mukaisesti X:n sakarat: strateginen suunnittelu ja liiketoiminnan kehittäminen (Insight & Strategy), verkkosivut ja muut digitaaliset alustat (Platforms & Automat ion), brändin rakentaminen ja sisällöt (Content & Branding), sekä kanavat ja koneoppiva markkinointi (Channels & AI). (Luostarinen 2022.)

2 Viestintä, organisaation selkäranka

2.1 Viestintä ja sisäinen viestintä käsitteinä

Viestintä on vuorovaikutusta, eli lajityypillinen keino saada kontakti muihin ihmisiin. Viestintä pohjustaa kaikkea ihmiselle lajityypillistä toimintaa. Viestintämuotoja on useita erilaisia, kuten sanaton, visuaalinen ja auditiivinen viestintä. Välillä nämä nonverbaalit viestintätavat välittävät merkityksiä jopa tehokkaammin kuin sanat. (Juholin 2017, 22).

Nonverbaalia viestintää esiintyy monessa eri muodossa, kuten ilmeinä, eleinä, kosketuksena, tilankäyttönä sekä katseena. Nonverbaalisella viestinnällä on useita eri tehtäviä, kuten puheenvuorojen vaihtaminen ryhmissä keskusteltaessa, henkilösuhteiden sekä statuserojen ilmaiseminen ja tunteiden ilmaisu. Kaikki nämä viestinnän tavat voivat sujuvoittaa tai vastapainoisesti hankaloittaa viestintää, sillä nonverbaalia viestintää tehdään huomattava määrä myös tiedostamattomasti ja tämä voi vaikuttaa negatiivisesti ilmapiiriin. Kulttuuri muuttaa nonverbaalia viestintää ja kulttuurilla on suuri vaikutus siihen, minkälainen nonverbaali viestintä on hyväksyttävää yhteisöissä kuten töissä tai perheessä.

Tämän vuoksi työntekijöillä on tärkeä olla hyvät viestintätaidot ja koulutus viestintäosaamiseen, jotta konfliktit voidaan välttää. (Jyväskylän Yliopisto.)

Koronapandemian aikana sisäinen viestintä on päässyt parrasvaloihin ja aiheesta keskustellaan jo organisaation tärkeimpänä tehtävänä ja toiminnan kulmakivenä. Ihmisten siirryttyä etätöihin, on laadukkaan vuorovaikutuksen ja viestintäosaamisen merkitys kasvanut. Sisäistä viestintää ei voida pitää vain yksisuuntaisena tiedottamisena. Sisäinen viestintä on motivaation nostatusta, monipuolisia dialogeja, työntekijöiden sitouttamista ja tuloksien takaamista (Meltwater 2021.) Edellytys hyvälle sisäiselle viestinnälle on yrityksen arvojen ja strategian sisällyttäminen jokapäiväiseen viestintään. Käytännön ja strategian välillä on usein valitettavan suuri kuilu. (Craneworks.) Huonosti hoidettu sisäinen viestintä johtaa huhujen ja virheellisen informaation leviämiseen, joka vaikuttaa usein negatiivisesti työtehoon (Meltwater 2021).

Vastuu viestistä on aina viestijällä. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen on vastuussa siitä mitä sanoo ja miten. Vastuun merkitys laajenee, kun otetaan huomioon myös nonverbaaliviestintä. Esimerkiksi silmien pyörittely, tuhahtelu ja ystävällinen hymy antavat tietyn viestin vastapuolelle. Viestintävastuu kuuluu siis koko työyhteisölle, eikä vain organisaation johdolle. (Svinhufvud 2012.)

Yrityksen tärkein voimavara on henkilöstö ja sen säilyvyys riippuu vahvasti sisäisen viestinnän onnistumisesta ja tämä edellyttää, että kaikki ottavat vastuun omasta viestinnästään. Sisäisen viestinnän laatu on suoraan yhteydessä siihen, miten henkilöstö puhuu yrityksestä julkisesti ja isommassa kuvassa sisäinen viestintä on onnistuneen strategian edellytys. Henkilöstö on yrityksen kaiken toiminnan taustalla esimerkiksi toteuttamalla organisaation strategiaa, kehittämällä yrityksen toimintaa ja tuomalla liikevoittoa. Siksi Virmala toteaa, että sisäinen viestintä on tärkeämpää kuin ulkoinen ja sisäisen viestinnän kehittämiseen tulisi nimittää alan parhaat osaajat. (Virmala 2019.)

Nonverbaaliviestintä on suuressa roolissa kasvokkain käydyssä vuorovaikutuksessa. Viestintää voidaan toteuttaa useissa eri kanavissa, mikä tulee ottaa huomioon viestintätyylissä. Kun viestintä siirtyy erilaisiin viestintäkanaviin, muuttuvat viestintätyylit, eivätkä kaikki nyanssit pääse esille. Kuviosta 1 voidaan nähdä erilaisia sisäisen viestinnän kanavia, joita organisaatiot tavallisesti käyttävät. (Työelämässä.)

Kuvio 1. Sisäisen viestinnän kanavat (Työelämässä.)

Ihmiset eivät viesti samoin tavoin esimerkiksi sähköpostitse ja palavereissa. Viestimistavat vaihtelevat paljon yksilökohtaisesti. Erilaisia sisäisen viestinnän kanavia ovat esimerkiksi tiedotustilaisuudet, ilmoitustaulut ja henkilöstön tiedotuslehti. Näissä kanavissa voidaan viestiä yksisuuntaisesti, joten on tärkeä ottaa käyttöön myös vuorovaikutteisia kanavia. (Työelämässä.)

2.2 Organisaatiokulttuurin viestintä muutoksen keskellä

Organisaatiokulttuuri on kaiken organisaatiokäyttäytymisen ytimessä. Kulttuuri on se liima mikä saa organisaation erilaiset ihmiset vetämään yhtä köyttä ja toimimaan yhteisten päämäärien eteen. Henkilöstöllä on oltava yhteinen näkemys sisäisistä ja ulkoisista haasteista, jotta yhtenäinen kulttuuri voi muodostua.

Avoimessa ja yhtenäisessä organisaatiokulttuurissa työntekijät voivat viestiä avoimesti ja tuoda mielipiteensä esiin. Positiivinen viestintäkulttuuri auttaa organisaation työntekijöitä uudistumaan, ottamaan kantaa ja luomaan hyvää yhteishenkeä. Vastapainoisesti kulttuuri voi saada menettämään mielenkiinnon työhön ja yhteisöön sekä luoda lannistavan ilmapiirin. (Kuusela 2015, 13.)

Vahva organisaatiokulttuuri antaa suunnan työntekijöiden toiminnalle, mikä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja antaa hyvän kuvan organisaatiosta sekä brändistä. Hyvä imago kiinnittää helposti ulkopuolistenkin huomion ja houkuttelee alan osaajia hyvinvoivaan työyhteisöön. Organisaatiokulttuuri on keskeisessä asemassa työntekijöiden tehokkuudessa, hyvinvoinnissa ja brändin rakentumisessa. (Alton 2017.) Esa Lehtinen (2018) kertoo esimerkin, kuinka vahvan organisaatiokulttuurin positiivista merkitystä on tutkittu moneen kertaan. Esimerkiksi James L. Heskett on tutkimuksessaan havainnut, että vahva organisaatiokulttuuri selittää 20–30 % eroista organisaatioiden menestymisessä ja tehokkuudessa, verrattuna yrityksiin, jotka eivät panosta organisaatiokulttuuriin. Jo 2000-luvulla tuotiin esille ajatus, että organisaatio sisältää yhden viestintäkulttuurin. Yhtenäistä työkulttuuria pidetään usein itsestäänselvyytenä, mutta muiden kulttuurien edustajille käytännöt voivat tuntua täysin vierailta. Tästä johtuen on oltava tietoisia muiden arvoista ja käyttäydyttävä niitä kunnioittavasti. (Juholin 2013, 176–177.)

Ihmiset ohjautuvat helposti organisaatioihin, joissa on käytössä heille luontaiset toimintatavat ja tästä johtuen organisaatiokulttuuri on keskeisessä asemassa sisäistä viestintää tarkasteltaessa. Kulttuuri rakentuu yhteisten tapojen pohjalle, jotka ohjaavat kaikkea tekemistä ja käyttäytymistä ja muuttuvat hiljalleen ryhmän tunnusmerkiksi. Kaikilla ihmisillä on heille tunnusomainen tapa toimia ja nämä toimintamallit muodostavat mukavuusalueen. Ihmisiä voidaan työntää satunnaisesti mukavuusalueen ulkopuolelle, mutta liian pitkä toiminta epäluonnollisella tavalla aiheuttaa kuormitusta ja ahdistusta. Haasteita voi syntyä erityisesti muutostilanteissa, kun pyritään sopeutumaan uusiin toimintamalleihin ja viestintätavat muuttuvat. Tästä syystä on tärkeää luoda organisaatiokulttuuri, johon mahdollisimman moni voi sopeutua. (Eminen 2020.)

Henkilöstöjohtamisen asiantuntijayritys Virvo Oy:n partneri Ari Himman mukaan organisaatiokulttuurin muuttaminen on mahdollista. Se ei kuitenkaan ole helppoa, sillä kulttuuri juurtuu syvälle ihmisten toimintaan ja arvoihin (Himma 2014). Esimerkiksi useiden yritysten fuusioiduttua on luotava uudet yhtenäiset toimintamallit, mikä voi olla monelle haastavaa, sillä ihmiset eivät halua päästää vanhoista tavoistaan irti. Yritysfuusiossa toinen osapuoli voi helposti kokea olonsa uhatuksi ja kääntyä puolustuskannalle. Pelkona on se, että fuusioitumisen vuoksi joudutaan luopumaan omista käytännöistä. Koska kulttuuri syntyy yhteisten kokemuksien myötä, vaatii integroituminen kärsivällisyyttä ja avoimen mielen. (Kuusela 2015, 179.)

Kulttuuria kuvataan usein jäävuorena, josta nähdään ulospäin vain sen huippu (Kuusela 2015, 14). Kuvio 2 kuvastaa sitä, kuinka organisaation ytimessä ovat normit, tunteet ja sosiaalinen arvostus, jotka vaikuttavat kaikkiin, vaikka niiden pukeminen sanoiksi onkin välillä vaikeaa. Kulttuuri määrittelee nämä kaikki asiat ja ohjaa samalla sosiaalisia suhteita. (Kuusela 2015, 19.)

Kuvio 2. Organisaatiokulttuurin ydin (Kuusela 2015, 19).

Organisaatioiden yhdistyminen on suuri muutos kaikille työntekijöille. Kahden tai useamman kulttuurin kohdatessa ei voida välttyä törmäyksiltä. Ihmiset, jotka

ovat työskennelleet yhdessä organisaatiossa pidemmän aikaa kokevat jo tietävänsä tavat, joilla asiat toimivat ja ne on omaksuttu niin henkilökohtaisiksi, että käytösmallien muuttaminen vaatii tietoista ponnistelua. (Kuusela 2015, 177–178.)

Yhdistyminen voi sujua hyvin, mutta on helppo ajautua linjalle, jossa ajatellaan tilanteessa olevan ” me ja nuo muut”. Tämä johtaa yleensä siihen, että toisen osapuolen toiminta nähdään negatiivisessa valossa. Johtoryhmän tehtävä on kuitenkin varmistaa, että erot kulttuurien välillä hälventyvät ja löydetään yhdessä uudet tavat tekemiseen perehdyttämällä työntekijät muutoksiin. (Kuusela 2015, 177–178.) Johdon onkin näytettävä esimerkkiä sosiaalisissa tilanteissa toimimalla mahdollisimman luontevasti ja toisia huomioon ottavasti. Positiiviset esimerkit vähentävät ennakkoluuloja, jolloin työntekijät seuraavat huomaamattakin johtoa ja heidän toiminnastaan otetaan mallia. Tämä toiminta on yksi keino varmistaa uuden organisaation muovautuvan johdon näköiseksi. (Kuusela 2015, 178.)

Muutoksiin perehdyttämisestä puhutaan aina silloin kun järjestelmät, työmenetelmät tai työssä käytettävät välineet muuttuvat. Kun yrityksen liikeidea muuttuu tai omistajat vaihtuvat, on koko henkilökunta perehdytettävä muutoksiin. (Kangas & Hämäläinen 2010, 3.) Henkilökuntaa perehdyttäessä ei voida unohtaa esimiesten kouluttamista. Yritysten yhdistyessä yhteinen kehittäminen antaa mahdollisuuden tutustua toiseen osapuoleen sekä heidän tapoihinsa. Tätä varten tarvitaan kattavaa vuorovaikutusta ja viestintää, joka sisältää katsekontaktia, läheisyyttä ja sosiaalista kanssakäymistä, joka on yhteistyölle ominaista. Koronapandemian aikana kanssakäyminen on hankaloitunut, sillä suuri osa tapaamisista on täytynyt toteuttaa etäyhteyksien avulla. (Kuusela 2015, 113, 181–182.)

Yhdistyvien kulttuurien kohtaamisen saattaa johtaa kulttuurien pysymiseen erillään saman organisaation sisällä, mikä voi ylläpitää tuottavuutta korkeammalla ja yhteistyötä voidaan pitää enemmänkin verkostoitumisena. Vaihtoehtoisesti toinen kulttuuri ryhtyy hallitsemaan tilannetta ja toinen osapuoli sopeutuu toisen

yrityksen tapoihin. Tällöin kulttuuri määrittyy hallitsevan osapuolen mukaan. Tavoite on kuitenkin lähes aina sulauttaa kulttuurit toisiinsa tasapuolisesti, jotta kummalekaan osapuolelle ei synny katkeruutta. (Engert & Kaetzler & Kordestan & MacLean, 2019)

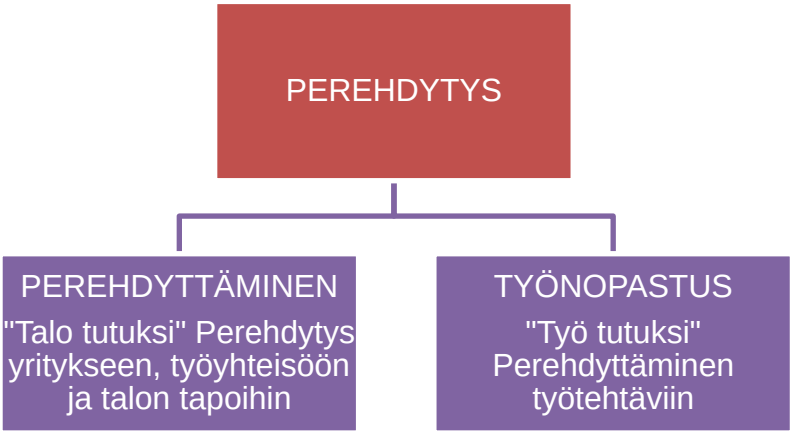
Yhteentörmäyksiä voidaan ehkäistä tekemällä kulttuurianalyysi, jonka avulla selvitetään mitkä tekijät yhdistävät ja erottavat organisaatioita. Näitä ovat esimerkiksi organisaation rakenne, toimintatavat, johtamisen rooli, ihmiset ja keskeiset kulttuuriset uskomukset (Bridgespan). Kuvio 3 näyttää, miten näiden viiden ominaisuuden keskiössä on kulttuuri.

Kuvio 3. Key Elements of Effective Organizations (The Bridgespan Group).

Hyvin suoriutuvat organisaatiot voivat muutoksesta huolimatta pitää näistä pääelementeistä huolta, jolloin organisaatio pysyy eheänä. Johtajuudessa täytyy huomioida selkeä ja yrityksen vision mukainen viestintä. Päätöstenteossa tulee tehdä selkeät työnjaot ja pitää mielessä yhteiset tavoitteet. Kaikki ihmiset ovat erilaisia, joten on tärkeää ottaa huomioon heidän yksilökohtaiset vahvuutensa, vaikka organisaatiossa toimitaankin kollektiivisesti. Neljäntenä osiona edellytetään sujuvia prosesseja työn tueksi. Jokaisella pyörän elementillä on keskeinen vaikutus kulttuuriin ja kaikki nämä ovat riippuvaisia, siitä miten ihmiset organisaatiossa viestivät ja toimivat. (The Bridgespan Group.)

2.3 Viestintä perehdytyksen tukena

Kuvio 4 ilmaisee mitä perehdytys pitää sisällään. Perehdytys käsitteenä sisältää kaikki toimenpiteet, joilla työntekijä saadaan integroitua työyhteisöön ja organisaatioon. Perehdytyksessä työntekijä oppii tuntemaan kollegat, työtavat sekä työtä koskevat odotukset. (Kangas & Hämäläinen 2010, 2.) Työnopastus taas perehdyttää työntekijän itse työn tekemiseen. Työnopastuksessa käydään syventävästi läpi työtehtävät, niiden osa-alueet ja vaiheet sekä tiedot ja taidot, joita työ edellyttää. Työturvallisuuskeskuksen mukaan työnopastukselle on tarvetta, silloin kun työntekijä on uusi, työtehtävät tai menetelmät ovat vaihtuneet, käyttöön on otettu uusia koneita, laitteita tai aineita tai jos työ toistuu harvoin. (Työturvallisuuskeskus 2013.)



Kuvio 4. Perehdytyksen jakautuminen (Työturvallisuuskeskus 2013).

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajat perehdyttämään työntekijät, riippumatta työn kestosta tai laadusta. Työntekijälle on annettava riittävästi ohjausta ja opetusta työtehtävistä, työpaikan olosuhteista, työssä käytettävistä menetelmistä ja työvälineistä. (Työturvallisuuslaki 2002,1luku 14 §) Työntekijöiden perehdyttämisestä vastaa lähin esimies, jonka vastuuseen kuuluu perehdyttämisen ja työnopastuksen suunnittelu, toteutus ja valvonta. Työnantajan velvoitteet perehdyttämisen järjestämisestä on tarkoin määritelty työsuojelulainsäädännössä. (Työturvallisuuskeskus 2013.)

Perehdyttämisen merkitys organisaatiolle on suuri, ja sitä tarvitaan jatkuvasti, sillä muutoksia tapahtuu kaiken aikaa organisaatioissa, työyhteisöissä kuten

myös yhteiskunnassa (Kangas & Hämäläinen 2010). Henkilöstö on yksi merkittävimmistä kilpailutekijöistä organisaatioille, ja tämän vuoksi huonosti toteutettu perehdytys saattaa heikentää yrityksen toimintaa muun muassa siksi, että tapahtuu virheitä ja viivästyksiä. Tapaturmavakuutuskeskuksen analyysien perusteella perehdyttämisellä on vaikutus työturvallisuutteen, sillä usein työssä tapahtuvat vaaratilanteet johtuvat puutteellisesta perehdyttämisestä. (Tainio-Keinonen 2020.) Perehdyttäminen on tärkeä osa henkilöstön kehittämistä ja kyseessä on jatkuvasti muuttuva prosessi, jota kehitetään jatkuvasti. (Työturvallisuuskeskus 2013).

Perehdytys on viime kädessä viestintää molempien osapuolten välillä. Tästä syystä onnistunut perehdytys vaatii sen, että viesti tavoittaa perehdytettävän muuttumattomana, sellaisena kun työnantaja oli sen viestinyt. (Wihuri 2016.) Perehdytettävän on tärkeää tietää organisaation sisäiseen viestintään liittyvät tavat, säännöt sekä kanavat, joiden avulla työntekijä voi toteuttaa sitä. Hyvin perehdytetty työntekijä, todennäköisesti viihtyy paremmin työyhteisössä, kuin puutteellisesti perehdytetty työntekijä (Rastor Instituutti 2018). Työntekijä sitoutuu paremmin työhönsä, kun hän omaksuu työtehtävänsä ripeästi ja viihtyy työyhteisössä. Tällä on vaikutusta tehokkuuteen sekä työn laatuun. (Suni 2020.)

On tärkeää kiinnittää huomiota perehdytykseen laatuun. T- Median kesätyötutkimuksessa selvisi, että vain 46 prosenttia kesätyöntekijöistä perehdytetään työhön hyvin. Kesätyöntekijöiden, harjoittelijoiden ja tuuraajien kohdalla täytyy osata viestiä mahdollisimman tarkasti, sillä kyseiset työntekijät ovat yrityksessä vain rajoitetun ajan. Heidän kohdallaan avoin viestintä on onnistumisen avain. Työssä onnistumisen vaikeus voi johtua siitä, että työntekijät eivät kokeneet saaneensa avointa ja luottamuksellista viestintäsuhdetta omaan esimieheensä. Tärkeä osa ohjausta ovat palautteet, niiden antaminen ja vastaanottaminen. (Suni 2020.)

Perehdytyksen viestinnässä on otettava huomioon organisaation henkilöstön diversiteetti eli toisin sanoen monimuotoisuus, jolla viitataan työntekijöiden eroavaisuuksiin kuten ikään, sukupuoleen ja etniseen taustaan. (Työterveyslaitos).

Browayesin kirjassa käsitellään sitä, kuinka monikulttuurisuus kansainvälistyvissä organisaatioissa (Browaeys 2015, 203). Eri kulttuureista tulevilla henkilöillä voi olla erilaiset tarpeet perehdyttämisen ja koulutuksen suhteen. Viestintä suullisesti tai kirjallisesti on mukautettava työntekijän osaamisen tasolle. (Työturvallisuuskeskus.) Esimerkiksi selkokieli on hyvä valtti perehdyttäessä eri taustoista tulevia henkilöitä. (Kangas & Hämäläinen 2010, 3).

“Anteeksi pitää poistua, kalapuikkoni palaa. Jatketaan perehdytystä myöhemmin” Tämän lausahduksen toivat artikkelissan esille viestinnän opiskelijat Jyväskylän yliopistossa. Etätyö on yleistynyt koronaviruspandemian aikana, joka on tuonut haasteita varsinkin perehdytykseen. Yli miljoona suomalaista on työskennellyt etäyhteyksien välityksellä vuodesta 2020 asti. (Parku 2021.) Tästä syystä yritykset ovat joutuneet luomaan uusia käytäntöjä ja muuttamaan viestintäkanavia, jolla uudet työntekijät saataisiin tuloksellisesti perehdytettyä teknologian välityksellä (Rimpiläinen 2021).

Vuorovaikutustaidot eli viestintäosaaminen viestintäasenteet, viestinnäntuntemuksen ja ymmärryksen (Vilokkinen-Määttä, Suvi 2016). Nämä ovat erityisen tärkeässä asemassa etäperehdytyksessä, koska perehdyttäjän ja perehdytettävän viestintäosaaminen vaikuttaa perehdytyksen laatuun. Kaikki vuorovaikutuksen ominaisuudet, kuten arkipäiväiset keskustelut eivät pääse esille viestiessä etäyhteyden avulla. Teknologia vaikeuttaa verkostoitumista ja luottamuksen rakentumista. Näiden ominaispiirteiden tiedostaminen, tuo mahdollisuuden varautua niihin, jolloin etäperehdytys voikin olla tehokas väline tutustuttaa uusi työntekijä organisaatioon ja tukea perehdytettävää vuorovaikutussuhteiden luomisessa. (Parku 2021.

- Huomioiminen
- Ymmärtäminen
- Läsnäolo
- Selkä viestintä, Kuunteleminen ja kysyminen
- Esittely

Kuvio 5. Perehdyttäjän vuorovaikutusosaaminen etäperehdytyksessä. (Parku 2021.)

Minkälaista vuorovaikutusosaamista etäperehdytyksessä sitten tarvitaan? Kuviossa 5 käydään läpi viisi etäperehdytyksen tärkeää vuorovaikutusosaamista. Perehdyttäjän on kiinnitettävä huomioita asenteeseensa etäperehdytyksen vuorovaikutustilanteita kohtaan. Ymmärtää ominaispiirteitä omasta viestintäosaamisesta ja etäperehdytyksen mahdollisista haasteista ja vaatimuksista. Läsnäolo on yksi etäperehdytyksen tärkeistä ominaisuuksista. Esimiehen on osoitettava, että työntekijä on tervetullut organisaatioon ja työyhteisöön. Selkeä viestintä ja ennakointi mitä on olennaisinta tuoda esille etäperehdytyksen aikana, samalla kannustaa työntekijää kysymään ja jakaa mielipiteensä. Viimeisenä uuden työntekijän esittely kollegoille ja tukea uuden työntekijän integroitumista työyhteisöön. (Parku 2021.)

3 Työyhteisöviestintä

3.1 Työyhteisön merkitys ja yhteisössä viestiminen

Tässä osiossa on viitattu vahvasti viestintään ja työyhteisöviestinään erikoistuneen viestinnän dosentti Elisa Juholinin teoksiin, jotka käsittelevät kattavasti organisaation sisäistä viestintää eri näkökulmista. Työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä viestintää, joka tapahtuu työyhteisön sisällä. Viestinnän tarkoitus on työyhteisön, yhteisöllisyyden ja työn vahvistaminen ja kehittäminen, joka voi myös tuoda työntekijöitä lähemmäs toisiaan

ja sitouttaa paremmin työhön. (Juholin 2013, 59.) Työyhteisön jäsenet muokkaavat organisaatiota tietoisesti ja tiedostamatta omalla toiminnallaan. Tämä taas heijastuu takaisin työyhteisöön. (Juholin 2017, 121.)

Työyhteisö koostuu vapaaehtoisesti, korvausta vastaan työskentelevistä yksilöistä, joilla on monenlaisia velvoitteita ja vastuita. (Juholin 2017, 44). Työyhteisöksi ei voida määritellä mitä vain organisaatiota, vaan yhteisö syntyy yhteisyyden tunteesta, siitä että kuulutaan samaan ryhmään ja “meillä” on jotain yhteistä. Joillekin työyhteisö voi olla perheen korvike ja työyhteisöä kohtaan koetaan suurta kiintymystä. (Juholin 2017, 47.)

Työ ei ole enää vain toimeentulon tuoja, vaan se on monille tärkeä osa identiteettiä. Ammatillinen identiteetti muodostuu uuden oppisen kautta ja vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Koko työyhteisöllä on mahdollisuus tukea ammatillisen identiteetin rakentamisessa viestimällä oikealla tavalla. Erityisesti työuransa alulla olevan henkilön tulisi saada kannustusta, sekä itseluottamusta rakentavia onnistumisen kokemuksia, mutta rohkaisevat sanat sekä positiiviset kokemukset ovat tärkeässä roolissa jokaiselle työurasta ja asemasta riippumatta. (Lehtomäki 2019.)

Muun muassa digitalisaation takia, työn ja vapaa-ajan raja on hälvenemässä. Työyhteisön merkityksen kasvaessa, kasvaa myös sen vaikutus työntekijöiden työpanokseen ja työyhteisön asioihin halutaan täten vaikuttaa. Yritystenkin on jo huomattu yrittävän hyödyntää tätä muutosta. (Juholin 2022, 135.) Hyvää työyhteisöä käytetään työilmoituksissa valttina ja sillä pyritään saamaan hakijat kiinnostumaan työpaikasta. Kuva 1 on kuvakaappaus rekrytointisivu Duunitorilla olleista työpaikkailmoituksista. Ensimmäisenä (Duunitori 2021 a) on tavaratalo Bauhausin ilmoitus, joka kuvaa kesätyöntekijälle tarkoitettua työyhteisöä mukavaksi. Seuraavassa tekstissä (Duunitori 2022 b) Kuusamon Juusto kertoo yrityksen työyhteisön olevan iloinen. Kuvasta voidaan nähdä esimerkkejä, miten erilaisia positiivisia adjektiiveja hyödynnetään rekrytoinnissa. Ilmoituksissa pyritään luomaan työyhteisöstä mahdollisimman positiivinen kuva, jolla työlle luodaan lisäarvoa.

Tarjoamme sinulle mukavan työyhteisön, jossa sinut perehdytetään tehtäviisi. Työ BAUHAUSissa on vaihtelevaa ja monipuolista, eikä yksikään päivä ole taatusti samanlainen! Meillä saat joka

Tarjoamme sinulle erinomaisen tilaisuuden olla mukana kehittämässä menestyvää suomalaista elintarvikebrändiä, vastuullisen roolin mielenkiintoisten työtehtävien parissa, modernin toimiston hyvien kulkuyhteyksien päässä ja iloisen työyhteisön.

Kuva 1. Rekrytointisivusto Duunitorin työpaikkailmoituksia. (Duunitori 2021 a; Duunitori 2022, b).

Vuonna 2016–2017 toteutetussa tutkimuksessa selvisi, että organisaation sisäinen viestintä korreloi työtyytyväisyyden kanssa ja viestinnän määrällä sekä laadulla voi olla positiivinen vaikutus työyhteisöön. Tutkimuksessa huomattiin, että työtyytyväisyyttä voidaan parantaa keskittymällä positiiviseen kommunikointiin. (Mehra & Nickerson 2019.) Työyhteisöä pidetään korkeassa arvossa aivan syystäkin sillä ihmisillä, joiden kanssa vietetään suuri osa ajasta viikosta, on iso vaikutus työntekijän mielentilaan. Hyvinvoiva työyhteisö ja toimiva työyhteisöviestintä ovat myös työnantajan etu, sillä motivoituneet työntekijät ovat tehokkaampia ja käyttävät vähemmän sairauspoissaoloja. Jos työyhteisössä ei ole hyvä ilmapiiri, saattavat työntekijät myös vaihtaa työpaikkaansa herkemmin, jolloin vaihtuvuus loisi työnantajalle enemmän kuluja muun muassa rekrytoinnin muodossa. Työyhteisö on todella tärkeä osa toimivaa työhyvinvointia ja työhyvinvointi. Kun työyhteisössä voidaan hyvin, niin tulosta syntyy ja työ imaisee mukaansa positiivisella tavalla. (Työelämään 2022.)

3.2 Ihanteellinen työyhteisöviestintä

Hyvä työyhteisö on tavoiteltavaa monesta syystä, kuten organisaation imago, työntekijöiden työteho ja siihen vaikuttava viihtyvyys sekä työyhteisöviestinnän laatu. Ihanteellinen työyhteisöviestintä tapahtuu vapaassa ja energisoivassa-työyhteisössä, jolloin ideoiminen ja innostus pääsevät kukoistamaan. (Juholin 2017, 121.) Kun työntekijät voivat luottaa toisiinsa ja kokea itsensä arvostetuiksi, sitoutuvat he työpaikkaankin paremmin. Tämän edellytyksenä on toimiva sisäinen viestintä, joka on tärkeässä roolissa työntekijäkokemuksen luomisessa.

Toimiva viestintä tuo mukanaan tehokkaita työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneita työhönsä ja viihtyvät yhteisössä. (Roskala 2021.)

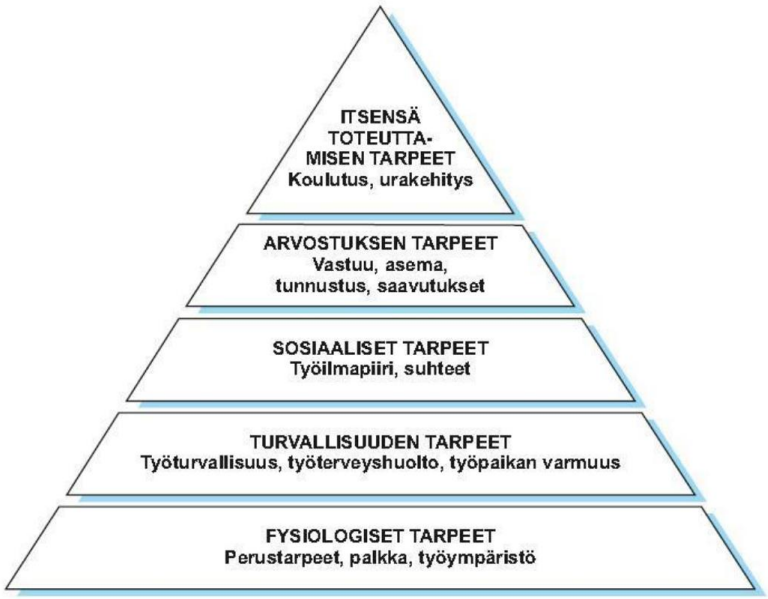
Toisena ääripää- adjektiivina voidaan pitää sanaa “lamaannuttava”. Lamaannuttavassa työyhteisössä vallitsee lukkiutunut tunnelma, keskinäinen kilpailu ja tiedon säätely oman edun mukaan. Tämän kaltainen työyhteisö aiheuttaa stressiä kaikille organisaation jäsenille ja haittaa yrityksen kehitystä. Lamaannuttava ilmapiiri voi syntyä liian tiiviistä ryhmäkurista, joka on pohjimmiltaan huonoa viestintää. (Juholin 2022, 145.)

Toimivaa työyhteisöä ei ole ilman hyvää työyhteisöviestintää, eikä Ihanteellinen työyhteisöviestintä ei synny itsestään. Kaiken viestinnän suunnittelu perustuu hyvään viestinnän strategiaan. Strategiat vaihtelevat organisaation ja viestinnän tavoitteiden mukaan. Työyhteisöviestinnällisesti strategisia päämääriä voivat esimerkiksi olla tiedonkulun parantaminen, työntekijöiden osallistaminen ja sitouttaminen organisaation käytäntöihin ja lopullisena tavoitteena luoda malli toimivalle työyhteisöviestinnälle. (Roskala 2021.)

Susanna Emisen (2020) mukaan, kun työnantajabrändi sisällytetään strategiaan jatkuvalla viestinnällä, voidaan varmistaa, että edellä mainittuihin tavoitteisiin päästään. Kun työyhteisöviestinnän keskiöön saadaan organisaation strateginen kulttuuri, päästään lähemmäs organisaatiolle ominaisia toimintatapoja, jotka ovat henkilöstölle miellyttävämpiä. Työyhteisöviestinnän strategian kehittämistä ei voida sysätä vain yhden henkilön harteille, sillä muutoin viestintä ei vastaa kaikkien tarpeita. Viestintä on onnistunut, kun työyhteisö on perillä asetetuista tavoitteista ja keinoista päästä niihin. (Eminen 2020.)

Strateginen työyhteisöviestintä ottaa huomioon työyhteisön jäsenten tarpeet ja odotukset. Tämä onnistuu, kun strateginen viestintä pohjautuu yhteisöllisyyden muovaamiseen, selkeään ja perusteltuun viestintään sekä vastuulliseen vuorovaikutukseen. (Juholin 2022, 139–140.). Kun perustarpeet työyhteisössä on kunnossa, voidaan työntekijöistä saada heidän parhaimmat puolet irti antamalla heille mahdollisuus toteuttaa itseään ja olla luovia. Itsensä toteuttamisella

työympäristön kontekstissa tarkoitetaan sitä, että ihminen pystyy käyttämään työssään osaamistaan, kykyjään ja kapasiteettiaan täysimääräisesti. (Sehm 2021). Tämä voi parhaimmillaan olla suuri voimavara yritykselle. Esimerkiksi Googlen on tutkittu olevan loistava työntekijöidensä motivoinnissa, ja he ovat todennäköisesti hyödyntäneet Maslowin tarvehierarkiaa työympäristönsä luomisessa. (Essounga 2018.) Anna-Maija Lämsä ja Taru Hautala hyödynsivät Maslowin tarvehierarkiaa verraten sitä työyhteisöön. He loivat uniikin mallin, jossa kaikki ihmisen tarpeet työympäristössä on sijoitettu oikeille kerroksille Maslowin teoriaan nähden, kuten kuviossa 6 näkyy. (Lämsä & Hautala 2005, 82.)



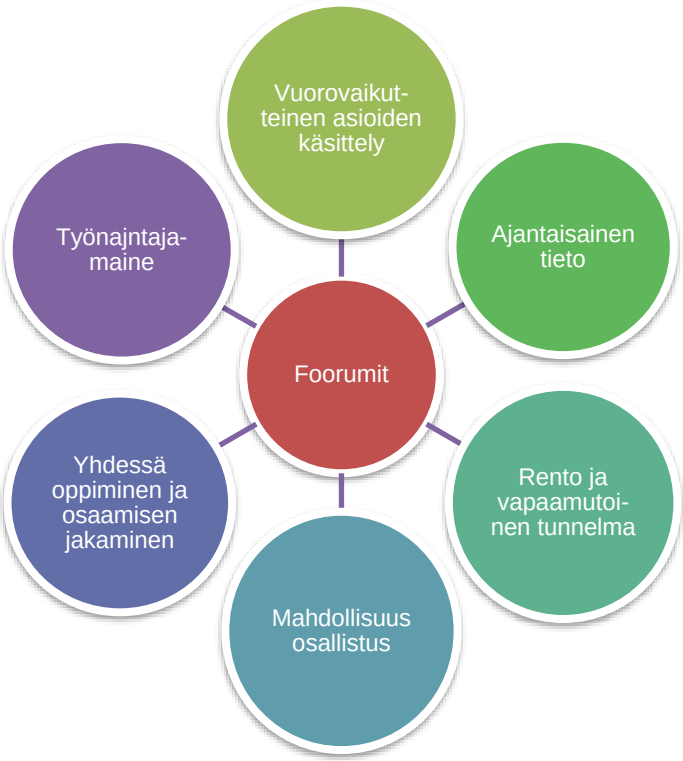
Kuvio 6. Maslow’n tarvehierarkia (Hautala & Lämsä 2005, 83).

Pyramidien alimmilla kerroksilla on fysiologiset ja perimmäiset tarpeet, joita ilman ihminen tai organisaatio ei pärjää, saatikka voi tavoitella pyramidin huipulla olevia tarpeita. Kun pyramidin muiden kerrosten tarpeet on tyydytetty, voidaan päästä ylimmälle tasolle, jossa on itsensä toteuttaminen. Psykologian Professori R. Gopinath ja professori R. Kalpana tekivät vuonna 2020 tutkimuksen, jossa tutkittiin työtyytyväisyyden ja työn kanssa identifioitumisen välistä suhdetta. Tutkimuksessa selvisi, että henkilöstön osallistuminen vaikuttaa vahvasti työtyytyväisyyteen ja antaa hyvät mahdollisuudet saavuttaa henkilökohtaisia tavoitteita.

(Gopinath & Kalpana 2020.) Jos ihminen kokee, ettei opi uusia asioita, hän voi jumittua paikoilleen, jolloin työtyytyväisyys ja työteho laskevat. (Karvinen 2019).

Yritykset voivat tyydyttää tätä tarvetta tarjoamalla mahdollisuuden urakehitykseen ja luomalla tunteen, että työntekijä voi hallita omaa työtään. Tämä onnistuu esimerkiksi kouluttamalla työntekijöitä muuttuvan ja kasvavan työympäristön mukana, jolloin organisaatio voi hyötyä työntekijöiden uusista taidoista ja tiedoista. (Lämsä & Hautala 2005, 82.) Kun työtyytyväisyys on kunnossa, sujuu myös viestintä työyhteisössäkin paremmin, sillä esimerkiksi uupumuksesta kärsivä henkilö suoriutuu työtehtävistään huomattavasti heikommin. (Lämsä & Hautala 2005, 78).

Kuviossa 7 nähdään viestinnän asiantuntija Elisa Juholinin näkemys työyhteisöviestinnän uudesta agendasta. Agenda koostuu kuudesta osa-alueesta, jotka muodostavat työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden peruspilareita. (Juholin 2008, 64.) Agenda on kehitetty jo vuonna 2008, mutta on niin perusta-vanlaatuinen, että se pätee myös tänäkin päivänä.



Kuvio 7. Työyhteisöviestinnän uusi agenda 6+1 (Juholin 2008, 63–64).

Ensimmäinen osa-alue on vuorovaikutteinen asioiden käsittely. Toisin sanoen isoja ja tärkeitä asioita käsitellään vuorovaikutteisesti, eikä vain johdon määräämällä tavalla, jota ei perustella. Toinen tärkeä osio on ajantasainen tieto, jonka tulee olla aina sitä tarvitsevien ja hyödyntävien käsillä. Kolmantena osiona on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisössä. Tämä nivoutuu hyvin vuorovaikutteisen asioiden käsittelyn kanssa. (Juholin 2008, 64.)

Seuraavana osiona on rento tunnelma. Kun työilmapiiri on rento ja vapaamuotoinen, uskaltaa jokainen puhua ja esittää näkemyksiään ja kokemuksiaan. Näin organisaatio saa työntekijöistään kaikki puolet irti ja työntekijä kokee voivansa vaikuttaa ja osallistua. Viides osio onkin mahdollisuus osallistua, joka syntyy edeltävien asioiden myötä. Kun työntekijät voivat kertoa omia näkemyksiään ja ideoitaan, voi koko yhteisö oppia uusia asioita, joista voi jopa tulla käytäntöjä tulevaisuudessa. Siksi kuudes osa-alue onkin yhdessä oppiminen. Yksilö ja koko yhteisö voivat hyötyä yhdessä oppimisesta ja osaamisen jakautumisesta. Työnantajan maine on viimeinen kehässä olevista ympyröistä, ja se on osa jokaisen työntekijän toimintaa. (Juholin 2008, 64.)

Kaikilla näillä on yhdistävä tekijä, joka on foorumit. Foorumit ovat verkostoja, jotka tuovat organisaation ja sen henkilöstön yhteen. Aivan kaikki kommunikaatio ja toiminta sijoittuu foorumeille ja ne ovat tarkoitettu avoimen informaationvaihdantaan ja vuorovaikutuksen toteuttamiseen. (Juholin 2008, 64.)

3.3 Työyhteisöviestinnän haasteita

Ihanteellinen työyhteisö on helppo saavuttaa paperilla, mutta ihmiset ovat todellisuudessa niin erilaisia, että tavoitteisiin pääsy onkin usein mutkikkaampaa kuin oli odotettu. Välillä niin sanottu henkilökemia ei vain kohtaa kahden ihmisen välillä. Henkilökemia koostuu pääosin arvoista, persoonallisuuksista ja aikaisemmista ihmissuhteista. Ihmisten välinen vuorovaikutus onkin hyvin pitkälle tunneasia, johon kolmannen osapuolen on vaikea vaikuttaa. Yhteistyö sujuu, kun ”kemiat” kohtaavat. Vastapainoisesti, jos näin ei käy, syntyy helposti kitkaa, erimielisyyksiä ja turhautumista. (Helin 2006, 39.) Samaistuminen itselleen

tärkeisiin henkilöihin on keskeistä yhteisen työkulttuurin syntymisessä. Samaistuminen tukee sosiaalisen identiteetin ja ammatillisen roolin löytymistä. (Kuusela 2015, 100.)

Ihmisten henkilökohtaiset uskomukset ja suhtautuminen ovat olennainen osa tiimitoimintaa ja työyhteisön toimivuutta. Tässä yhteydessä uskomuksella tarkoitetaan sitä, että työyhteisön jokainen jäsen on vastuussa onnistuneesta viestinnästä, joilla päästään tavoitteisiin ja ylläpidetään sujuvaa yhteistyötä. Työyhteisössä syntyy väistämättäkin ongelmia, mutta syyn ja vastuun siirtäminen itsensä ulkopuolelle heikentää mahdollisuuksia muutoksen onnistumiseen ratkaisevasti. (Helin 2006, 22–23.) Tehy-lehden toimittaja Perttula Merja (2017) tiivistää, ettei neuvottelujen ja palaverien kuulu olla taistelua ja peliä, vaan kompromissien tavoittelua. Kuunnellaan toista ja mukautetaan omia sanomisia siihen.

Fraasi, jonka voitaisiin kuvitella ratkaisevan kaikki viestinnälliset ongelmat, on kristinuskoon pohjautuva “kohtele muita niin kuin toivoisit itseäsi kohdeltavan”. Helin tuo esiin näkökulman, joka kumoaa tämän käskyn utopistisen maailman. Käyttäytymismalli nimittäin pitää paikkansa vain samanlaisten ihmisen kesken. Esimerkiksi Suomen työyhteisöissä arvostetaan suoraa puhetta, mutta Japanissa samanlaista käyttäytymistä pidettäisiin erittäin epäkohteliaana. (Helin 2006, 26–27.)

Globalisaatio johtaa siihen, että työyhteisöistä tulee diversiteetimpiä eli monimuotoisempia. Monikulttuurista työyhteisöä pidetään valttina ja työpaikoille pyritään saamaan mahdollisimman paljon erilaisia ihmisiä, koska eri taustoista tulevat ihmiset voivat antaa yrityksille uusia näkökulmia ja ainutlaatuisia vahvuuksia. Riskinä on, etteivät ihmiset tule toimeen keskenään, sillä heidän arvonsa ovat erilaisia ja ihmiset usein leimaavat omasta poikkeavat näkemykset negatiivisiksi. (Wallin 2013, 73.) Arvojen parhaita puolia on se, että ne antavat toiminnalle yhteisen suunnan ja tuovat positiivista energiaa kanssakäymiseen, sillä omien arvojen ja uskomusten puolustaminen yhdistää ihmisiä. Arvojen huonoimpia puolia on se, että niistä aiheutuvat lähes kaikki konfliktit, etenkin jos asioita ei viestitä tarpeeksi neutraalisti. (Helin 2006, 26.)

Työyhteisöissä syntyvät ongelmat pyörivät paljon ihmisten yksiöllisten erojen ja näkemysten ympärillä, mutta viestinnälliset ongelmat ovat mahdollisia ja enemmänkin sääntö kuin poikkeus (Wallin 2013, 72). Eräs todiste tästä löytyy aivan lähihistoriasta. Jo 1970-luvulla suomalainen viestinnän professori ja organisaatioviestinnän tutkija Osmo A. Wiio kehitti erittäin pessimistisinä pidetyt viestinnän lait. Wiiolla oli suuri merkitys suomalaisen tiedotus- ja viestintätutkimuksen kehityksessä, mutta kaikki viestijät eivät ole tyytyväisiä humorististen lakien vahvan pessimistisyyden vuoksi. (Sissala 2012.)

Wiion kolme ensimmäistä lakia kuuluivat seuraavasti:

1. Viestintä epäonnistuu aina, paitsi sattumalta

2. Jos sanoma voidaan tulkita eri tavoin, niin se tulkitaan tavalla, josta on eniten vahinkoa.

3. On olemassa aina joku, joka tietää sinua itseäsi paremmin, mitä olet sanomallasi tarkoittanut. (Sissala 2012, teoksessa Wiio 1978.)

Katleena Kortesuo (2013) pohtii, että Wiion satiiriset lait saattoivat soveltua 1970-luvulla eduskuntaan, mutta nykyisin kaivataan positiivisempaa ajattelutapaa, joka toisi viestinnän ja alan ammattilaiset parempaan valoon ja vähentäisi nöyristelevää käyttäytymistä. Haasteita löytyy aina, mutta positiivisella suhtautumisella voidaan päästä pitkälle.

Viestinnän siirryttyä verkkoon syntyi erilaisia ongelmia, sillä etäyhteyksien välityksellä toimiminen vaikuttaa vahvasti ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Toimiva työyhteisö kokikin kolauksen koronapandemian aikana, kun ihmiset siirtyivät pitkäkestoisesti etätöihin ja sosiaalinen kanssakäyminen rajoittui. (Eminen 2020.)

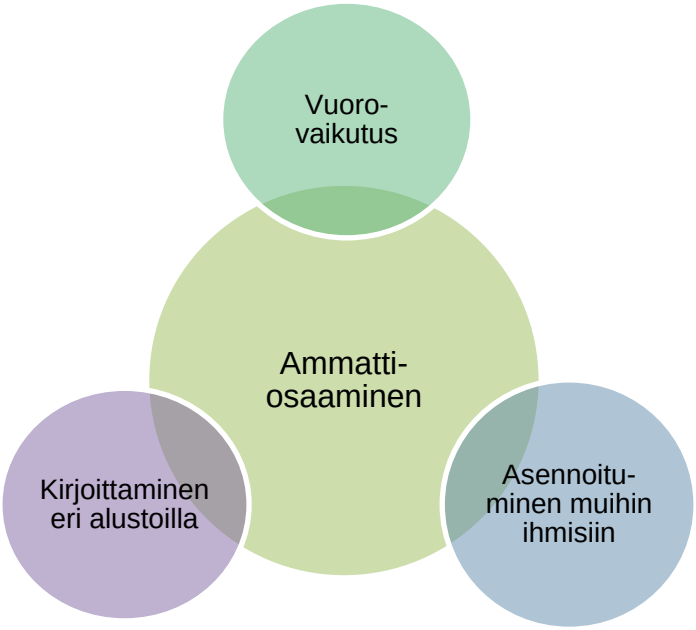
3.4 Viestintäosaaminen

Viestintäosaaminen terminä tarkoittaa yksilön kykyä viestiä muiden kanssa. (Helsingin Yliopisto). Työyhteisön keskeisenä mittarina voidaan pitää työyhteisöviestinnän tasoa, ja tästä syystä työntekijöiden viestintäosaaminen on

keskeisessä asemassa. On tärkeää, että työntekijät hallitsevat hyvät viestinnälliset taidot. Vaikka jokainen ei voi olla viestinnän ammattilainen, olisi kaikkien hyvä kiinnittää huomiota viestintätaitoihinsa. (Kankainen 2019).

Sujuvan työyhteisön edellytyksenä ovat kehittyneet tunnetaidot. Tiimityöskentely ja viestintä nojaavat vahvasti tunneälyyn, eli kykyyn hahmottaa omia sekä muiden tunteita. Tunneälykkäät ihmiset osaavat analysoida tunteidensa syyt ja tehdä perusteltuja päätöksiä tietojen pohjalta. Tunnetaitoihin liittyvät myös hyvät sosiaaliset taidot, joiden myötä ihminen kykenee asettumaan toisen asemaan ja luomaan vahvoja ihmissuhteita. Nämä viestinnälliset taidot auttavat työntekijää sitoutumaan työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin. (Talentree.)

Elisa Juholin on esittänyt näkemyksen, jonka mukaan viestintäosaaminen voidaan nähdä neljänä osa-alueena, joiden painotus ilmenee eri tavoin eri työnkuvissa eri aikoina. Kuviosta 8 voidaan nähdä hahmotelma näistä osa-alueista.



Kuvio 8. Viestintäosaaminen (Juholin 2022, 88).

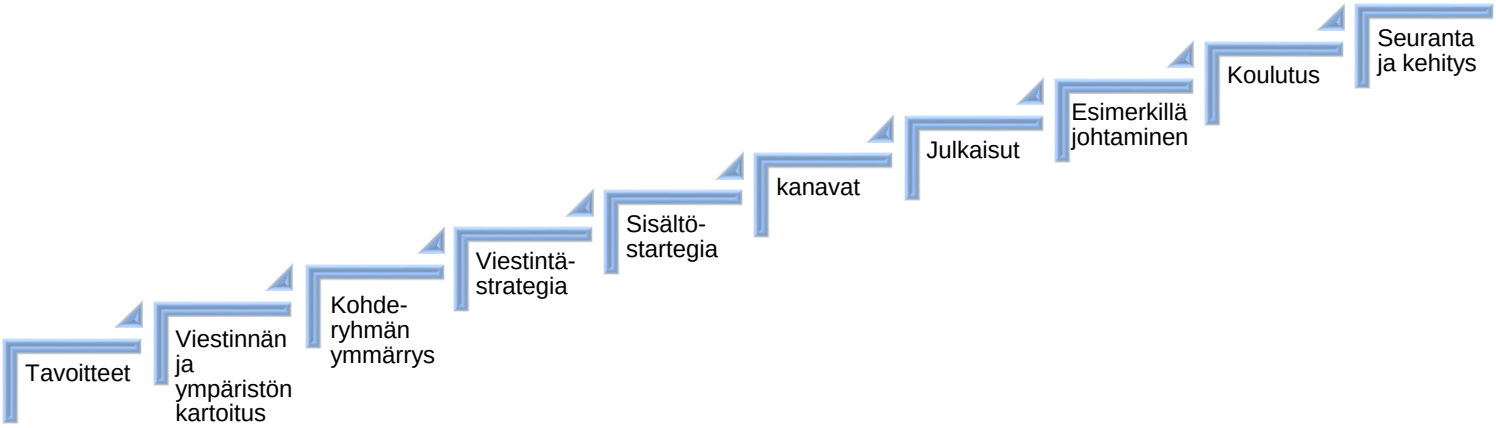
Ammattiosaaminen sisältää kattavan toimintakyvykkyyden ja kehityskykyisyyden. Ensimmäinen olennainen osa-alue viestinnän osaamisessa on vuorovaikutustaidot, jotka sisältävät ajatusten ilmaisun puheessa ja kirjoituksessa. Tähän tarvitaan valmiutta osallistua vuoropuheluun ja kanssakäymiseen eri

muodoissa. Toisessa osa-alueessa rakennetaan suhteet kanssaihmisiin, organisaatioon ja yhteisöön. Näitä ovat oman alan toimijat, työtoverit, organisaation johto ja asiakkaat. Kolmas osa-alue sisältää kyvyn käyttää erilaisia viestintävälineitä, kuten sähköpostia, internetiä, puhelinta, pikaviestintäohjelmia ja ryhmätyötiloja. Nämä viestintävälineet ovat olemassa työntekijöiden työtehtävien apuna ja edistämässä organisaation toimintaa. Viimeinen osa-alue on edeltävien osaamisten strateginen käyttö, eli se miten näitä hyödynnetään eri tilanteissa eri henkilöiden kesken. Tämä viimeinen osa-alue muodostaa ammattitaidon. (Juholin 2022, 88.)

Viestinnän merkityksen sanotaan kasvaneen huomattavasti, ja viestintäosaamista pidetään yhä useammassa työtehtävässä osana ammattitaitoa. Puheviestinnän professori Pekka Isotalus kertoo Helsingin Sanomissa julkaistussa mielipidekirjoituksessaan, miten koulutusta viestinnän saralla on lisätty ja kehitetty esimerkiksi lääkäreiden, juristien, farmaseuttien ja johtamisen koulutuksessa. (Isotalus 2019.) Viestintää opetetaan korkeakouluissa, mutta opetuksen määrässä on isoja eroja. Tämä herättää kysymyksen, saavatko kaikki opiskelijat vaadittavan ammattitaidon suomen kieleen sekä vuorovaikutustaitoihin, joita työelämässä odotetaan. Työyhteisön viestinnässä voi syntyä haasteita erilaisten taitotasojen vuoksi. (Ahopelto & Tanskanen & Tolonen-Kytölä 2015.)

3.5 Työyhteisöviestinnän kehittäminen

Työyhteisöviestinnän kehittäminen voi lähteä liikkeelle monella eri tapaa ja monella eri perusteella. Kehittämistä varten on hyvä olla suunnitelma, jotta työskentely on selkeää ja suoraviivaista. Kuviossa 9 Leena Roskala (2021) työyhteisöviestinnän kehittämisen askeleet, joita organisaatiot voivat hyödyntää työyhteisöviestinnän suunnittelussa.



Kuvio 9. Työyhteisöviestinnän kehittämisen askeleet (Roskala 2021).

Ensinnäkin on tärkeää asettaa tavoitteet ja pohtia, mihin tällä kehityksellä pyritään. Tavoitteita voivat olla esimerkiksi avoimen ja aktiivisen viestintäkulttuurin omaksuminen sekä ylläpitäminen tai viestinnän kohdentaminen spesifeihin viestintäkanaviin. Vaadittavat kehitysaskeleet vaihtelevat tavoitteista riippuen, mutta seuraava askel tulee ottaa aina. Tavoitteiden asettamisen jälkeen tulisi kartoittaa ympäristö eli tehdä tilanneanalyysi. Näin voidaan selvittää mitä haasteita on mahdollisesti edessäpäin ja miten niihin voidaan varautua. Kohderyhmän ymmärrys on seuraavana askelmana. Tässä vaiheessa tulisi tietää, kenelle viestit halutaan ohjata. Kun kyse on sisäisestä viestinnästä, voi kohderyhmä olla koko henkilöstö, tai vain jokin osa organisaatiota. Kun tilanneanalyysi ja kohderyhmät ovat muodostettu, voidaan tehdä selkeä strategia eli suunnitelma, miten toimitaan. Tähän kuuluu muun muassa viestintäkanavien valitseminen. (Meltwater 2021.)

Tehokkaan työyhteisöviestinnän luominen voi viedä vuosiakin ja vaatii aktiivista toimintaa. Muutosvastaisuus jarruttaa helposti viestinnän muovautumista haluttuun suuntaan. Tästä johtuen on tärkeää, että esimiehet näyttävät esimerkkiä oikeanlaisesta toiminnasta ja työntekijöitä koulutetaan uusiin toimintatapoihin. Viimeisenä tulisi ylläpitää seurantaa kehityksestä ja pyrkiä parantamaan toimintaa säännöllisesti. (Roskala 2021.)

3.6 Viestintäteknologiat

Viestintäteknologiat eli viestintäinfrastruktuuri, koostuu kaikista niistä viestinnän teknisistä muodoista, joita käytetään organisaation sisäiseen kommunikointiin. Näitä teknologioita ovat esimerkiksi internet, sähköposti, erilaiset pikaviestimet, intranet, blogit ja mobiilit viestintäverkot. Työyhteisöviestintä on muuttunut nopeaa tahtia ja suuri osa viestimisestä on siirtynyt verkkoon viestintäteknologian kehittyessä. Uusi teknologia mahdollistaa verkostoitumisen erilaisissa internet yhteisöissä, kuten pikaviestisovellus Slackissa. (Juholin 2017, 98)

Digitalisoituminen on tuonut paljon hyvää, mutta ilman viestinnällisiä haasteita ei ole vältytty. Teknologia voi helposti rajoittaa tiettyjä vuorovaikutuksen piirteitä, kuten elekieltä, äänenpainoa ja puheen nopeutta. Etäviestimiä käytettäessä myös dialogin määrä ja sen laatu voivat laskea, jolloin kaikkien näkemykset eivät pääse esille. Yksipuolisen viestinnän riski kasvaa viestintäteknologioita käytettäessä, joten kaikkien osapuolien osallistamiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota. Organisaation yhteiset tapaamiset pyritään usein pitämään tiiviinä ja tehokkaina, mutta tasavertainen keskustelu ei saisi silti kärsiä. Organisaation on tarjottava mahdollisuus esittää jatkokysymyksiä ja tarjottava avoin ympäristö keskustelulle ja kritiikille. (University of Eastern Finland 2020.)

Teknologian käytön osaamistaso vaikuttaa vahvasti siihen, minkälaiset vaikutukset verkkoviestinnän lisääntymisellä on työyhteisöön. Tieto välittyy nopeasti ja helposti sähköpostitse suurelle joukolle, mikä voi johtaa siihen, että tietoa välitetään myös henkilöille, joita se ei koske. Tämä aiheuttaa pahimmillaan sähköpostien ylenpalttiseen selaamiseen työajalla, joka luo turhautumista

työyhteisössä. Varsinkin suuressa organisaatiossa viestintäteknologioiden kuten sähköpostin ja intranetin käytöllä tulisi olla yhteiset pelisäännöt, etenkin jos tieto voidaan välittää nopeasti ja tehokkaasti suurelle joukolle. (Suomen Kuntaliitto 2013.) Intranet on organisaation sisäinen verkosto, jonne vain organisaation jäsenillä on pääsy. Yhteiset pelisäännöt viestintäteknologioiden käytössä ehkäisevät, sitä ettei viestintä olisi sekavaa ja haasteellista. Erityisesti haasteita tuo, kun esimiehillä ja muulla henkilöstöllä on eri viestintäteknologiat käytössään. (Suomen Kuntaliitto 2013.)

Viestintään vaikuttaa vahvasti organisaation muoto. Se mikä toimii yhdelle yritykselle, ei välttämättä toimi toiselle. Kaikki yritykset ja ihmiset ovat yksilöllisiä, minkä takia viestintästrategian luominen on haasteellista ja työlästä. Ihanteellisessa työyhteisössä viestintä kulkee moneen suuntaan, on avointa ja kannustavaa. Yksisuuntaisia tiedonvälityskanavia, kuten Intranetiä ei kannata käyttää viestinnänpääkanavana. Organisaation tulisi suosia kanavia, jotka mahdollistava vuorovaikutteisen kommunikoinnin. Intranettiä, voidaan tällöin käyttää vuorovaikutteisten työkalujen apuna. (Suomen Kuntaliitto 2013.)

Uudet työskentelytavat vaikuttavat viestintään ja viestintäkanaviin vahvasti. Työntekijöiden ei yhä useammassa työssä ole välttämätöntä työskennellä fyysisesti samassa paikassa ja kommunikointi voi tapahtua viestintäteknologiaa hyödyntäen. Juholin epäilee jatkuvan läsnäolon verkossa olevan tulevaisuuden elämäntapa. Työn ja vapaa-ajan ero hälvenee, kun ihmiset voivat työskennellä yhdessä ilman, että olisivat fyysisesti samassa paikassa. (Juholin 2017, 98.) Erityisesti koronapandemian aikaan, kun ihmiset ovat siirtyneet etätöihin, ovat työskentelytavat ja työyhteisöjen kommunikointi muuttuneet radikaalisti (Raudasoja 2021).

4 Kriisiviestintä

4.1 Kriisin ja kriisiviestinnän määrittely

Kriisi käsitteenä on hyvin laaja erityisesti organisaation kriisejä tarkasteltaessa. Kriisit eivät ole enää vain äkillisesti syntyviä katastrofeja, kuten luonnonilmiöitä, tulipaloja tai onnettomuuksia, vaan haastavat tilanteet voivat kehittyä pikkuhiljaa. Yrityksille kriisi tarkoittaa hetkeä, jolloin on tehtävä nopeita ja vaikeita päätöksiä, koska pahimmassa tapauksessa organisaation tulevaisuus saattaa olla vaakalaudalla. (Lindström & Korpinen 2020.) Organisaation sisäinen kriisi voi liittyä esimerkiksi raportoimattomaan virheeseen, korruptioon, kyberturvallisuuteen tai työyhteisön sisäisiin suhteisiin. Viestintäkriisi voi myös puhjeta organisaation tai yrityksen yksittäisen ihmisen toimesta ja kriisi voi koskea koko organisaatiota tai vain yksittäistä työryhmää. (Laitila 2016.)

Kriisejä voi tapahtua monissa eri muodoissa eri alustoilla. Kriisejä voi nykyään ilmetä myös digitaalisessa maailmassa, mikä voi tuoda omanlaisiaan haasteita. Sosiaalisessa mediassa kriisi ei välttämättä synny ensisijaisesti negatiivisesta palautteesta tai tapahtumasta, vaan yrityksen tavasta reagoida tilanteeseen. (Lähteenmäki 2020, teoksessa Henriksson & Karhu, 2008.) Se miten yritys reagoi tai jättää reagoimatta kriisiin, antaa tietynlaisen kuvan henkilöstölle. Usein reagoimattomuus viestii sitä, ettei välitä asiasta ja tämä voi vaikuttaa työmoraaliin kriisin ilmetessä.

Kriisi organisaatiossa voi tapahtua ulkoisesti tai sisäisesti ja tämä vaikuttaa siihen reagoidaanko kriisiin yrityksen sisäisesti vai myös julkisesti. (Pulkkinen 2015.) Eri alojen organisaatioilla on erilaiset lähestymistavat näihin tilanteisiin. Yrityskauppaa käyvät yritykset eli B2B- organisaatioilla on omat heikkoutensa, samoin kuin asiakkaiden kanssa toimivat B2C-organisaatiot omaavat omat kipupisteensä. Kriisiviestintäsuunnitelma tulee siis rakentaa oman yrityksen perspektiivistä, vaikka nämä limittyvätkin usein. (Mäki 2020.)

Kriisiviestinnällä tarkoitetaan kaikkea kirjallista ja sanallista reagointia kriisiin. Tämä sisältää myös tiedon keräämisen, analysoimisen ja vaihdannan. (Juholin

2022, 274.) Kirjailija ja kouluttaja Katleena Kortesuo toteaa kriisiviestinnän olevan yksinkertaisesti rahaa. Se voi säästää yrityksen suurilta tappioilta ja voi hoitamattomana tulla yritykselle kalliiksi. Ulkoistettu kriisiviestintä maksaa myös roimasti etenkin, jos ammattilaisen puoleen käännytään vasta kun kriisi on jo käynnissä. Onnistunut kriisiviestintä voi vaihtoehtoisesti antaa kymppitonnien maine- ja mediahyödyn. (Kortesuo 2016, 17.)

Nimensä mukaisesti sisäinen kriisiviestintä tapahtuu organisaation sisällä. Optimaalisesti se on täsmällistä, suoraa ja avointa. Sisäisen kriisiviestinnän yksi päätavoite on saada jokaiselle organisaation työntekijälle tieto tapahtuneesta ja mahdollisista toimenpiteistä. (Liveto 2021.) Kriisiviestintää voidaan toteuttaa lukuisilla keinoilla ja sillä on useita eri tavoitteita. Kriisiviestinnän keinoja ovat esimerkiksi keskustelut kasvotusten, pikainen viesti tai puhelu ongelman huomanneelle henkilölle tai virallinen lausunto julkisuudelle. Tavoitteita voidaan tarkastella kronologisessa järjestyksessä, kun seurataan kriisin etenemistä. Ensinnäkin tavoitteena on tärkeää ehkäistä ja vähentää organisaatioon kohdistuvia kohuja ja kriisejä sekä lieventää niitä, jos ne tavoittavat organisaation. Kriisi-viestinnän avulla pyritään turvaamaan organisaation työrauha, sekä palauttamaan organisaatio normaalitilaan. (Kortesuo 2016, 12.) Luvussa 4.3. käydään tarkemmin läpi näitä keinoja ja tavoitteita.

Yrityksen kriisiä tarkasteltaessa ei voida ottaa huomioon vain kriisiviestintää, vaan täytyy myös seurata yrityksen suurinta voimavaraa eli henkilöstä. Yrityksen selviäminen kriisistä riippuu vahvasti henkilöstöstä ja henkilöstön resiliens-sistä, eli kyvystä selvitä kriiseistä. Resilientti yksilö tai yritys toimii kuin kumipallo kohdatessaan kriisin. Hän voi törmätä seinään, mutta ponnahtaa heti takaisin ja toipuu kriisistä nopeammin sekä sietää paremmin stressiä. On toivottavaa, että yrityksellä ja henkilöstöllä on tämä ominaisuus, jotta kriiseistä selvitään mahdollisimman vähällä ahdingolla. Kriiseistä selviytymiseen voidaan vaikuttaa esimerkiksi kouluttamalla henkilöstöä erilaisiin kriisitilanteisiin. (Kortesuo 2016, 30.)

4.2 Kriiseihin varautuminen ja vastuun jakautuminen

Kriisiviestintäsuunnitelma on kuin trapetsitaiteilijan turvaverkko. Sitä ei välttämättä tarvita, mutta vahingon sattuessa se on elintärkeä. Panokset trapetsitaiteilijan ja yrityksen viestinnän välillä ovat hieman eri skaaloissa, mutta tämä ei tee kriisiviestinnän suunnittelusta toisarvoisempaa. Kriisiin varautuminen on olennaista yrityksissä, mutta se ylenkatsotaan usein. Ihmisillä on tapana ajatella, ettei kriisi voi kohdistua millään juuri heihin ja tämä pätee myös yrityksiin. (Kauppalehti 2018.)

Edelliseen trapetsitaiteilija esimerkkiin viitaten, voidaan todeta, että on parempi varautua pahimpaan kuin katua. Kriisiviestinnän ammattilaiset Sini Korpinen ja Sara Lindström kertovat asiakkaiden valitettavasti tulevan useimmiten heidän puheilleen vasta kun kriisi on jo ehtinyt levitä käsiin. Kriisin päästyä valloilleen, on sen korjaaminen huomattavasti vaikeampaa, kuin tilanteessa, jossa ennakoivat menetelmät olisivat olleet käytössä. Kun kriisiviestintään on tehty hyvä suunnitelma ja vastuualueet ovat tiedossa, ei kriisi välttämättä ehdi levitä julkisuuteen, vaan tilanne voidaan korjata organisaation sisällä. Tämä on optimaalista kaikkien osapuolien kannalta, sillä näin yrityksen imago ei kärsi, asiakkaat eivät pahastu ja työntekijöille ei tule ylimääräistä kuormitusta. (Lindström & Korpinen 2020, 18.)

Vasta koronapandemian aikana on huomattu, kuinka olennainen rooli viestintävastaavilla on kriisitilanteissa. Kriisiviestinnän arvo todennäköisesti nousee entisestään tulevaisuudessa. Kriisitilanteessa ihmisen toiminta muuttuu ja kriisin tapahduttua ei enää ehditä laatimaan uusia toimintamalleja. Yritykset kääntyvät usein viestinnän ammattilaisten puoleen, koska heillä ei ole valmista toimintasuunnitelmaa. Tämä tulee yritykselle kalliiksi ja kuormittaa usein työntekijöitäkin tarpeettomasti, sillä epätietoisuus lisää kaikkien stressitasoja. (Opetushallitus.)

Johdolla on suuri vaikutus siihen, miten työntekijät reagoivat kriisiin. On ensisijaisen tärkeää, että työntekijät saavat tiedon kriisistä mahdollisimman pian, jotta heillä on mahdollisuus vaikuttaa tilanteeseen ja antaa oma näkemyksensä

aiheesta. Jos työntekijät pidetään pimennossa kriisin vaiheista, he eivät osaa vastata mahdollisiin kysymyksiin, jotka tulevat asiakkailta ja tämä voi johtaa turhautumiseen sekä tunteeseen, että yritys pimittää ehdoin tahdoin informaatiota asiasta, joka koskee myös heitä. Työntekijöiden tietämättömyys tilanteesta antaa myös ulospäin epäammattimaisen kuvan organisaatiosta. Tämän vuoksi on tärkeää antaa työntekijöille selkeät ja ajankohtaiset tiedot kriisistä, ettei julkisuuteen leviä väärää informaatiota. (Paukkunen 2020.)

Yrityksen on tehtävä linjaus, miten ja kenelle tieto kulkee ja ketkä ovat vastuussa kriisiä käsittelevistä asioista. Usein kriisitilanteessa pärjätään parhaiten, kun vastuu kriisiviestinnästä on henkilöllä, joka on vastuutehtävissä myös työarjessa. Vaikka johto on usein vastuussa kriisin hallitsemisesta, on koko organisaatiolla oltava kriisikyvykkyyttä, jotta kriisit voidaan kohdata joukkueena. Esimerkiksi potentiaalisen kriisin tunnistaminen on jokaisen organisaation jäsenen vastuulla. Henkilöstön rooli onkin kriisitilanteessa korvaamaton. (Paukkunen 2020.)

Työyhteisö, jossa on vahva organisaatiokulttuuri, selviää paremmin kriiseistä ja vastaa niihin tiiviimmällä ryhmäkoheesiolla kuin hataralla pohjalla oleva organisaatio (Lehtinen 2018). Kriisistä suoriutumisen edellytys on jo valmiiksi hyvinvoiva henkilöstö. Työhönsä ja työnantajaansa sitoutunut työntekijä ehkäisee alkavia kriisejä tehokkaammin kuin huonosti voiva työntekijä. (Launiainen 2020.) Tyytymättömällä työntekijällä ei ole myöskään motivaatiota pitää kriisiä yrityksen sisäisenä, vaan tieto saattaa huomattavasti helpommin vuotaa julkisuuteen, jolloin kriisi kasvaa sisäisestä myös ulkoiseksi. Vuonna 2022 Espresso House joutui kohun keskelle, kun työntekijät tulivat julkisuuteen huonoista työolosuhteista ja vakavista hygieniaongelmista. Kriisi olisi voitu estää huolehtimalla työntekijöistä ja ottamalla korjaustoimenpiteet käyttöön heti, kun työntekijät raportoivat erinäisistä ongelmista. (Ikävalko 2022.)

Henkilöstön kriisiviestinnän kouluttamiseen on monia eri tapoja, kuten verkkokurssit, organisaation omien asiantuntijoiden pitämä koulutustilaisuus tai jopa viikon kurssi, jos-sain yhteisessä kohteessa. Koulutettavia asioita ovat muun

muassa negatiivisten ilmiöiden ehkäisy ja negatiivisten ilmiöiden hyväksyminen, kriisiviestinnän alkeet sekä sisäinen kriisiprosessi kriisin sattuessa. (Juholin 2022, 292.)

4.3 Kriisiviestinnän askeleet

Kriisillä on pääpiirteisesti kolme vaihetta, joista ensimmäinen on ”rauhan aika”, jolloin tehdään ennakoivia toimenpiteitä. Toinen vaihe on itse kriisin ja kaaoksen vaihe, kun kriisi on kuumimmillaan ja tilanteesta yritetään selviytyä. Ja viimeisenä on kriisin jälkihoito. (Kortesuo 2016, 13.)

Suuri osa organisaation kohtaamista tilanteista ei ole kriisejä vaan yrityksen toimialaan kuuluvia poikkeuksellisia tilanteita, jotka saattavat vasta huonosti tai välinpitämättömästi hoidettuina johtaa yrityksen sisäiseen kriisiin (Launiainen 2020). Yritysten on hyvä tuntea heille sopiva kriisiviestinnän prosessi, jotta kriisi voidaan ennakoida tai vähintäänkin osataan reagoida ja toimia oikeaoppisesti. Kortesuon mukaan kriisiviestinnässä ei ole varmoja kaavoja, mutta hyviä lähestymistapoja on useita. (Kortesuo 2016, 31.)

Organisaation täytyy esimerkiksi osata tunnistaa kriisin alku ja ennakoida keinot, miten voidaan pienentää syntynyttä kriisiä. Kriisiviestintäohjeistuksen tulee sisältää spesifit ohjeet työntekijöille, eikä taustoittaa tilannetta eli kun kriisi on käsillä, tarvitaan toimintaa. (Kortesuo 2016, 111–112.) Tähän tavoitteeseen voidaan päästä vain kouluttamalla työntekijät tunnistamaan kriisin itämiskohdat. Kriisiviestinnän osaaminen kuuluu kaikille. Yhteisten käytäntöjen muodostaminen vaatii paljon keskustelua ja tilanteiden analysointia. Mitä isompi organisaatio on, sitä haasteellisemmaksi koulutusprosessi muodostuu. (Juholin 2022, 291.)

Mikään määrä suunnittelua ei kuitenkaan auta, jos yrityksen ei nähdä kriisitilanteessa ottavan vaadittavia askeleita. Toiminnan vaiheessa on tärkeää, että kriisillä on puhuja tai vastuuhenkilö, joka voi antaa kattavia tilannepäivityksiä tilanteesta kaikille. Kriisin aikainen hälytys voi tulla mistä vain yrityksen sektorilta, mutta tiedon tulee voida kulkea helposti sieltä johdolle. Kun hälytys kriisistä

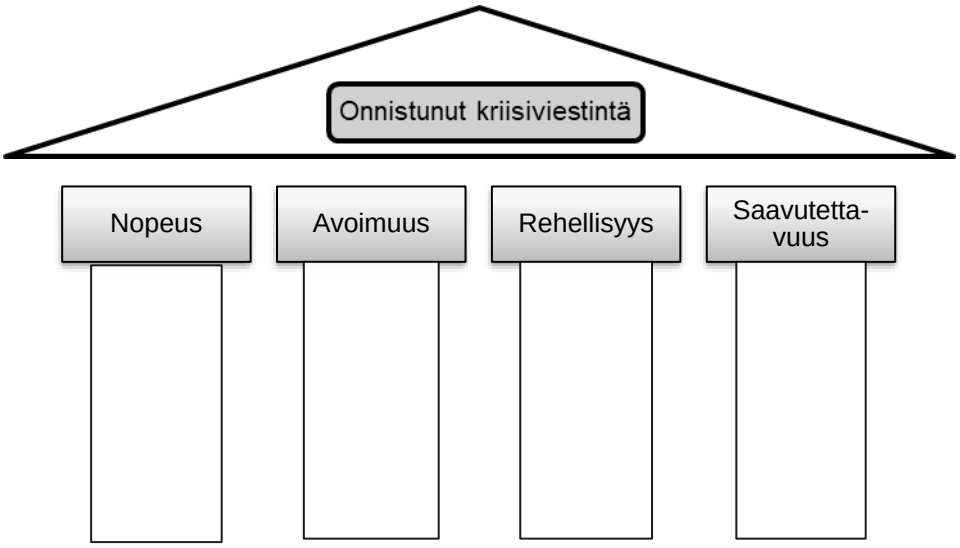
nousee esille, on kaikkien oltava perillä siitä mitä heidän tulisi tehdä. Tiedon tulisi löytyä jo valmiiksi tehdystä muistilistasta, joka on kaikille saatavilla. Kriisin aikana viestiminen onnistuu nykyisin hyvin viestintäteknologioiden kuten WhatsAppin tai Slackin avulla, tai perinteisesti soittamalla. Yrityksellä täytyy olla jokin ennalta määritetty kanava, jolla voidaan tavoittaa ihmiset nopeasti mahdollisimman vähällä vaivalla. (Coleman 2020, 50–51.)

Kun tilanteesta on kerätty mahdollisimman paljon tietoa, kannattaa aloittaa käytännön suunnitelman muodostaminen ja olla yhteyksissä kaikkiin tahoihin, jotka tarvitsevat päivityksen pikaisesti, kuten esimerkiksi yrityksen osakkeenomistajat. Kriisiviestinnällä kannattaa olla alkuun yksi tiivis ryhmä, joka hoitaa asioita. (Coleman 2020, 53–54.) Viestijöiden määrä tulisi olla mahdollisimman pieni, jotta jaettava tieto pysyy ajantasaisena, eivätkä tahot toimi ristiin (Mäki 2020). Mikäli kriisi leviää huomattavasti, voidaan tiimiä laajentaa tai olla pahimmassa tapauksessa yhteydessä asiantuntijaan (Coleman 2020, 54). Tärkeintä kriisin aikana on yrityksen ensimmäinen julkinen lausunto. Ei voida siis ajatella, että olisi kannattavaa välittää hätäisesti jokin viesti julkisuuteen tai henkilöstölle ja vasta myöhemmin tehdään loppuun mietitty ja harkittu ilmoitus. Tämä voi olla haasteellista, sillä viestinnän pitäisi tapahtua mahdollisimman nopeasti kriisin ilmennyttyä. (Coleman 2020, 56.)

Sisäisen viestinnän merkitys ei vähene kriisin jälkeen, vaan päinvastoin kasvaa. Kun kriisin pahin vaihe on ohi, ei pidä heti rentoutua ja sivuuttaa tapahtunutta. Tässä vaiheessa tulee informoida henkilöstöä tilanteesta mieluusti toiveikkaaseen sävyyn. Työntekijät ovat mahdollisesti kriisin aikana olleet poikkeustilassa ja rasittaneet itseään normaalia enemmän. Kriisit voivat olla pitkäkestoisia ja aiheuttaa ahdistusta ja pelkoa osallisille ihmisille. Tähän auttaa avoin ja rehellinen kommunikointi. Jos sisäinen viestintä on onnistunutta, jaksaa työyhteisö tehdä yhteistyötä ja viestiä tehokkaasti, voittaen haasteet tiiminä. Viestiketjun ylläpitäminen, vaikka uutta informaatioita ei olisikaan, on tärkeää, jotta osallisille ei tule epävarma olo. (Mäki 2020.)

4.4 Onnistuneen kriisiviestinnän tukipilarit

Onnistunut sisäinen kriisiviestintä saattaa olla se asia, joka viime kädessä pelastaa yrityksen (Paukkunen 2020). Onnistunutta kriisiviestintää on tutkittu useaan otteeseen ja asiasta löytyy useita eri näkemyksiä. Arto Henriksson ja Matti Karhu kertoivat vuonna 2008, että onnistuneen kriisiviestinnän tukipilareita ovat nopeus, avoimuus ja rehellisyys. Näihin voidaan myös liittää aloitteellisuus, vastuullisuus sekä inhimillisyys. Avoimuus edellyttää, että viestijä on valmis tiedottamaan aktiivisesti ja panostamaan sanoman selkeyteen. Viestinnän tulee olla nopeaa, muttei hätiköityä. Rehellisyydessä kannattaa ottaa huomioon, ettei kaikkiin kysymyksiin tarvitse vastata. (Henriksson & Karhu 2008, 27.) Katleena Kortesuo keräsi vastaavat piireet onnistuneelle kriisiviestinnälle. Piirteet ovat samat kuin edellä mainituilla kirjoittajilla; nopeus, avoimuus, rehellisyys, mutta Kortesuo lisäsi joukkoon saavutettavuuden. Kuvion 10 pilarit kuvaavat, miten onnistunut kriisiviestintä rakentuu näille piirteille. (Kortesuo 2016, 31.)



Kuvio 10. Onnistunut kriisiviestintä (Kortesuo 2016, 31).

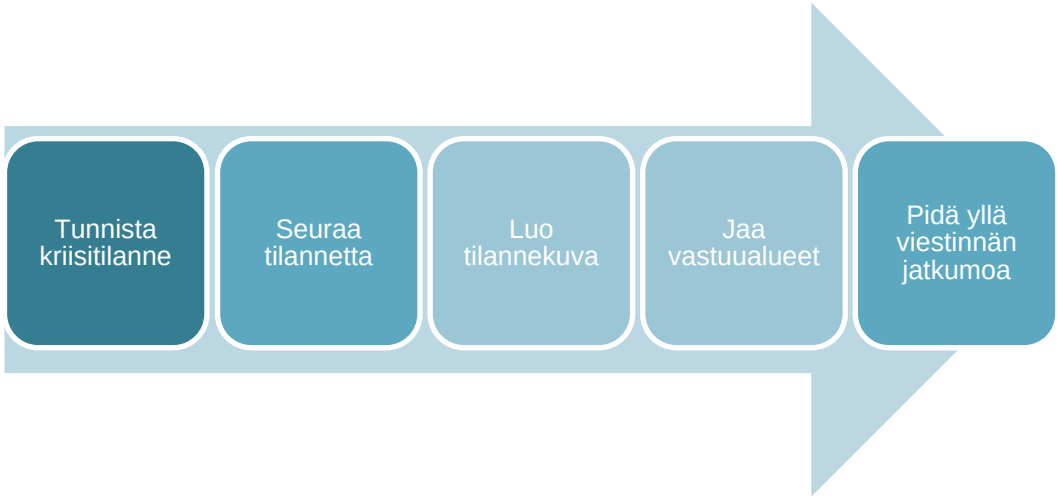
Saavutettavuudella tarkoitetaan, sitä että kriisisistä vastaavat tahot ovat tietoa tarvitsevien tavoitettavissa. Kortesuo tuo kuitenkin ilmi, että vaikka kaikki nämä kriteerit täyttyisivät, kriisiviestintä epäonnistuu valitettavan usein. Kriisiviestinnässä ei voi onnistua sataprosenttisesti, sillä jokin taho loukkaantuu aina. (Kortesuo 2016, 31.) Hyvin hoidetut kriisit voivat kuitenkin parhaimmillaan tuoda

henkilöstöä yhteen ja kriisi voidaan nähdä yhdessä voitettuna taisteluna. (Korpiola 2011, 110).

Virheen myöntäminen ja anteeksi pyytäminen on monelle vaikeaa. Useimmiten tilanteesta selviää kutenkin helpommalla, kun myöntää oman virheen. Kuvassa 2 on esimerkki onnistuneesta kriisiviestinnästä. Retkeilyvarusteita valmistava suomalaisyritys Savotta joutui ilmoittamaan reppunsa tuotantovirheestä sosiaalisessa mediassa. He myönsivät tuotantovirheen ilman kiertelyä ja antoivat selkeät toimintaohjeet kuluttajille. Savotta sai suorasta lähestymistavastaan huomattavan määrän positiivista palautetta. (Taipaleenmäki 2017.)

Kuva 2. Kuvakaappaus Nina Taipaleenmäen blogista (2017).

Toinen esimerkki onnistuneesta kriisiviestinnästä on Richard Bransonin toiminta vuonna 2014 avaruusalus Virgin Galacticin onnettomuudessa, jossa kuoli kaksi koelentäjää. Kyseessä olisi voinut olla Virgin Galacticin loppu, mutta yrityksen perustaja Branson onnistui pelastamaan yrityksen kasvot erinomaisella viestinnällä. Hän noudatti kuutta periaatetta viestinnässään, jotka ovat välitön viestiminen, konkreettinen toiminta, kriisille kasvojen antaminen, myötätunnon osoitus, vastaaminen esille nousseeseen kritiikkiin ja viestiminen kriisin jälkeen. (Westerén 2015.)



Kuvio 11. Viisi askelta onnistuneeseen kriisiviestintään. (Mäki 2020).

Kuviossa 11 käydään läpi tiedotuspäällikkö Fanni Mäen kehittämää mallia onnistuneeseen kriisiviestintään. Askeleiden avulla organisaatio voi saada suuntaa oikeanlaisiin toimintamalleihin ja kehittää heille spesifimmän suunnitelman, joka sopii kyseisen organisaation tarpeisiin. Kuvion 11 mukaisesti kriisiviestinnän ensimmäinen vaihe on kriisitilanteen tunnistaminen. Tämä voi olla haasteellista, sillä kriisit näyttäytyvät erilaisina eri organisaatioissa ja eri aloilla. Koska kriisi voi syntyä hiljalleen tai eskaloitua vaarattomasta tilanteesta nopeasti, on tärkeää osata puuttua peliin mahdollisimman pikaisesti. Kun kriisitilanne on tunnistettu, on selvitettävä keitä kriisi koskettaa ja kuinka laajalle kriisi on levinnyt, sekä mitä tilanteen hyväksi voidaan tehdä. (Mäki 2020.)

Seuraava askel on tilanteen seuranta. Tässä vaiheessa on tärkeää kerätä kaikki oleellinen tieto tilanteesta. Välillä olennainen tieto voi olla vain vastuuhenkilöillä, jolloin tärkeintä on saada yhteys näihin henkilöihin. Jos informaatio on yhden tai

useamman henkilön takana reagointi kriisiin hidastuu. (Mäki 2020.) Esimerkiksi jos yrityksen toimitusketjussa on ilmennyt ongelmia ja vain tietty varastonhallintayksikkö osaa selvittää vian, on johdolla oltava yhteys tähän yksikköön

Kolmas askel on tilannekuvan luominen kokoamalla yhteen kaikki tiedot mitä kriisistä on ja kertomalla henkilöstölle rehellisesti, mikä tilanne on. On erittäin tärkeää, ettei viesti muutu matkalla ja tilannekuva on kaikille johdonmukainen. Mikäli informaatiota ei ole kattavasti, pitäisi tämäkin tuoda ilmi. Kun tilannekuva on luotu, voidaan jakaa vastuualueet. Tämä on tehtävä selkeästi ja työtehtävät tulee jakaa suoraan oikeille ihmisille. Vastuut tulisi olla jaettu jo ennen kuin kriisi pääsee yllättämään ja kaikilla täytyisi olla mahdollisuus ottaa vastuuhenkilöihin yhteys tarvittaessa. (Mäki 2020.) Koko prosessin ajan ja erityisesti työtehtävien jaossa on otettava huomioon, miten kommunikointi tapahtuu. Esimiehen täytyy osata viestiä tehtävät motivoiden ja kannustaen, jotta esimerkiksi ilmapiiri säilyy energisenä (Himma 2014).

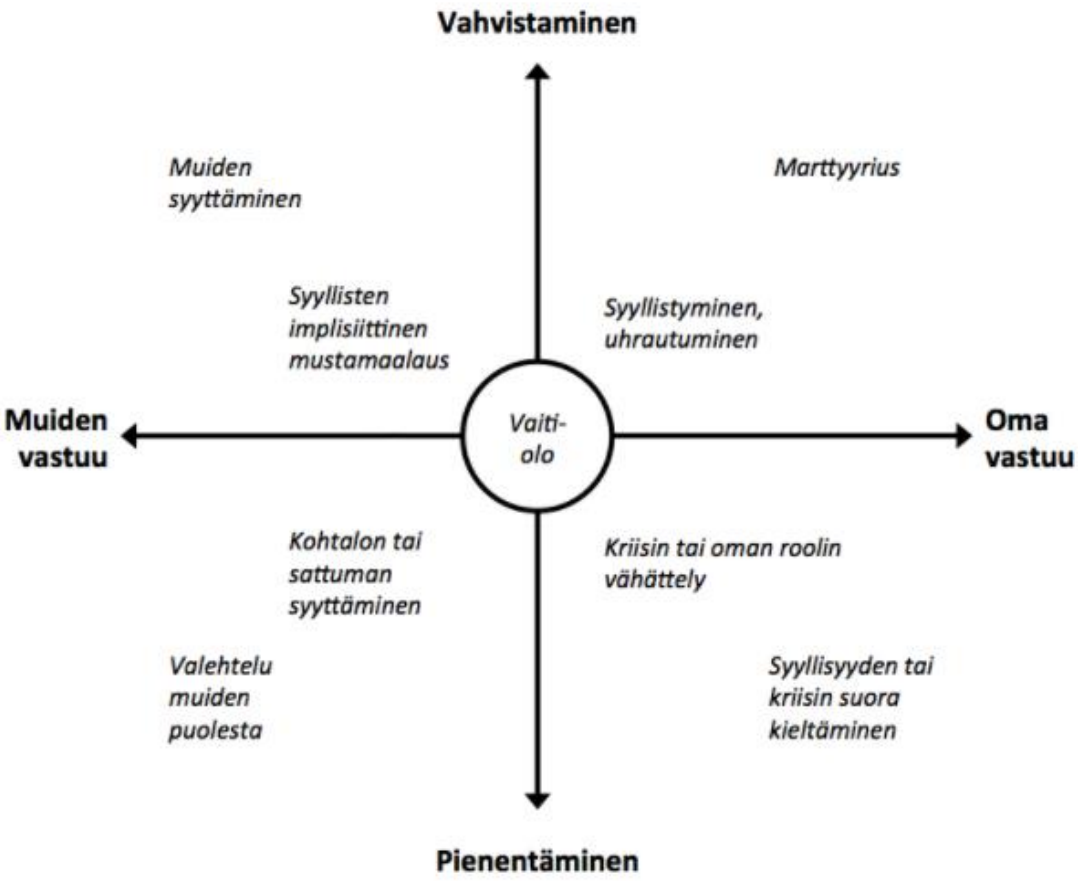
Viimeisenä askeleena on viestinnän jatkumon ylläpitäminen. Kriisitilanteessa tulee huolehtia, että työntekijät saavat kattavasti ajankohtaista tietoa kriisistä ja sen etenemisestä, jotta he pääsevät tarpeen mukaan osallistumaan kriisin hoitoon. (Korpiola 2011, 110.) Johdon on usein vaikea hahmottaa, mikä on tarvittava määrä viestimistä kriisin aikana ja tämän vuoksi sisäinen tiedottaminen voi kärsiä. Viestinnän määrä riippuu myös vahvasti organisaation koosta ja myös sisäisen viestinnän työkaluista, jotka vaihtelevat yrityksittäin. Tärkeät viestit tulisi välittää muutamissa ennalta hyviksi todetuissa kanavissa, sillä useiden kanavien käyttö varmistaa sen, että mahdollisimman moni saa viestin. (Mäki 2020.)

4.5 Kriisiviestintä pohjamudassa

Valitessa kriisiviestinnän keinoja, täytyy jokainen keino punnita eettisyyden ja kestävyyden kannalta (Kortesuo 2016, 46). On olemassa vanhentuneita kriisiviestinnän ohjeistuksia, joita käytetään vielä tänäkin päivänä. Näitä ohjeistuksia ovat esimerkiksi valehtelu, ongelman sivuuttaminen, loan heittäminen kilpailijan

niskaan ja tekopyhyys. Keinot ovat epäeettisiä ja johtavat mitä todennäköisemmin ongelmiin. (Kortesuo 2016, 175.)

Kortesuo kokosi koordinaatistoon kuvio 12 surkean kriisiviestinnän menetelmät, joita ei kannata noudattaa, koska ne ovat useaan otteeseen todettu huonoiksi vaihtoehdoiksi. Huonolla kriisiviestinnällä voidaan helposti pahentaa organisaation tilannetta kriisin keskellä. Tilanne on kuin mäkeä alas vierivä lumipallo, joka kasvaa edetessään ja muuttuu tuhoa aiheuttavaksi lumivyöryksi. Pallo on voinut saada alkunsa vain pienestä töytäisystä tai äännähdyksestä, mutta seuraamukset voivat olla valtavat.



Kuvio 12. Surkean kriisiviestinnän yhdeksän kategoriaa (Kortesuo 2016, 46).

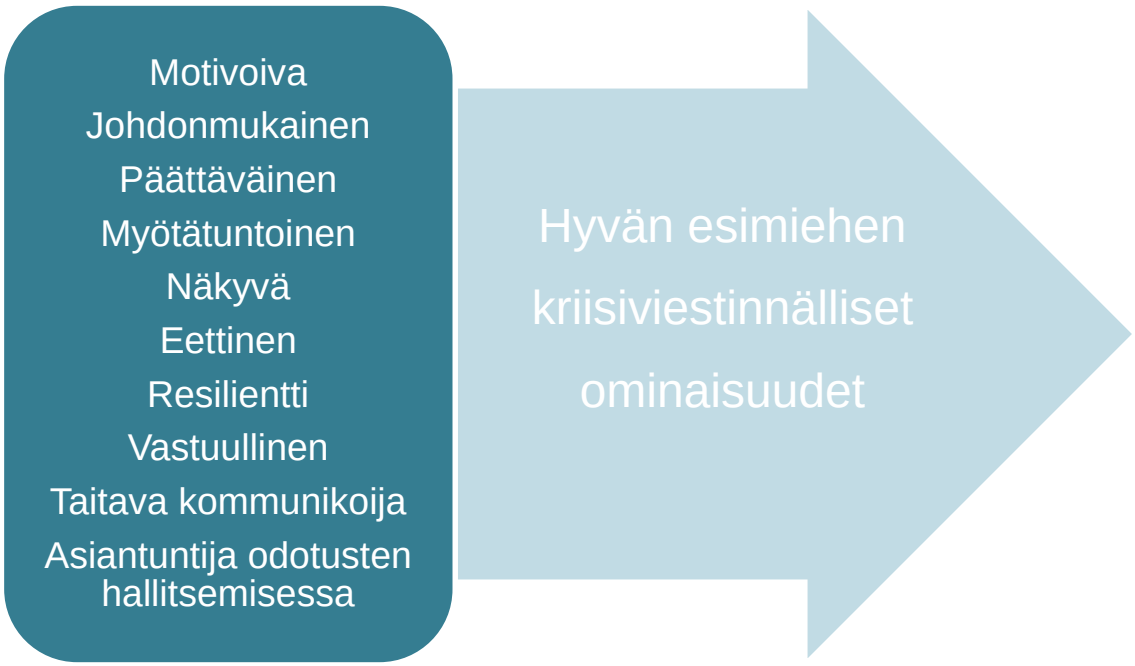
Kriisiviestintä voi mennä monella tapaa päin honkia ja koordinaatiston yhdeksän kategoriaa ovat suora tie epäonnistumiseen. Useat yritykset ovat valitettavasti

toimineet näiden periaatteiden mukaan. Hoivakoti Esperi Care on täydellinen esimerkki siitä, miten mainekriisi olisi voitu välttää oikeanlaisella kriisiviestinnällä. Hoivakodissa oli ilmennyt valtavia puutoksia muun muassa henkilövajauksen muodossa, mutta tähän reagoitiin vasta kun ihmiset eri tahoilta nostivat äläkän aiheesta. Esperi Caren toimitusjohtaja irtisanoutui ja kertoi etteivät hiljaiset signaalit huonoista oloista olleet tavoittaneet häntä. Kortesuon koordinaatistossa tämä toiminta osuu kaakkoon, eli syyllisyyden ja suoran kriisin kieltämiseen. Yrityksen olisi pitänyt tunnustaa ongelmat mahdollisimman pian sisäisesti ja ulkoisesti ja tämän jälkeen ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin. Kun maine on menetetty, sitä on hyvin haastavaa saada takaisin entiseen loistoonsa. Tästä johtuen kyseistä hoivakotia ei enää ole. (Ranta 2021.)

Koordinaatiston kategorioita tarkastelemalla voidaan huomata, että mitä viestitään, on olennaisessa asemassa, mutta se miten viestitään, on lähes yhtä isossa roolissa. Tiimeissä ja organisaatioissa on tärkeää linjata, miten kanavissa keskustellaan. Eriävät viestintätyylit voivat turhaan aiheuttaa kitkaa yhteisöön. Joidenkin mielestä lyhyet ja asialliset viestit vaikuttavat tylyiltä ja kylmäkiskoisilta, kun taas toisten mielestä pitkät viestit voivat olla sekavia, eivätkä tiimihenkeä ja yhteisöllisyyttä kasvattavia, kuten ne oli tarkoitettu. Väärät tulkinnat viestinnässä, voivat johtaa eripuraan ja siitä suurempiin ongelmiin organisaatiossa. (Leppäniemi 2021.)

4.6 Esimiehen kriisiviestintätaidot

Kun kriisi iskee organisaatioon, kohdistuvat kaikki katseet yrityksen johtoon. Työntekijät hakevat ohjausta ja tukea esimieheltään ja kaikki tämä vaatii sen, että esimies pysyy myönteisenä ja kannustavana. Esimies tarvitsee monipuolisia piirteitä voidakseen pärjätä kriisitilanteessa. (Coleman 2020, 102.) Koronavirusepidemia nosti esille yritysten toiminnan kriisitilanteissa ja miten kriisijohtaminen ja -viestintä toteutetaan (Paasonen 2020). Kuviosta 13 nähdään kymmenen ominaisuutta, jotka pätevän esimiehen pitäisi hallita poikkeustilanteessa (Coleman 2020, 102).



Kuvio 13. Hyvän esimiehen kriisiviestinnälliset ominaisuudet (Coleman 2020, 102).

Esimiehen täytyy kyetä luomaan kannustava ja toiveikas ilmapiiri, jossa työntekijät kokevat voivansa selvitä haasteista. Kun esimies osaa pitää päänsä kylmänä yllättävien käänteiden ilmetessä, syntyy työyhteisöön luottamus, että tilanteesta selvitään. Johdonmukainen viestintä luo itsevarmuutta työyhteisöön ja parantaa esimiehen statusta. Kriisiin tulee reagoida nopeasti ja tämä vaatii esimieheltä päättäväisyyttä, kriisihetkellä ei ole aikaa hermoilla ja epäröidä. Esimiehen täytyy kuitenkin voida ottaa vastaan neuvoja, eikä vain toimia oman päänsä mukaan. (Coleman 2020, 102–103.)

Ihmiset haluavat, että kriisin herättämät tunteet voidaan nähdä yrityksessä johtoa myöten. Esimiehen täytyy osata tasapainottaa myötätuntoinen reaktio ilman, että se voidaan tulkita hysteerisenä. Vaikka hänellä ei olisi paljoa aikaisempaa kriisiviestintäkokemusta, on hänen silti oltava näkyvissä työntekijöille. Muutoin työntekijöille saattaa nousta kuva piileskelevästä esimiehestä, johon kriisi ei vaikuta. Usein esimiehen piileskely heijastuu negatiivisesti koko organisaatioon, mikä saa työntekijät vielä ärtyneemmiksi ja aiheuttaa hallaa työyhteisöön. (Coleman 2020, 103–104.) Ammattimainen viestijä seisoo tiiminsä takana, vaikka olisikin tehty virheitä (Kortesuo 2016). Läpinäkyvä viestintä erityisesti kriisin aikana rakentaa luottamusta työnantajaan ja empaattinen viestintä kasvattaa

työntekijöiden resilienssiä, mikä auttaa organisaatiota pitkällä tähtäimellä (Holtom, Edmondson, Niu 2020.)

Kriisit halutaan aina hoitaa mahdollisimman ripeästi pois päiväjärjestyksestä, mutta nopeuden ja yrityksen maineen suojelemisen lisäksi on otettava huomioon toiminnan eettisyys. Esimerkkinä epäeettisestä kriisinhallinnasta voidaan pitää vuonna 2004 tapahtunutta kriisiä. Thomas Cook matkayhtiön retkellä kuoli kaksi nuorta lasta, mutta yritys suostui pyytämään vanhemmilta anteeksi vasta vuonna 2015. Epäeettinen toiminta voi vaikuttaa negatiivisesti myös työntekijöiden työmotivaation, jos he kokevat, ettei johto noudata organisaation arvoja. (Coleman 2020, 105–106.) Eräs eettisyyden aspekti on myös rehellinen viestintä työntekijöille. Jos kriisi uhkaa työntekijöiden työpaikkoja, tulisi siitä kertoa, jotta henkilöstö osaa varautua äkilliseen muutokseen. Ja mikäli heidän asemansa ei ole uhattuna, pitäisi tämäkin kertoa avoimesti. (Holtom, Edmondson, Niu 2020.)

Kriisi voi olla mahdollisuus esimiehelle kasvattaa uskottavuuttaan näyttämällä, kuinka hyvin hän kestää kriisin aiheuttaman paineen. Resilienssi on tärkeässä asemassa niin työntekijän kuin esimiehen toiminnassa kriisin aikaan. Vaikka esimiehen täytyy kriisin aikana jaksaa paljon suurempaa painetta kuin tavallisesti, ei omaa hyvinvointia pidä tai saa asettaa vaakalaudalle. (Coleman 2020, 107.)

Toimiva kriisityö pohjautuu hyvin toimivalle kriisiviestinnän tiimille, mutta on esimiehen tehtävä varmistaa, että kriisiviestinnän ensisijainen tiimi tekee tehtävänsä hyvin ja ottaa vastuun työstään. Kaikki nämä aikaisemmat taidot vaativat hyviä kommunikaatiotaitoja. (Coleman 2020 108.) Viestinnän jatkumon säilyttämisessä kannattaa ottaa huomioon työntekijöiden ja kriisiviestinnän tiimin tarpeet. Mitä työntekijöiltä odotetaan ja miten heidän tulisi varautua mahdollisiin muutoksiin. (Mäki 2020.)

Johtoasemassa olevan henkilön tulee erityisesti kriisitilanteessa ymmärtää hyvän viestinnän merkitys, sillä hänen täytyy osata viestiä selkeästi ja nopeasti.

Kriisitilanteessa ei kannata odottaa ihmeitä, eikä varsinkaan asettaa älyttömiä paineita työntekijöille. Esimiehen kannattaa luoda realistiset odotukset organisaatiolle ja yksittäisille työntekijöille kannustamalla heitä. Näin työntekijät osaavat reagoida mahdollisiin vastoinkäymisiin. (Coleman 2020, 108.)

5 Esimiesviestintä

5.1 Esimiehen rooli viestijänä

Esa Lehtisen (2015) mukaan viestinnän emeritusprofessori Leif Åberg on todennut seuraavasti: ”Kaikki johtaminen on viestintää, ja kaikilla työyhteisön jäsenellä on vastuunsa viestinnästä”. Ilman viestintää ei voi johtaa, työtä ei tehdä tehokkaasti, jos esimiehet eivät osaa viestiä yrityksen tai edes työyhteisön tavoitteita ja arvoja. Viestinnän avulla luodaan yhteisöllisyyttä ja yhteistä kulttuuria. Viestintä on yksi tärkeimmistä asioista yhteisölle, ilman sitä organisaatiota ei ole. (Viestintätoimisto AIO 2017.)

Johtamisen tavoitteena on saada johdettavan yksilön tai ryhmän suorittamaan sovittuja asioita ja saada heidät uskomaan ja vakuuttuneiksi siitä, että kyseinen asia on hyvä. Tästä näkökulmasta katsottuna johtaminen on paljon muutakin kuin exceleitä, raportteja ja kokouksia. Johtaminen elävöityy viestinnän ja kommunikaation kautta. (Koro-Kanerva 2021.)

Usein esimiesstatuksen saaminen tulee yllätyksenä, eivätkä työntekijät pohdiskele pitkään työn vastaanottamista, sillä edelleen monissa yrityksissä se on ainoa uralla etenemisen tie (Salminen 2017, 25). Esimiesasemaan noustaan useimmiten asiantuntija-asemasta annettuihin näyttöihin perustuen ja esimiesasemaan nimetään asiantuntijoista parhain. Työntekijä useimmiten hyödyntää laajasti omia menestyksekkäiksi todettuja toimintamalleja myös esimiestyössään. Tästä seuraa helposti se, että esimiesvastuut jäävät toisarvoisiksi, mikä korostuu enemmän, sillä esimiestyö on moninaista ja vastuutehtävien hahmottaminen ei ole mutkatonta uudelle esimiehelle. Esimiesten kouluttaminen

johtotehtäviin ei ole myöskään tarpeeksi systemaattista, vaan kouluttautuminen jää usein omalle vastuulle. (Nikkola & Salminen 2012, 27–28.)

Esimies ei pysty jatkamaan entiseen tapaan asiantuntijatehtäviään vaan hänen on löydettävä aikaa myös johtamiselle. Nimityksen jälkeenkin, monet esimiehet jatkavat etupäässä omien asiantuntijatehtävien parissa ja saattavat tuntea henkilöstön rajoittavan hänen ammatillista menestystään ja kehittymistään. Pahimmassa tapauksessa, jos esimies ei pysty muuttamaan identiteettiään, organisaatio menettää erinomaisen asiantuntijan, sillä hänellä ei enää ole mahdollisuutta käyttää aikaansa asiantuntijuutensa kehittämisessä ja tilalle saadaan huono esimies, joka ei omistaudu organisaation menestyksen edellytysten rakentamiseen. Vaikka olemme kaikki yksilöinä erilaisia, esimiestehtävät eivät tule muuttumaan. Työtehtävät on hoidettava riippumatta siitä minkälaisilla osaamisilla, tyyleillä tai energioilla esimiehet työskentelevät. (Salminen 2017, 28.)

5.2 Esimies-alaisviestintä – kannustavaa palautetta kohti

Suomen lakimiesliitto määrittelee kehityskeskusteluiden olevan ennalta suunniteltu tapahtuma, jossa esimies ja työntekijä keskustelevat ja tekevät johdettua päätöksiä edellisen kauden suorituksiin perustuen. Keskustelun aikana sopivat he yhdessä uusista tavoitteista. Lopuksi käydään yleensä läpi työntekijän uraan liittyviä asioita ja mahdollisesti annetaan ja vastaanotetaan palautetta. (Suomen lakimiesliitto 2010, 4.)

Näistä keskusteluista ei ole mainintaa työlainsäädännössä, eikä niistä olen minkäänlaista määräystä työehtosopimuslaissa. Kehityskeskustelut kuuluvat osaksi organisaation henkilöstöhallintoon sekä esimiehen direktio-oikeuden piiriin. Direktio-oikeudella tarkoitetaan työsuhteen aikana esimiehen oikeutta johtaa ja valvoa työntekoa. Nykypäivänä kehityskeskustelut ovat oleellisia esimiehen työssä ja organisaation johtamisessa. (Suomen lakimiesliitto 2010, 4.)

Kehityskeskustelut ovat erittäin tärkeitä, sillä niiden avulla pyritään sopimaan tavoitteiden asettamisesta ja siihen edellytettävistä toimenpiteistä. Samalla varmistetaan, että tiimin päämäärä on yhtenäinen työntekijän omakohtaisen

päämäärän kanssa. Esimiehen on osattava tässä vaiheessa kuunnella enemmän työntekijän toiveita eli esimies kyselee ja kuuntelee sekä kirjaa kehittämisideoita. Kehityskeskusteluiden tavoitteena on edistää työntekijöitä ja organisaatioita kehittymään yhdessä yhteisten tavoitteiden ja strategian mukaisesti. (Kesti 2013, 93.)

Palautteen antaminen on yksi tehokkaimmista tavoista ohjata henkilöstöä. Palautteita voidaan käyttää eri tarkoituksiin, kuten esimerkiksi toiminnan suuntaamiseen, henkilöstön suoritusten ohjaamiseen, Auttaa palautteen vastaanottajia työssä kehittymisessä, työntekijöiden motivointi. (Salminen 2017, 63.)

Tutkimuksen mukaan suorituskykyä parantaa merkittävästi positiivisten ajatusten vastaanottaminen, jos positiivisia ajatuksia syntyy kolme kertaa enemmän kuin negatiivisia ajatuksia. (Kesti 2013, 95, tutkimuksesta Losada & Heaphy 2004.) Negatiiviset ajatukset vaikuttavat erittäin paljon työmotivaatioon, työtehoon sekä innovatiivisuuteen. Kannustamalla voidaan lisätä positiivisia ajatuksia, jotka ohjaavat positiiviseen kehittymiseen ja tuloksellisuuteen. Hampurilaismalli on perinteinen malli kannustavaan palautteeseen. Tässä mallissa annetaan korjaava palaute rankentavasti, niin että ensin tuodaan esille myönteinen asia ja vasta siiten kerrotaan kehittämistarve ja vielä lopuksi annetaan positiivista ja kannustavaa palautetta. (Kesti 2013, 95.)

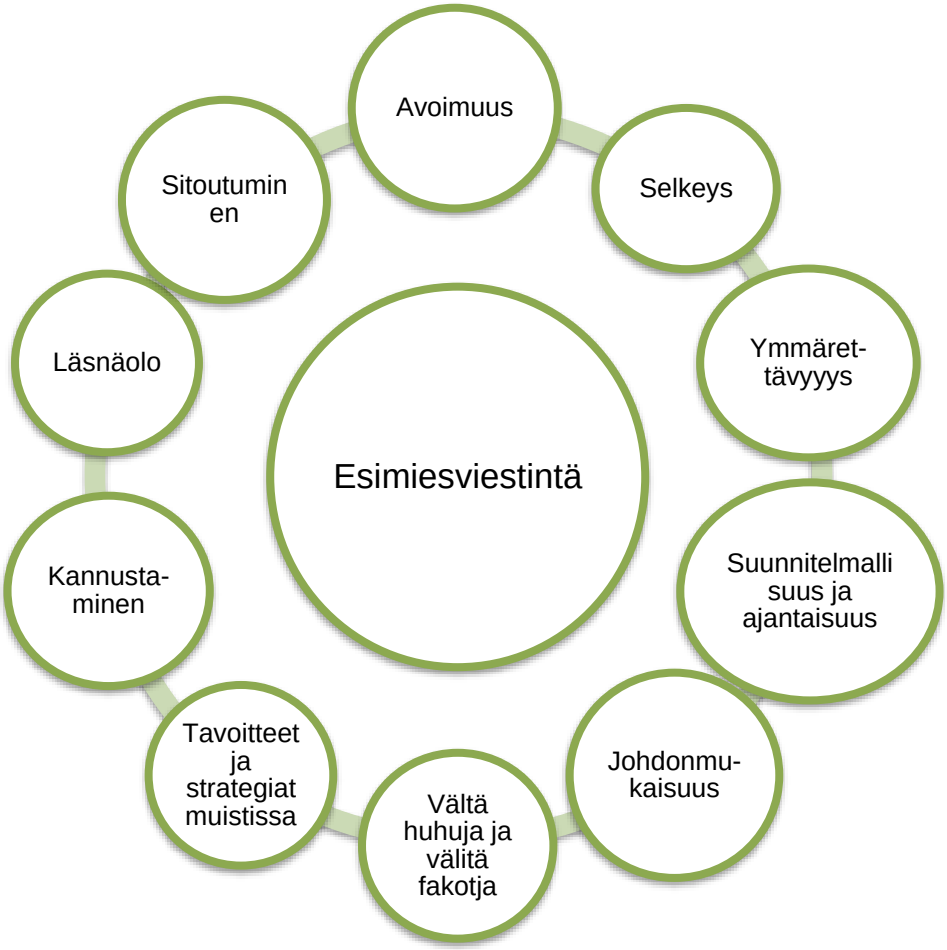
Palautteen oikeanlainen vastaanottaminen on käänteentekevää, sillä asiallinen ja rakentava suhtautuminen palautteeseen kannustaa myös sen antamista jatkossakin. Esimiehen on pystyttävä ottamaan kaikenlaisia palautteita vastaan. Hänen täytyy osata asennoitua palautteeseen oikeudenmukaisesti eli puolueettomasti ja nähdä palautteen faktat ja tuoda esille kehittämistarpeita. Väistämättä esimies saa negatiivista palautetta. Jos esimiehen oma jaksaminen on heikentynyt, hän ei välttämättä pysty vastaanottamaan negatiivista palautetta. Tämä johtaa siihen, että esimies ei pysty olemaan esimerkkinä palautteen rakentavaan käsittelyyn vaan tahattomasti vahvistaa negatiivista kierrettä, jonka tuloksena on ristiriitaisuus, joka taas johtaa työntekijöiden välisiin konflikteihin. (Kesti 2013, 96.)

5.3 Onnistunut esimiesviestintä

Onnistuneen viestinnän todennäköisyyttä voidaan kasvattaa, aktivoimalla aivojen palkitsemiskeskus esimerkiksi luomalla ympäristö, jossa ihminen tuntee olevansa arvostettu ja kokee tulevansa nähdyksi sekä hyväksytyksi. Filosofian akatemian yhteen tuoma CoPassion-tutkimushanke toteutti tutkimuksen myötätunnon vaikutuksesta työyhteisöjen hyvinvoinnille ja kehittivät tämän avulla keinoja lisätä myötätuntoa työelämään. Tutkimuksessa todettiin, että myönteinen olotila vaikuttaa positiivisesti aivojen luovuuteen. Myönteistä olotilaa verrattiin neutraalin ja ahdistuneeseen olotilaan, jolloin huomattiin näiden välillä olevan merkittävä ero. Hyvä ilmapiiri takaa ihmisten tehokkaan työskentelyn työyhteisön päämäärien edistämiseksi ja tämä on se mitä johtamisviestintä on. (Koro-Kanerva 2021.)

Myötätunnolla tarkoitetaan reagoimista kärsimykseen, kun taas myötäinnolla tarkoitetaan toisen henkilön innostuksen jakamista. Molemmat ovat tutkitusti lisänneet työyhteisön hyvinvointia. Alaisten onnistumisen kehuminen osoittaa juuri, sitä että alainen tulee nähdyksi ja arvostetuksi. (CoPassion.)

Esimiehen tehtävä on vahvistaa työhyvinvointia viestinnän avulla. Esimiehen on edistettävä myönteistä vuorovaikutusta, joka on kannustavaa, kunnioittavaa ja johdonmukaista. Tutkimuksen mukaan tämän pitäisi vaikuttaa positiivisesti työyhteisöön, eli voidaan tulkita, että keskusteluihin tulisi asennoitua optimistisesti eikä hyökäten. (Koro-Kanerva 2021.)



Kuvio 14. Onnistuneen esimiesviestinnän tukipilarit (Helsingin yliopisto 2019).

Kuviossa 14 nähdään onnistuneen esimiesviestinnän tukipilarit. Avoin viestintäkulttuuri sitouttaa työyhteisöä ja vahvistaa luottamusta organisaation johtoon ja edistää yhteenkuuluvuutta (Lokka 2020). Johdon tuoman avoimuuden avulla työntekijät voivat vaivattomasti tuoda esille työpaikalla ilmeneviä ongelmia. Työntekijöiden motivaation laskee, jos he kokevat, organisaation salaavan heiltä jotain. (Helsingin yliopisto 2019.)

Esimiehen on tärkeää huomioida viestien selkeys ja yksiselitteisyys. Näin voidaan eliminoida väärinkäsityksiä sekä monitulkintaisuutta. Tämä voi olla monelle itsestäänselvyys, mutta usein törmätään, siihen että viestin vastaanottajat eivät olekaan ymmärtäneet viestiä tarkoitetulla tavalla. Tähän liittyen on hyvä myös varmistaa, että viesti on tavoittanut henkilöstön ja viesti on ymmärretty oikein. Viestinnän tehoa voidaan lisätä, monipuolisella viestintäkanavien käytöllä ja viestien toistamisella. Riski väärinkäsitykseen on suurimmillaan, kun asioita

viestitään kirjallisesti esimerkiksi sähköpostitse. Tähän voidaan panostaa muun muassa antamalla asiasta tietämättömän lukea viesti ja varmistaa, että kyseinen henkilö on ymmärtänyt viestin selkeästi. (Helsingin yliopisto 2019.) Olemme kaikki erilaisia ja kaikki tulkitsevat viestin omien kokemuksien ja tavoitteiden kautta. Monesti viestien oikeanlaiseen tulkintaan voi vaikuttaa henkilön mielentila, väsymys tai muut henkilökohtaiset asiat. Viestin lähettäminen ei yleensä ole tarpeeksi, usein on hyvä ottaa asia puheeksi ja varmistaa esimerkiksi palavereissa ja keskusteluissa, että työntekijät ovat ymmärtäneet asian oikein. (Lokka 2020.)

Viestinnän suunnittelu on lähtökohta viestinnän onnistumiseen. Muutoksista, uudistuksista tai päätöksistä on hyvä viestiä mahdollisimman pikaisesti koko organisaatiolle. Tämän lisäksi on huomioitava, missä tilanteessa viestitään, esimerkiksi millaisissa tilanteissa tai yhteyksissä on hyvä tiedottaa mistäkin asioista. Esimiehen vastuulla on seurata viestinnän onnistumista. On hyvä kysyä itseltään saavatko alaiseni oikeanlaista viestintää oikeaan aikaan ja ymmärsivätkö he viestin oikein? (Lokka 2020.) Viestien välittämisen ajankohta on myös tärkeä huomioida. Esimerkiksi työn ulkopuolella ei ole kannattavaa viestiä aiheista, jotka nostattavat kysymyksiä ja keskusteluita. Sisäisen viestinnän suunnitelman johdonmukainen noudattaminen, edesauttaa esimiesten viestivän samoilla linjauksilla. Jotta johto pystyy välittämään yhtenäisen näkökulman, täytyy heidän olla ajan tasalla tiedotettavista asioista. (Helsingin yliopisto 2019.)

Viestinnässä täytyy välttää huhuja, välittää faktoja. Huhupuheet, jotka vääristävät totuutta, voidaan kitkeä nopealla reagoinnilla. Tässä tapauksissa on hyvä viestiä mahdollisimman selkeästi ja nopeasti ajankohtaisesta aiheesta. Esimiesten on syytä myös näyttää esimerkkiä, olla keskustelematta kiistanalaisista ja epäselvistä aiheista. Esimiesten väliset keskusteltu toimiston yleisissä tiloissa, voivat johtaa väärinymmärryksiin sekä arkaluontoisten tietojen vuotamiseen, josta henkilöstö voi kokea organisaation pimittävän heiltä tietoa. (Helsingin yliopisto 2019.)

Strategioiden ja tavoitteiden viestimistä on tarvetta korostaa. Esimiehen on tuotava näitä jatkuvasti esille viestinnässä hienovaraisesti, jotta henkilöstöltä ei pääse unohtumaan nämä asiat työarjessa. Yksisuuntainen tiedottaminen ei ole ratkaisu, vaan keskusteleminen työtekijöiden kanssa siitä kuinka he kokevat ja käsittävät nämä asiat. (Lokka 2020.) Johdon ja esimiesten viestinnän on hyvä perustua, yrityksen omien strategioiden, arvojen ja tavoitteiden pohjalle. On mahdotonta ajatella työntekijöiden toimivan linjausten mukaisesti, mikäli se ei ilmene esimiehen viestinnässä. Organisaation strategiat ovat uskottavampia ja muuttuvat koko työyhteisön lähtökodaksi, kun henkilöstö havaitsee johdon toiminnan perustuvan niihin. (Helsingin yliopisto 2019.)

Henkilöstön motivaation nostattamiseksi, organisaation on korostettava viestinnässään yhteisöllisyyden ja kehittymisen merkitystä. Esimiehen ylenmääräinen autoritaarisuus, syyllistävä sävy ja virheiden etsiminen, harvoin on tuloksellista työyhteisössä. Työntekijöitä on kannustettava, pyytämään apua ja muistamaan ettei epäonnistumisia ei tarvitse peitellä. Vahvistaakseen sanoman on johdon ja esimiehen hyvä antaa esimerkkiä, että ei pyritä peittelemään virheitä, vaan tähdätään kehittymiseen. (Helsingin yliopisto 2019.)

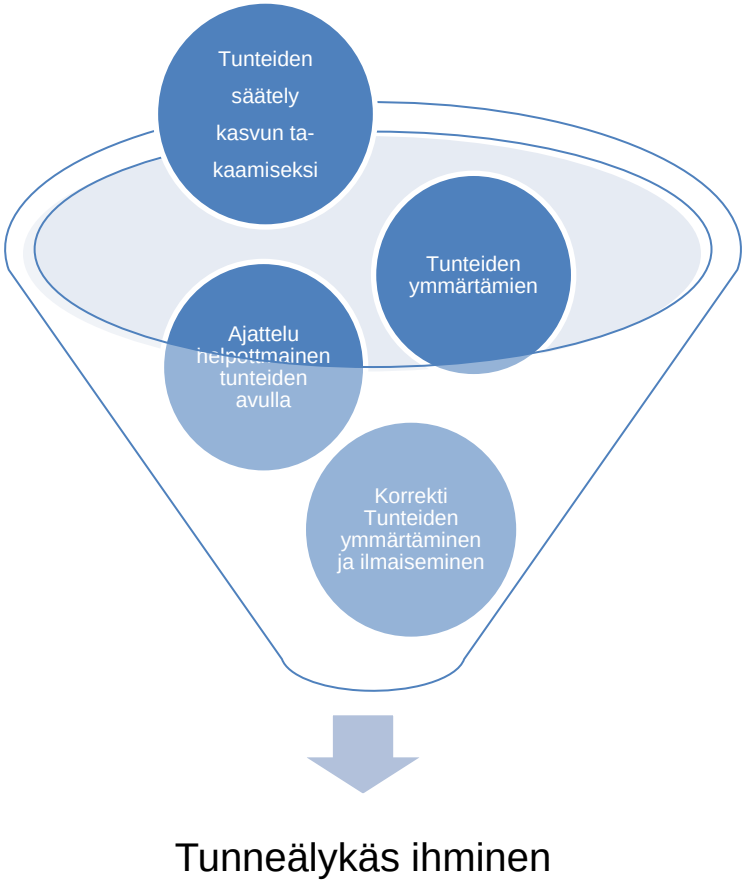
Marko Kesti määritteli päivittäisjohtamisen näin ”Päivittäisjohtamisella tarkoitetaan esimiehen säännöllistä läsnäoloa ja osallistumista työyhteisöön. Se on esimiehen tukea alaisilleen tarvittaessa.” (Kesti 2013, 90.) Esimiehen kiireellisyys muiden kuin esimiestehtävien hoitamiseen on usein esille nouseva ongelma (Kesti 2013, 90). Esimiehenä on arvokasta olla läsnä ja tavoitettavissa mikäli sille on tarvetta. Esimerkiksi jos tärkeät viestit eivät saavuta esimiestä, koska hän ei ole paikalla, tuo se henkilöstölle tunteen, että hei eivät saa tarpeeksi tukea ylemmältä taholta. On erityisen tärkeää, että esimies kykenee kiireisinäkin aikoina, olla läsnä ja kuunnella alaisiaan. Esimiehen on rikottava muureja ja mahdollistettava viestimistä kaksisuuntaisesti tai jopa kasvokkain. Tämä edellyttää sitä, että esimies on läsnä esimerkiksi järjestää tunnin viikossa avoimien ovien päivää tai kiertää työpaikalla ja osallistuu alaisten kanssa spontaaneihin keskusteluihin. (Lokka 2020.)

On arvokasta muistaa viestiä itse niin kuin haluat muiden viestivän. Esimiehet voivat toiminnallaan ylläpitää viestintäkulttuuria, jota he haluavat työyhteisön toteuttavan. Mutkattoman sisäisen viestinnän onnistumiseksi, esimiesten ja työntekijöiden on sitouduttava siihen. (Helsingin yliopisto 2019.) Esimerkiksi panostamalla laadukkaaseen perehdytykseen, saadaan sitoutuneempia työntekijöitä. Työntekijöiden sitoutuneisuudella on myös vaikutusta työntekijän asenteeseen, käyttäytymiseen ja tehokkuuteen työpaikalla. (Parku 2021.)

5.4 Tunneäly osana esimiesviestintää

Professori Peter Salovey ja tutkija John Mayer toivat vuonna 1990 esille ensimmäisen teorian tunneälystä. Kyseinen teoriamalli käsittää vain pienen osan siitä mitä nykyään tiedetään tunneälystä, mutta on siitä huolimatta ollut kyseiseen aikaan vallankumouksellista. Teorian mukaan tunneäly tarkoittaa ihmisen kykyä käsitellä ja erottaa omia sekä muiden tunteita ja kykyä käyttää tunteisiin pohjautuvaa tietoa ajatusten sekä käyttäytymisten ohjaamiseen. Tunneälykäs ihminen pystyy ymmärtämään, käyttämään sekä hillitsemään omia tunteitaan. (Exploringyourmind 2020.)

Vuonna 2014 Aalto-yliopisto ja Tampereen yliopisto loivat yhdessä tutkimushankkeen, jossa tutkittuun miten tunneäly vaikuttaa käytännön johtamistilanteeseen. Tutkimuksessa havaittiin muun muassa, että tunneälykkäämpien esimiesten tiimissä, oli parempi ilmapiiri. Esimiestyössä on monia haasteita, joista selviämisessä auttaa tunneäly. Näitä tilanteita ovat esimerkiksi epävarmuus, vastuullisuus yllättävät stressijaksot sekä haastavat vuorovaikutustilanteet. (Esimiesliitto.)



Kuvio 15. Tunneälykkään ihmisen neljä kykyä. (Exploringyourmind 2020.)

Kuvio 15 tunneälyteorian mukaan esimiehellä on oltava neljä kykyä, jotta hänet voidaan luokitella tunneälykkääksi. Ensimmäisessä vaiheessa hän pystyy tunnistamaan ja ymmärtämään omien sekä muiden tunteita ja miten niitä ilmaistaan oikein. Toisessa vaiheessa esimiehen ajattelu helpottuu, kun hän osaa pohjata ne omiin tunteisiinsa. Kolmannessa vaiheessa hän oppii tulkitsemaan monimutkaisia tunteita eli huomaa erilaisia siirtymiä tunteiden välillä kuten vihasta häpeään tai järkytyksestä suruun. Viimeisessä vaiheessa esimies osaa säädellä tunteita eli kykenee itse hallitsemaan mitä tunteita halua tunnistaa, riippuen ovatko ne hyödyllisiä vai eivät. (Exploringyourmind 2020.)

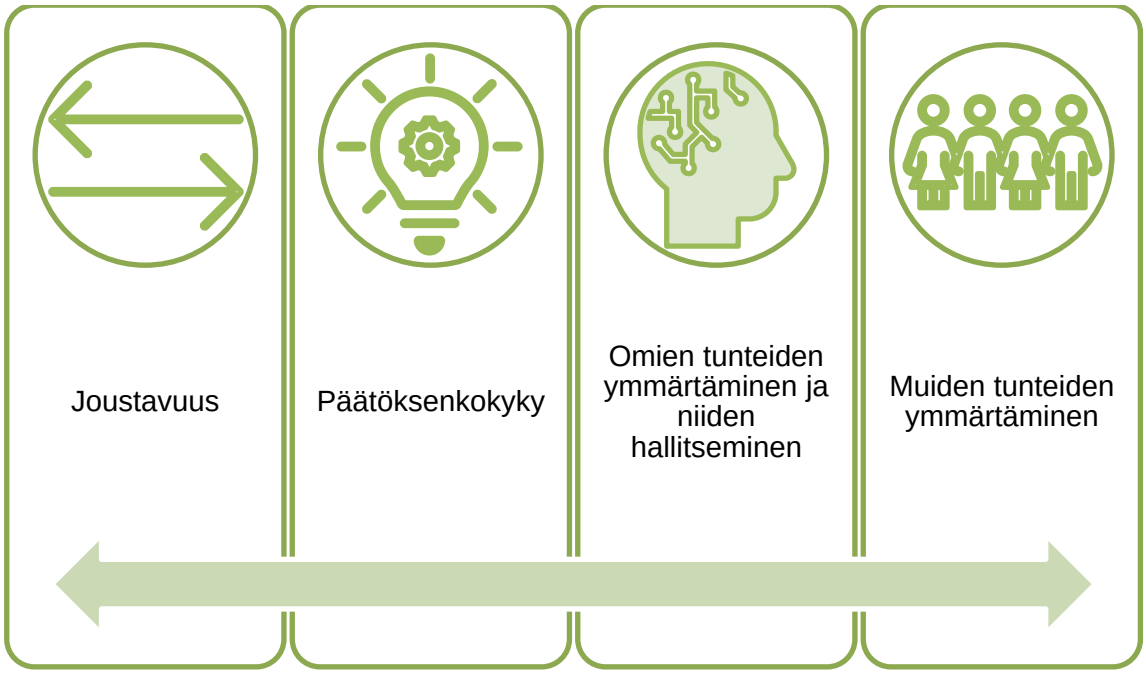
Tunneälykäs esimies pystyy tiedostamaan itselleen tärkeitä tavoitteita ja arvoja, sekä ymmärtämään miten omat tunteet vaikuttavat alaisiinsa. Näin esimies pystyy ymmärtämään ja tukemaan työyhteisöä. (Pakaslahti 2019.) On todettu, että myös negatiivisten tunteiden näyttämisellä on ollut, jossain tilanteissa positiivisia seurauksia. Negatiivisten tunteiden näyttämisellä voidaan lisätä

yhteisöllisyyttä ja energisoida ryhmää. Jos esimies kykenee näyttämään, ettei ole täydellinen, tämä johtaa avoimempaan organisaatiokulttuuriin. (Norring & Varhelahti 2019.)

Esimiehet joutuvat usein hallitsemaan omia tunteitaan, ilmaista ne oikealla tavalla, käyttäytyä työympäristössä sopivalla tavalla sekä ymmärtää tunteiden merkityksen vuorovaikutustilanteissa. Miten sitten tunneäly välittyy työympäristöön? Tunneäly välittyy omien tunteiden havaitsemisena, erilaisten tunteiden hallinnalla, empatiaosaamisella sekä ongelmanratkaisuna. Tätä varten esimiehen on tarkasteltava mitä vaikutuksia hänen viestinnällään on alaisiinsa. (Norring & Varhelahti 2019.)

Muutokset organisaatiossa, toimintaympäristön uudistuminen sekä uudenlaiset tilanteet vaativat esimiehiltä uudenlaista osaamista, jossa korostuu tunneäly perinteisen johtamistaidon sijaan. Tunteet koetaan motivoivana ja niiden avulla ylläpidetään ja ohjataan niin toimintaa kuin kognitiivisia toimintoja. Tunneälykäs esimiehellä on emotionaalisia sekä sosiaalisia taitoja, joilla hän pystyy edistämään omaa johtajuuttaan sekä johtamistaitojaan. Esimerkiksi emotionaalisuutta on identifioitu olevan yksi tärkeimmistä ominaisuuksia tunneälykkäässä ihmisessä, joilla esimies pystyy kehittämään työntekijöitä, edistää tuloksellisuutta organisaatiossa sekä parantaa työtyytyväisyyttä. (Pakaslahti 2019.)

Voiko tunteet jättää kotiin ja lähteä töihin? Voiko työpäivästä selviytyä ilman tunteiden kokemista? Saavuttaakseen täyden potentiaalinsa esimiehen on hyödynnettävä tunneälyään. On hyvä hyödyntää tietoisesti omaa tunneälyä työssään, sillä tämän avulla johtaminen koskettaa toista ihmistä ja sen avulla voidaan vaikuttaa positiivisesti työyhteisön toimintaan. Johtaa voi aina käskemällä ja vetoa auktoriteettiin, mutta tällöin ei esimies eikä alaiset saavuta optimaalista osaamista, työhyvinvointia, tuloksellisuutta tai tehokkuutta, joita olisi mahdollista saavuttaa tunneälyn avustuksella. (Johtakee.)



Kuvio 16. Neljä vinkkiä tunneälykkääseen esimiestyöhön (Johtakee).

Kuvio 16 esittää neljä vinkkiä tunneälykkääseen esimiestyöhön. Ensimmäinen vinkki on joustavuus. Tässä tilanteessa joustavuudella tarkoitetaan esimiehen kykyä sopeutua ajatusten, tunteiden sekä käyttäytymisen avulla tilanteeseen ja pyrkiä reagoimaan siihen sen vaatimalla tavalla. Esimiehen joustavuus on myös kykyä olla armelias omia ja toisten virheitä, heikkouksia sekä puutteita kohtaan sekä kykyä tulla asioissa vastaan ja antamaan anteeksi. Kun esimies on joustava, pysty hän nopeasti sopeutumaan muutoksiin ja johtamaan muuttuvissa tilanteissa. (Johtakee.)

Toiseksi esimiehen on kyettävä ottamaan vastuuta ja omistaa päätöksentekokykyä. Esimiehen on selkeästi viestittävä henkilöstölle mihin asioihin työntekijät pystyvät vaikuttamaan ja mihin asioihin vain esimies voi tehdä päätöksen itsenäisesti. Esimies ei voi siirtää päätösvaltaansa alaisilleen, mutta päätöksen yhteydessä voi miettiä mitä tunteita aihe herättää henkilöstössä, jotta esimies pystyy viestimään asian heille mahdollisimman hyvin vastaten samalla heidän tarpeitaan. (Johtakee.)

Kyky hallita ja ymmärtää omia tunteita on osa esimiehen itsetuntemusta. Esimiehen on osattava reagoida ja toimia eri tilanteissa tilanteeseen sopivalla tavalla. (Johtakee.) Tämä mahdollistaa tunnekuohun laannuttamisen, paineensietokyvyn paranemisen ja hyvän ilmapiirin luomisena. (Talentree.)

Empatiakyky tarkoittaa kykyä ymmärtää muiden tunteita ja kykyä asettaa itsensä toisen asemaan ja nähdä asiat tämän näkökulmasta. (Johtakee.) Empatiakyky on todella tärkeä varsinkin muutoksessa johtamisessa, asiakaspalvelussa sekä henkilöstön kehittymisen tukemisessa. Hyödyntäen tunneälyä esimies voi luoda pohjan työyhteisölleen, jossa keskustelu on avointa, työ on tuloksellista ja työhyvinvointi on korkealla. (Talentree).

5.5 Esimiesviestintä etätyöskentelyn aikakautena

Noin vuosi sitten maailma siirtyi digimaailmaan, kun koronapandemia pakotti työntekijät siirtymään toimistoista koteihin etätöihin. ”Etätyöhön siirryttiin valtavalla rytinällä, kuka milläkin välineillä ja taidoilla.”. Hybrideityömalli vaatii päivitettyjä viestintätapoja. Henkilöstön toimiessa osittain etäyhteyksien välityksellä ja osittain fyysisesti läsnä, muuttuu viestiminen haastavaksi, koska etätyöskentelijöille on haasteellista luoda läsnäolon ja osallisuuden tunne. On kehitettävä uudet viestintämallit keskusteluun, tiedottamiseen, yhteisöllisyyden lisäämiseen. Samalla täytyy toteutuvatko työyhteisön roolit, vastuut viestinnästä ja esimerkiksi oikeaoppinen esimiesviestintä. (Raudasoja 2021.)

Työsuojelu määrittelee etätyön olevan palkallista työtä, joka perustuu organisaation sääntöihin, joustavuuteen sekä vapaavalintaisuuteen ja jota voidaan tehdä työpaikan ulkopuolella kuten omassa kodissa. Olennaista etätyölle on se, että työn suorittaminen on ajasta ja paikasta riippumaton. (Työsuojelu 2020.)

On tärkeää etätyön aikana madaltaa kynnystä ottaa yhteyttä esimieheen. Esimiehen on hyvä ottaa vastuu yhteydenpidosta ja näyttää esimerkkiä, että on tarpeen tullen tavoitettavissa, tämä antaa työntekijälle myös tunteen, että hänestä välitetään ja että yönantajaa kiinnostaa miten työt ovat menneet. Tässä olisi

hyvä määritellä myös kanavat, josta esimieheen saisi helposti ja nopeasti yhteyttä. (Judén 2020.)

Yksi suurin haaste etätyössä on puute satunnaisista kohtaamisista. Esimeriksi uudet työntekijät eivät tutustu työyhteisöönsä yhtä hyvin, sillä kommunikointi työkavereihin ja esimieheen jää vähäiseksi. Vaikka etätyöskentelyä pyritään tukemaan perehdytyssuunnitelmalla, sen ulkopuolelle jäävät kuitenkin aukkoja (hiljaista tietoa). Loppujen lopuksi uudella työntekijällä on tässä tilanteessa myös suuri vastuu, ottaa asioista selvää ja saada tarvitsemansa tiedon. (Judén 2020.)

5.6 Esimiehen muutosviestintä

Muutos on usein pelottava hetki työntekijöille, koska muutos tarkoittaa usein työtehtävien muutosta, vähenemistä tai loppumista. Esimiehen huomioitava muutosviestinnässä työntekijöiden tunteet sekä osata perustella muutoksen syytä. Esimiehen on osattava perustella, miksi muutos on tarpeellinen. Muutosvastarinta voi jossain tilanteissa olla kova ja reaktiot voivat olla todella tunnepitoisia. Esimiehen on osattava etsiä syy vastustukseen esimerkiksi hakemalla vastauksia kysymykseen mitkä asiat huolestuttavat työntekijöitä ja yrittää vastata siihen. (Lokka 2020.)

Muutoksen aikana työntekijöitä mietityttää, miten muutos merkitsee heidän kannaltansa. Muutos koetaan positiivisemmaksi, kun työntekijät saavat itse vaikuttaa siihen, tästä syystä organisaation on kannattavaa antaa heille vastuuta ja antaa heille mahdollisuuden osallistua muutostilanteeseen. Muutosviestinnässä on huomioitava myös tunteet ja muutoksen perustelut. (Lokka 2020.)

6 Toteutus

Opinnäyteyön tuotoksena tehdyn sisäisen viestinnän oppaan suunnittelu alkoi maaliskuussa 2021 työn toimeksiantajan tuotua ilmi tarpeensa sisäisen viestinnän oppaalle. Raamittaminen ja sisältö kokonaisuudessaan rakentuivat lähinnä

aiheesta kertovan teorian pohjalle. Tämän lisäksi tietoa kerättiin työntekijöiden ja organisaation edustajien kanssa järjestetyistä, joissa käsiteltiin heidän viestinnällisiä tarpeitansa ja analysoitiin organisaation nykytilannetta. Keskustelut työntekijöiden kanssa toteutettiin vuoden 2022 alussa, kun kaikki tarvittava teoriakirjallisuus oli käyty läpi. Informaatiota kerättiin kattavasti organisaation henkilöstöltä, sekä työntekijätasolta että esimiesasemassa olevilta. Keskustelut toteutettiin etäyhteyksien välityksellä Teams- viestintäalustaa hyödyntäen, sillä organisaation työntekijät työskentelevät ympäri Suomea eri toimipisteissä kuten Lappeenrannassa, Tampereella ja Jyväskylässä.

Opas tehtiin noudattaen toimeksiantajan toiveita ja työstämisessä kuunneltiin organisaation henkilöstöä ja heidän tarpeitaan. Oppaasta tehtiin 25-sivuinen, jotta se olisi helposti luettava ja houkutteleva. Opas on pohjattu opinnäytetyön teoriaan ja sisältää myös sopivan määrän ohjeita lukijalle. Viitekehyksen yhdistäminen oppaaseen onnistui hyvin ja kaikki ohjeistukset, joita oppaassa annettiin, pohjautuivat teoriaan. Opas suunnattiin koko työyhteisölle ottaen huomioon työntekijät ja esimiehet. Sisältö jaoteltiin erikseen työyhteisöviestintään ja esimiesviestintään, jotta molemmat osapuolet löytäisivät tarvitsemansa tiedot mahdollisimman helposti.

Keskusteluiden tavoitteena oli analysoida organisaation nykytilannetta ja selvittää henkilöstön näkemyksiä organisaation sisäisestä viestinnästä. Opas pohjautuu henkilöstön näkemyksiin, jotta opas olisi mahdollisimman hyödyllinen koko organisaatiolle. Henkilöstöltä saatu informaatio kirjattiin ylös ja jäsenneltiin selkeiksi kokonaisuuksiksi. Keskusteluissa nousi esiin esimerkiksi tarve avoimempaan viestintäkulttuuriin ja tämä sisällytettiin oppaaseen ohjenuoran muodossa.

Opas koottiin graafisen suunnittelun nettisivu Canvalla, jota käyttävät myös markkinointisisältöjä tekevät yritykset. Tämä alusta valittiin, koska se on tuttu ja sisältää kattavan määrän erilaista visuaalista materiaalia, jonka muokkaaminen on yksinkertaista ja toimivaa. Toimeksiantaja jakoi brändikirjan, jota noudatettiin oppaan visuaalisessa ilmeessä. Yrityksen toiveiden mukaisesti oppaasta tehtiin yrityksen brändiin sopiva ja kirjoittamiseen käytettiin Open Sans -fonttia ja

visuaalisuuteen käytettiin yrityksen värejä. Oppaassa käytetyt kuvat on otettu organisaation brändikirjasta sekä Canvan omasta kuvapankista.

7 Tuotos

Opinnäytetyön tuotos on selkeä ja viimeistelty 25-sivuinen opas sisäiseen viestintään. Oppaan tarkoituksena on perehdyttää Generaxion Oy:n työntekijät sisäisen viestinnän toimintaperiaatteisiin. Opas on jaettu lukuihin opinnäytetyön viitekehystä seuraten. Oppaassa käydään läpi työyhteisöviestintää, esimiehen roolia viestijänä sekä työyhteisöviestinnän merkitystä yleisesti. Viestinnässä korostuvat teemat kuten vuorovaikutteisuus, yhteisöllisyys ja tiedonkulun selkeys.

Opas alkaa esipuheella ja toimeksiantajan toiveesta organisaation esittelyllä. Esittelyssä avataan yrityksen arvot, missio ja visio, koska edellytys hyvälle organisaation viestinnälle on arvojen ja tavoitteiden sisällyttäminen jokapäiväiseen viestintään. Yhteisten tavoitteiden ymmärtäminen ohjaa työntekijät organisaation strategian mukaiseen suuntaan.

Ensimmäisessä aihekokonaisuudessa käydään läpi viestintää ja työyhteisöviestintää, joka jakautuu kuuteen alalukuun. Opasta suunniteltaessa päätettiin, että työyhteisöviestintä ja viestintä ovat samassa luvussa, sillä työyhteisöviestintä limittyy viestinnän kanssa organisaation viestintä tarkasteltaessa. Ensimmäisenä luvussa määritellään tarkemmin, miksi viestiminen työpaikalla on tärkeää ja mikä sisäisen viestinnän tavoite on. Aiheet on määritelty, jotta lukija ymmärtää, miksi viestintään tulisi kiinnittää huomiota.

Seuraavaksi esitellään viestinnän hyviä ominaisuuksia ja avataan lukijalle, kenen vastuulla viestintä on organisaatiossa. Tässä alaluvussa on myös kysymyksiä pohdittavaksi lukijan omasta viestintävastuusta. Osiossa on tuotu esille myös viestintätyylien merkitys ja ohjeistuksia lukijalle oikeaoppisiin viestintätyyleihin. Työyhteisöviestinnän osio käsittelee myös viestinnän sudenkuoppia eli viestintätapoja, joita on hyvä välttää viestiessä työyhteisössä. Viimeinen alaluku sisältää teoriaa viestintäkulttuurista ja organisaatiokulttuurista. Aihe on

sisällytetty oppaaseen, jotta lukija ymmärtää niiden merkityksen työyhteisössä ja organisaatiossa. Aihe on ajankohtainen organisaation fuusioitumisen jälkeen, kun pyritään luomaan yhtenäinen työyhteisö.

Neljännessä luvussa käydään läpi esimiesviestintä, jossa selvennetään esimiehen roolia viestijänä ja annetaan ohjenuoria onnistuneeseen esimiesviestintään. Luvussa perehdytään tarkemmin, minkälaista vuorovaikutusosaamista etäperehdytyksessä on hyvä olla. Lukuun sisällytettiin myös esimies-alaisviestintä, jossa selkeytetään palautteen antamisen ja kehityskeskusteluiden tärkeyttä. Esimiehen viestiminen etätyön ja muutoksen aikana tuodaan esille tässä luvussa.

Toiseksi viimeisessä luvussa aiheena on kriisiviestintä. Luvussa määritellään, mitä kriisit ovat ja mitä tarkoittaa kriisiviestintä, minkä jälkeen paneudutaan kriiseihin varautumiseen ja siihen, kenen vastuulla kriisiviestintä on. Lopuksi käydään läpi kriisiviestinnän prosessi ja keinoja onnistuneeseen kriisiviestintään. Kriisiviestinnän sisällyttäminen oppaaseen oli tärkeää, koska Generaxion Oy tarvitsi tehostusta nykyisiin ohjeistuksiin.

Viimeisenä oppaassa määritellään organisaation omat viestintäkanavat. Kanavien käyttötarkoitusta selvennetään tarkemmin, eli kerrotaan milloin mitäkin kanavaa käytetään. Viestintäkanavien määrittäminen oli tärkeää, koska keskusteluissa oli tullut esille, etteivät työntekijät eivät olleet tietoisia viestintäkanavien käyttötarkoituksista. Opas päättyy tiivistelmään ja loppusanoihin.

8 Lopuksi

Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda sisäisen viestinnän opas työn toimeksiantajalle Generaxion Oy:lle. Oppaan avulla tuetaan työntekijöiden toimintaa antamalla heille ohjeet oikeaoppisiin viestintätapoihin sekä luomalla heille ohjenuoria korrekteihin viestintätapoihin, jotka on pohjattu tuoreimpaan aiheesta kirjoitettuun tietokirjallisuuteen. Työ rajattiin koskemaan sisäistä viestintää ottaen huomioon aihealueet, kuten työyhteisöviestintä, kriisiviestintä ja

esimiesviestintä. Rajaukset valittiin sopimaan työn tavoitteisiin ja toimeksiantajan toiveisiin. Rajauksen ulkopuolelle jätettiin esimerkiksi ulkoinen viestintä, koska organisaatiolla ei ollut tarvetta ulkoisen viestinnän kehittämiseen. Viitekehyksessä läpikäytyjen asioiden pohjalta voidaan todeta, että sisäinen viestintä on olennaisessa asemassa organisaation toimintaa tarkasteltaessa.

Tietoa opinnäytetyöhön ja oppaan rakentamiseen kerättiin monipuolisesti viestinnän kirjallisuudesta. Tiedonkeruussa hyödynnettiin kirjoja, e-kirjoja, artikkeleita ja tutkimuksia. Tietoa olisi voinut kerätä enemmän kansainvälisistä lähteistä sekä hyödyntää aiheeseen pohjautuvia tutkimuksia. Osa lähteistä oli kansainvälisiä, mutta suurin osa suomalaisia. Oppaan ja opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin ja oppaasta tuli yhtenäinen ja onnistunut kokonaisuus, josta on apua toimeksiantajalle.

Lähteet

Ahopelto, Tarja & Tanskanen, Ilona & Tolonen-Kytölä, Tuija 2015. Kieli- ja viestintätaito on osa ammattitaitoa. Kiellikello. Https://www.kielikello.fi/-/kieli-ja-viestintataito-on-osa-ammattitaitoa. Luettu 23.1.2022.

Alton, Larry 2017. Why Corporate Culture Is Becoming Even More Important. Forbes. Päivitetty 17.2.2017. Https://www.forbes.com/sites/larryalton/2017/02/17/why-corporate-culture-is-becoming-even-more-important/?sh=57eaf86169da. Luettu 25.3.2022.

Browaeys, Marie-Joëlle 2015. Understanding cross-cultural management. 3. painos. Har-low: Pearson.

Coleman, Amanda 2020. Crisis communication strategies. How to prepare in advance, respond effectively and recover in full. Kogan Page, London.

Copassion. CoPassion - Myötätunto työelämässä. Https://copassion.fi/. Luettu 10.3.2022.

Craneworks. Näin tehostat sisäistä viestintää kriisin jälkeen (ja seuraavaa silmällä pitäen). Https://www.craneworks.fi/posts/nain-tehostat-sisaista-viestintaa-kriisin-jalkeen-ja-seuraavaa-silmalla-pitaen. Luettu 25.3.2022.

Dr. R. Gopinath & Dr. R. kalpana 2020. Relationship of job involvement with job satisfication. Academia. Https://www.academia.edu/43714915/RELATIONSHIP_OF_JOB_INVOLVEMENT_WITH_JOB_SATISFACTION. Luettu 19.2.2022.

Duunitori 2021a. Markkinointikoordinaattori. Päivitetty 20.12.2021. Https://duunitori.fi/tyopaikat/tyo/kuusamon-juusto-markkinointikoordinaattori-sdsuu-14179010. Luettu 10.1.2022.

Duunitori 2022b. Kesätyöntekijä kassaosastolle Vantaan tavarataloon. Päivitetty 3.1.2022. Https://duunitori.fi/tyopaikat/tyo/kesatyontekijoita-kassaosastolle-stse-14226740. Luettu 10.1.2022.

Eminen, Susanna 2020. Organisaatiokulttuuri ja työyhteisöviestintä. Yrityskulttuurinsa näköinen sisäinen viestintä. Emine. Päivitetty 16.11.2020. Https://emine.fi/organisaatiokulttuuri-ja-tyoyhteisoviestinta/. Luettu 25.3.2022.

Engert, Oliver & Kaetzler, Becky & Kordestani, Kameron & MacLean Andy 2019. Organizational culture in mergers. Addressing the unseen forces. McKinsey & Company. Https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/organizational-culture-in-mergers-addressing-the-unseen-forces. Luettu 27.3.2022

Esimiesliitto. Tunneäly on työelämässä vahvuus. Https://www.esimiesliitto.com/wp-content/uploads/pe2014-2/files/assets/common/downloads/page0014.pdf. Luettu 1.4.2022.

Eskola, Katja 2020. Sisäinen viestintä moukaroi siilot ja luo työlle merkityksen. Ellun Kanat 28.5.2020. Https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/sisainen-viestinta-moukaroi-siilot-ja-luo-tyolle-merkityksen/. Luettu 31.3.2021.

Essounga, Yvette 2018. Google’s secret to motivating their empolyees succesfully. Researchgate. Https://www.researchgate.net/publication/326920436_GOOGLE'S_SECRET_TO_MOTIVATING_THEIR_EMPLOYEES_SUCCESSFULLY. Luettu 22.1.2022.

Exploringyourmind 2020. Salovey and Mayer's Emotional Intelligence Theory. Päivitetty 14.6.2020. Https://exploringyourmind.com/salovey-mayers-emotional-intelligence-theory/. Luettu 1.4.2022.

Hautala, Taru & Lämsä, Anna-Maija 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita, Helsinki.

Helin, Kari 2006. Yhdessä menestymisen taito. 5. painos. Talentum Media, Helsinki.

Helsingin Yliopisto, 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. Päivitetty 30.9.2019. Https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/. Luettu 20.3.2022.

Helsingin Yliopisto. Puheviestintäosaaminen. Kielijelppi. Https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/puheviestintaosaaminen/#:~:text=Viestint%C3%A4osaaminen%20on%20l%C3%B6yh%C3%A4sti%20m%C3%A4%C3%A4riteltyn%C3%A4%20yksil%C3%B6n,%2C%20informaatio%2Dosaaminen%20ja%20mediakompetenssi. Luettu 20.2.2022.

Henriksson, Arto & Karhu, Matti 2008. Skandaalit ja katastrofit, käytännön kriisiviestintäopas. Infor, Helsinki.

Himma, Ari 2014. Organisaatiokulttuurin muutoksessa jokaisella on oma roolinsa. Päivitetty 28.10.2014. Markkinointi instituutti. Http://markkinointi-instituutti.sivuviidakko.fi/arkisto/organisaatiokulttuurin-muutoksessa-jokaisella-on-oma-roolinsa.html. Luettu 27.3.2022.

Holtom, Brooks, Edmondson, Amy C., Niu, David 2020. 5 Tips for Communicating with Employees During a Crisis. Harvard Business Review. Päivitetty 9.7.2020. Https://hbr.org/2020/07/5-tips-for-communicating-with-employees-during-a-crisis. Luettu 25.3.2022.

Iivari, Pekka 2011. Yrityksen kriisi ja sen hallinta – Kriisin hallinta osana turvallisuusjohtamista matkailuyrityksessä. Sisäasiainministeriö. Https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79675/sm_082011.pdf. Luettu 26.2022.

Ikävalko, Kari 2022. Espresso House sulkee työolojen ja ruokaturvallisuuden takia kohun keskelle joutuneen keskuskeittiönsä. Yle. Päivitetty 10.1.2022. Https://yle.fi/uutiset/3-12263736. Luettu 27.3.2022.

Isotalus, Pekka 2019. Työelämässä on hallittava yhä monipuolisempia viestintätaitoja.Isotalus. Päivitetty 16.1.2019. Https://isotalus.fi/2019/01/16/tyoelamassa-on-hallittava-yha-monipuolisempia-viestintataitoja/. Luettu 23.1.2022.

Johtakee. Neljä vinkkiä tunneälykkääseen esimiestyöhön. Https://johtakee.fi/nelja-vinkkia-tunnealykkaaseen-esimiestyohon/. Luettu 1.4.2022.

Judén, Minna 2020. Sanna aloitti uuden työn etätöissä: Hyvä perehdytys ja tiimin tuki saavat työn sujumaan. Päivitetty 9.12.2020. Moreenimedia. Https://www.tuni.fi/moreenimedia/2020/12/09/sanna-aloitti-uuden-tyon-etatoissa-hyva-perehdytys-ja-tiimin-tuki-saavat-tyon-sujumaan/. Luettu 24.3.2022.

Juholin, Elisa & Rydenfelt, Henrik 2017. Hyvä viestintä, parempi viestintäkulttuuri. Viestijät. Https://viestijat.fi/hyva-viestinta-parempi-viestintakulttuuri/#3794abc6. Luettu 23.1.2022.

Juholin, Elisa 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WSOYpro, Helsinki.

Juholin, Elisa 2013. Communicare!. Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland, Helsinki.

Juholin, Elisa 2017. Communicare!. Viestinnän tekijän käsikirja. Seitsemäs uudistettu laitos. Infor, Helsinki.

Juholin, Elisa 2022. Communicare!. Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Kahdeksas uudistettu painos. Infor, Helsinki.

Jyväskylän Yliopisto. Ryhmäviestinnän verkkoperusteet. Nonverbaalinen viestintä. Https://www.jyu.fi/viesti/verkkotuotanto/ryhmaviesti/vuorovaikutus/viestinta/nonverbaalinen.html. Luettu 18.2.2022.

Kangas, Pirjo & Hämäläinen, Juha 2010. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä, Helsinki.

Kankainen, Saara 2019. Sisäinen viestintä: 10 perusohjetta johtajille ja esimiehille. Helsingin yliopisto. Helsingin Yliopisto. Päivitetty 30.9.2019. Https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-jaesimiehille/. Luettu 8.3.2022.

Karvinen, Milla-Maria 2019. Ammatillinen kehittyminen: kuinka toteuttaa sitä tietoisesti?. Ukko. Päivitetty 18.12.2019. Https://www.ukko.fi/yrittajyyskoulu/ammatillinen-kehittyminen-kuinka-toteuttaa-sita-tietoisesti/. Luettu 25.3.2022.

Kauppalehti 2018. Kriisi voi kohdata sinunkin yritystäsi – Mikä neuvoksi, jos jotain sattuu?. Kauppalehti. Päivitetty 17.4.2018. Https://www.kauppalehti.fi/kumppanisisaltoa/terveystalo/kriisi-voi-kohdata-sinunkin-yritystasi-mika-neuvoksi-jos-jotain-sattuu/ab219e13-81f5-5547-8da5-79b2f0e8140d. Luettu 26.3.2022.

Kekäläinen, Eeva 2016. Sisäinen viestintä sitouttaa, motivoi ja tuo tuloksia. 27.06.2016. Reco. Https://www.reco.fi/sisainen-viestinta-sitouttaa-motivoi-ja-tuo-tuloksia/. Luettu 31.3.2021.

Koro-Kanerva 2021. Viestintä on yrityksen, mutta myös johtajan kilpailuetu. Päivitetty 14.3.2021. Hyvä Johtaja.Https://hyvajohtaja.fi/viestinta-on-yrityksen-mutta-myos-johtajan-kilpailuetu/. Luettu 10.3.2022.

Korpinen, Sini & Lindström Sara 2020. Mainekriisi. Syöksykierteeseen ja takaisin siiville. Alma Talent, Helsinki.

Korpiola, Lilly 2011. Kriisiviestintä digitaalisessa julkisuudessa. Infor, Helsinki.

Kortesuo Katleena 2013. Osmo A. Wiion lait latistavat viestinnän. Ei oo tottablogi. Päivitetty 11.1.2013. Https://eioototta.fi/osmo-wiion-lait-latistavat-viestinnan/. Luettu 14.1.2022.

Kortesuo, Katleena 2016. Riko lasi hätätilanteessa, kriisiviestinnän pikaopas johtajalle. Kauppakamari, Helsinki.

Kuusela, Sari 2015, Organisaatioelämää. Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum Media, Helsinki.

Laitila, Anu 2016. Viestintäkriisi iskee!. Grapevine. Päivitetty 13.1.2016. Https://grapevine.fi/viestintakriisi-iskee/. Luettu 9.3.2022.

Launiainen, Petri 2020. Kun kriisi iskee, yrityksen johto on tulilinjalla – mutta koko yhteisö saa kolauksen.Ellun kanat. Päivitetty 14.1.2020. Https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkelit/kun-kriisi-iskee-yrityksen-johto-on-tulilinjalla-mutta-koko-yhteiso-saa-kolauksen/. Luettu 8.3.2022.

Lehtinen, Esa 2015. Johtaja – tule pois poterostasi ja opettele viestimään aktiivisesti!. Blogi Janne. Päivitetty 4.5.2015. Http://esalehtinen.blogijanne.fi/2015/05/04/johtaja-tule-pois-poterostasi-ja-opettele-viestimaan-aktiivises-ti/#:~:text=Esimiesviestinn%C3%A4n%20alueeseen%20kuuluu%20mukaan%20mm,my%C3%B6s%20tiimien%20ja%20palaverien%20johtaminen. Luettu 19.2.2022.

Lehtinen, Esa 2018. Miten vahva organisaatiokulttuuri rakennetaan?. Blogijanne. Http://esalehtinen.blogijanne.fi/2018/01/29/miten-vahva-organisaatiokulttuuri-rakennetaan/. Luettu 25.3.2022.

Lehtomäki, Reetta 2019. Ammatillisen identiteetin rakentuminen. Staffpoint. Päivitetty 8.11.2019. Https://www.staffpoint.fi/ideat-ja-ilmiot/blogit/ammatillisen-identiteetin-rakentuminen. Luettu 19.2.2022.

Leppäniemi, Tiina 2021. Ei se, mitä viestimme, vaan miten viestimme. Laurea Journal. Päivitetty 23.6.2021. Https://journal.laurea.fi/ei-se-mita-viestimme-vaan-miten-viestimme/#ce4f7978. Luettu 25.3.2022.

Liveto 2021. Onnistunut kriisiviestintä – Mitä se on? Päivitetty 14.7.2021. Https://blog.liveto.io/blog/onnistunut-kriisiviestinta-mita-se-on. Luettu 27.3.2022

Lohtaja-Ahonen, Sirke & Kaihovirta-Rapo, Minna 2012. Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. 2. uud. painos. Sanoma pro, Helsinki.

Lokka, Eila 2020. Johda viisaasti: 10 vinkkiä toimivampaan esimiesviestintään. Powercompetence. Päivitetty 31.1.2020.

Https://www.powercompetence.fi/johda-viisaasti-10-vinkkia-toimivampaan-esimiesviestintaan. Luettu 23.3.2022.

Luostarinen, Jutta 2022. Viestinnän asiantuntija. Generaxion. Tampere. Keskustelu 16.3.2022.

Lähteenmäki, Nelly 2020. Kriisiviestintä, mitä se on?. Proakatemia. Päivitetty 4.12.2020. Https://esseepankki.proakatemia.fi/kriisiviestinta-mita-se-on/. Luettu 7.3.2022.

Mehra, Payal & Nickerson, Catherine 2019. Organizational communication and job satisfaction: what role do generational differences play? Emerald insight. Päivitetty 3.1.2019. Https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-12-2017-1297/full/html. Luettu 25.3.2022.

Meltwater 2021. Hyvä sisäinen viestintä motivoi ja tuo tuloksia. Päivitetty 22.3.2021. Https://www.meltwater.com/fi/blog/hyva-sisainen-viestinta. Luettu 20.3.2022.

Mäki, Fanni 2020. Kuinka onnistua kriisiviestinnässä – Viisi askelta suunnitelman rakentamiseen. Lianatech. Päivitetty 11.8.2020. Https://www.lianatech.fi/tutustu/blogi/kuinka-onnistua-kriisiviestinnassa-viisi-askelta-suunnitelman-rakentamiseen.html. Luettu 20.3.2022.
Nikkola, Maisa & Salminen Jari 2012. Haastavien esimiestilanteiden ratkaiseminen. 1. painos. Kopioniini, Helsinki.

Norring, Petra & Varhelahti, Mervi 2019. Tunteiden hallinnalla ja empatialla kohti tuloksia. Turku AMK. Päivitetty 20.11.2019. Https://talk.turkuamk.fi/blog/2019/11/20/tunteiden-hallinnalla-ja-empatialla-kohti-tuloksia/. Luettu 1.4.2022.

Opetushallitus. Kriiseihin varautuminen. Https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/kriiseihin-varautuminen#anchor-kriisinvaikutus-ihmiseen. Luettu 8.3.2022.

Paasonen, Jyri 2020. Kriisijohtaminen ja -viestintä. Miten johtaa kriisitilanteessa?. Jyripaasonen. Päivitetty 30.6.2020. Https://jyripaasonen.fi/kriisijohtaminen-ja-viestinta-miten-johtaa-kriisitilanteessa/. Luettu 26.3.2022.

Pakaslahti, Susanna 2019. Esimiehen tunneälyn yhteys henkilöstön työtyytyväisyyteen. Valmennustrio. Päivitetty 16.9.2019. Https://valmennustrio.fi/onnistunut-muutos/esimiehen-tunnealyn-yhteys-henkiloston-tyotyytyvaisyyteen/. Luettu 1.4.2022.

Parku 2021. “Anteeksi pitää poistua, kalapuikkoni palaa. Jatketaan perehdytystä myöhemmin” – Perehdyttäjän vuorovaikutusosaaminen etäperehdytyksessä. Päivitetty 8.6.2021. Https://www.parku.fi/anteeksi-pitaa-poistua-kalapuikkoni-palaa-jatketaan-perehdytysta-myohemmin-perehdyttajan-vuorovaikutusosaaminen-etaperehdytykses-sa/?utm_source=rss&utm_medium=rss&utm_campaign=anteeksi-pitaa-poistua-kalapuikkoni-palaa-jatketaan-perehdytysta-myohemmin-perehdyttajan-vuorovaikutusosaaminen-etaperehdytyksessa. Luettu 15.3.2022.

Paukkunen, Ulla 2020. Sisäinen kriisiviestintä ratkaisee paljon. Seoptimi. Päivitetty 21.3.2020. Https://www.seoptimi.fi/sisainen-kriisiviestinta/. Luettu 25.3.2022.

Perttula, Merja 2017. Luuletko, että jämäkkyys on jyräämistä? Näin pidät puoliasi fiksusti. Tehy-lehti. Päivitetty 10.11.2017. Https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/luuletko-etta-jamakkyys-jyraamista-nain-pidat-puoliasi-fiksusti. Luettu 23.1.2022

Pulkkinen, Taru 2015. Sosiaalinen media ja lainsäädäntö. Kuulu. Päivitetty 5.2.2015. Https://www.kuulu.fi/blogi/sosiaalinen-media-ja-lainsaadanto/. Luettu 19.3.2022.

Ranta, Salla 2021. Kun maine menee. Maansuola. Päivitetty 15.2.2021. Https://maansuola.fi/kun-maine-menee/. Luettu 8.3.2022.

Rastor instituutti 2018. Esimies: perehdytä, älä erehdytä!. Päivitetty 15.3.2018. Https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/esimies-perehdyta-ala-erehdyta/. Luettu 1.4.2022.
Raudasoja, Saara 2021. Työnteon muutos haastaa työyhteisöviestinnän. Ossiaura. Päivitetty 25.2.2021. Https://www.ossiaura.com/vierasblogi/tyonteon-muutos-haastaa-tyoyhteisoviestinnan. Luettu 23.1.2022.

Rimpiläinen, Milla 2021. Haaste vai mahdollisuus: Uuden työntekijän etäperehdytys. Poolia. Päivitetty 19.4.2021. Https://www.poolia.fi/etaperehdytys/. Luettu 1.4.2022

Roskala, Leena 2021. Viestinnän strategia ja suunnittelu. Näin suunnittelet työyhteisöviestintää. Kumppania. Päivitetty 25.2.2021. Https://kumppania.fi/2021/02/25/nain-suunnittelet-tyoyhteisoviestintaa/. Luettu 25.3.2022.

Ryöppy, Toni 2019. Minkälaista on viestintä nykypäivän työyhteisössä?. Proakatemia. Päivitetty 20.12.2019. Https://esseepankki.proakatemia.fi/minkalaista-on-viestinta-nykypaivan-tyoyhteisossa/. Luettu 30.3.2021.

Salminen, Jari 2017. Uuden esimiehenkirja: Tulevaisuuden johtajille. 2. painos. Grano, Helsinki.

Sehm, Hannu 2021. Työmotivaatio ja työn imu. Kasvumoottori. Https://kasvumoottori.fi/lessons/maslowin-tarvehierarkia/. Luettu 22.1.2022.

Sissala, Riikka 2012. Viestinnän onnistuminen ja epäonnistuminen. Elmerinfo. Https://www.elmerinfo.net/fi/kirjailijat/299-Wiio-Osmo-A.html. Luettu 25.3.2022.

Suni, Alina 2020. Viestintä työyhteisössä - Yhteisön sisäinen viestintä. Proakatemia. Päivitetty 4.5.2020. Https://esseepankki.proakatemia.fi/viestinta-tyoyhteisossa-yhteison-sisainen-viestinta/. Luettu 20.3.2022.

Suomen Kuntaliitto 2013. Työyhteisö viestii, jotta olisi olemassa. Https://www.kuntaliitto.fi/sites/default/files/media/file/tyoyhteiso_viestii_ebook.pdf. Luettu 9.3.2022.

Suomen Lakimiesliitto 2010. Kehityskeskusteluopas. Star-Offset, Helsinki.

Svinhufvud, Kimmo 2012. Viestintävastuu. Kielijelppi. Päivitetty 14.9.2012. Https://blogs.helsinki.fi/kielijelppi/artikkelit/viestintavastuu/. Luettu 25.3.2022.

Tainio-Keinonen, Kaisa 2020. Vaikuttava perehdytys – tarkoitus, toteutustavat ja tulokset. Vuolearning. Päivitetty 28.5.2020. Https://www.vuolearning.com/fi/blog/vaikuttava-perehdytys-tarkoitus-toteutustavat-ja-tulokset. Luettu 20.2.2022.

Taipaleenmäki Nina 2017. Anteeksi, pieleen meni – kriisiviestintä pelastaa tilanteen. Avalon. Päivitetty 17.10.2017. Https://www.avalon.fi/pinnalla/anteeksi-pieleen-meni-kriisiviestinta-pelastaa-tilanteen. Luettu 25.3.2022.

Talentree. Tunneäly on tulevaisuuden tärkein taito – hallitsetko sen 5 osa-aluetta?. Https://talentree.fi/konsultointi/tunnealy-on-tulevaisuuden-tarkein-taito-hallitsetko-sen-5-osa-aluetta/. Luettu 1.4.2022.

The Bridgespan Group. Key Elements of Effective Organizations: Bridgespan’s Organization Wheel. Https://www.bridgespan.org/insights/library/organizational-effectiveness/key-elements-effective-organizations#disqus_thread. 25.3.2022.

Työelämässä. Työelämäviestintä. Https://tyoelamassa.wordpress.com/tyoelamaviestinta/. Luettu 20.2.2022.

Työelämään 2022. Millainen on hyvinvoiva työyhteisö?. Https://tyoelamaan.fi/tyopaikka/tyohyvinvointi/. Luettu 14.1.2022.

Työsuojelu 2020. Etätyö. Päivitetty 15.9.2020. https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/tyoymparisto/ettyo#:~:text=Et%C3%A4ty%C3%B6%20yleist%C3%A4,kokonaan%20et%C3%A4ty%C3%B6t%C3%A4%20tai%20vain%20osittain. Luettu 31.3.2022.

Työterveyslaitos. Monimuotoinen Työelämä. Https://www.ttl.fi/teemat/tyoelaman-muutos/monimuotoinen-tyoelama. Luettu 19.2.2022.

Työturvallisuuskeskus. 2013. Perehdyttäminen ja työnopastus - Ennakoivaa työsuojelua. Https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua. Luettu 9.1.2022.

Työtuvallisuuskeskus. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Https://ttk.fi/files/5066/monimuotoisuus_netti.pdf. Luettu 19.2.2022.

University of Eastern Finland 2020. Uuden teknologian käyttöönotossa vuorovaikutuksella on väliä. Päivitetty 18.6.2020. Https://www.uef.fi/fi/artikkeli/uuden-teknologian-kayttoonotossa-vuorovaikutuksella-on-valia. Luettu 25.3.2022.

Viestintätoimisto AIO, 2017. Miksi viestintä on tärkeää?. Päivitetty 10.6.2017. Https://viestintatoimistoaio.fi/blogi/miksi-viestinta-on-tarkeaa/. Luettu 10.3.2022.

Vilokkinen-Määttä, Suvi 2016. Vuorovaikutusosaaminen tekee asiantuntijasta työyhteisön tähden. Viestijät. 13.12.2016. Https://viestijat.fi/vuorovaikutusosaaminen-tekee-asiantuntijasta-tyoyhteison-tahden/#deb152d2. Luettu 1.4.2022.

Virmala, Tarja 2019. Sisäinen viestintä on tärkeämpää kuin ulkoinen. Marketing Finland. Päivitetty 31.1.2019. Https://mtl.fi/blogi/sisainen-viestinta-on-tarkeampaa-kuin-ulkoinen/. Luettu 8.3.2022.

Wallin, Aila 2013. Monikulttuuriosaaminen. Uudistuvan työyhteisön valttikortti. Klaava Media, Riihimäki.

Westerén, Tom 2015. Onnistunut kriisiviestintä. Case Virgin Galactic ja Richard Branson. Slideshare. Päivitetty 5.1.2015. Https://www.slideshare.net/AC-Sanafor/onnistunut-kriisiviestint-case-virgin-galactic-ja-richard-branson. Luettu 25.3.2022.

Wihuri, Julia 2016. Viesti, niin kesätyöntekijä tietää mitä tekee. Viestijät. Päivitetty 30.3.2016. Https://viestijat.fi/viesti-niin-kesatyontekija-tietaa-mita-tekee/. Luettu 11.3.2022.