

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Yrittäjyys

2014

Anna-Maija Anttikoski

**ARVOJEN TOTEUTUMINEN  
SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ  
– CASE IF  
VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖ OY**



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU**  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

Kevät 2014 | 63

Ohjaaja: Ella Kasi

Anna-Maija Anttikoski

# ARVOJEN TOTEUTUMINEN SISÄISESSÄ VIESTINNÄSSÄ – CASE IF VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖ OY

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten If Vahinkovakuutusyhtiö Oy:n sisäinen viestintä toimii. Opinnäytetyö selvitti miten arvot ovat jalkautuneet Ifin sisäiseen viestintään. Työ painottuu esimiestyöhön, koska esimiehillä on tärkeä rooli sisäisen viestinnän kanavana ja arvojen jalkauttajana. Arvojen toimeenpaneminen on rajattu päivittäisviestintään.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsitteli arvoja ja sisäistä viestintää. Arvojen osuudessa käsiteltiin arvojen määrittelyä, arvoja osana yrityskulttuuria ja strategiaa sekä arvojohtamista. Sisäisen viestinnän osuus käsitteli sisäisen viestinnän määrittelyä, tehtäviä ja kanavia.

Tutkimus toteutettiin laadullisena teemahaastatteluna, jossa haastateltiin kohdeyrityksen 12:ta esimiestä. Tutkimus eteni tavoitteiden mukaisesti ja tutkimusongelmiin saatiin vastaukset. Tutkimuksesta selvisi, miten sisäinen viestintä toimii ja miten arvot toteutuvat päivittäisessä toiminnassa. Tutkimustulosten perusteella tehtiin kehitysehdotuksia.

## ASIASANAT:

Arvot, esimiestyö, sisäinen viestintä, strategia, yrityskulttuuri

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration | Entrepreneurship

Spring 2014 | 63

Instructor: Ella Kasi

Anna-Maija Anttikoski

## REALIZATION OF VALUES IN INTERNAL COMMUNICATION – CASE OF P&C INSURANCE COMPANY LTD

The present bachelor's thesis focuses on how the internal communication functions at Insurance Company Ltd. One objective of this thesis is to explore how the values can be seen in the internal communication in the company. The study focuses on leadership because superiors have a vital role in the internal communication and in implementing the core values. The discussion on implementing the core values is limited to daily communication between the superiors and- subordinates.

The theoretical part of this thesis discusses with internal communication and values. The part focusing on values discusses the definition of values, values as a part of organizational culture and strategy and value based leadership. The part focusing on internal communication defines and discusses- the functions the internal communication and internal communication channels.

The study method used in the present thesis is qualitative and the study was carried out by conducting theme interviews with 12 superiors. The results show how the internal communication worked and how core values manifested themselves in everyday work, and finally, some development suggestions are made based on the findings.

### KEYWORDS:

Internal communication, leadership, organizational culture, strategy, values

## SISÄLLYS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 JOHDANTO</b>                               | <b>1</b>  |
| <b>2 IF VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖ OY</b>             | <b>3</b>  |
| <b>3 ARVOT</b>                                  | <b>5</b>  |
| 3.1 Yrityskulttuuri                             | 6         |
| 3.2 Strateginen arkkitehtuuri                   | 7         |
| 3.3 Arvojen luokittelua                         | 9         |
| Yhteydenpito helppoa                            | 11        |
| 3.4 Arvojohtaminen                              | 13        |
| <b>4 SISÄINEN VIESTINTÄ</b>                     | <b>16</b> |
| 4.1 Yhteisöviestintä                            | 17        |
| 4.2 Sisäinen viestintä                          | 18        |
| 4.3 Sisäisen viestinnän tehtävät                | 19        |
| 4.4 Sisäisen viestinnän kanavat                 | 20        |
| 4.4.1 Intranet                                  | 21        |
| 4.4.2 Sähköposti ja pikaviestimet               | 21        |
| 4.4.3 Tiedotteet                                | 22        |
| 4.4.4 Henkilöstölehti ja tiedotuslehti          | 22        |
| 4.4.5 Verkostot                                 | 23        |
| 4.4.6 Esimiesviestintä                          | 24        |
| 4.5 Sisäisen viestinnän haasteet                | 26        |
| 4.6 Viestinnän suunnittelua                     | 27        |
| 4.6.1 Viestintästrategia                        | 27        |
| 4.6.2 Operatiivinen suunnittelu                 | 28        |
| 4.7 Mittarit                                    | 29        |
| <b>5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA ARVIOINTI</b> | <b>31</b> |
| <b>SALATTU</b>                                  |           |
| <b>6 TUTKIMUKSEN TULOKSET</b>                   | <b>35</b> |
| 6.1 Yrityksen elämäntehtävän tunnettuus         | 35        |
| 6.2 Sisäinen viestintä                          | 38        |
| 6.3 Esimiesviestintä                            | 44        |
| 6.4 Päivittäisviestinnän tavoitteet             | 48        |

|                       |           |
|-----------------------|-----------|
| <b>7 KEHITYSIDEAT</b> | <b>52</b> |
|-----------------------|-----------|

|                     |           |
|---------------------|-----------|
| <b>8 YHTEENVETO</b> | <b>58</b> |
|---------------------|-----------|

|                |           |
|----------------|-----------|
| <b>LÄHTEET</b> | <b>61</b> |
|----------------|-----------|

## **LIITTEET**

Liite 1. Haastattelukysymykset esimiehille.

## **KUVIOT**

|   |    |
|---|----|
| Kuvio 1. Juridinen rakenne, 10.6.2013 (Sampo Group 2013).       | 4  |
| Kuvio 2. Kulttuurin tasot (Schein 1985, 32; Kamensky 2010, 72). | 6  |
| Kuvio 3. VIA-malli (Kauppinen 2002, 57).                        | 13 |
| Kuvio 4. Arvojohtamisen toteutusmalli (Kauppinen 2002, 156).    | 14 |
| Kuvio 5. Sovellettu Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri         | 16 |
| Kuvio 6. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2008, 64).   | 17 |

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö käsittelee sisäistä viestintää ja sen toimivuutta arvojen näkökulmasta. Teoriaosuuden asiakokonaisuudet ovat arvot ja sisäinen viestintä. Siinä kantava pohja on Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri, jonka tavoin opinnäytetyö alkaa arvojen käsittelemisestä. Arvojen osalta käsitellään niiden merkitystä yritysmaailmassa, arvojohtamista, arvojen luokittelua sekä arvoja osana yrityskulttuuria ja strategiaa. Opinnäytetyössä keskitytään jo määritettyjen arvojen toteuttamisvaiheeseen käytännössä. Sisäisen viestinnän osiossa syvennytään työyhteisöviestintään, sisäisen viestinnän määrittelyyn, tehtäviin, kanaviin, haasteisiin ja strategiaan.

Olen kummiyhteistyössä If Vahinkovakuutusyhtiön kanssa. Minun kohdallani yhteistyö on tarkoittanut projektipisteiden, harjoittelujaksojen ja osa-aikaisen työn suorittamista Ifissä. Kummiyhteistyö päättyy tähän opinnäytetyöhön. Työn aihe on rajattu Ifin tarpeiden mukaan siihen, miten arvot ovat jalkautuneet sisäiseen viestintään. Opinnäytetyön tulokset, kehitysideat ja yhteenveto ovat salattuja.

Empiirisessä osassa selvitetään, miten arvot toteutuvat todellisuudessa yrityksessä. Arvojen toteutumista tutkitaan esimiesnäkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään siihen, miten esimiehet ovat omaksuneet arvot osaksi yrityksen elämäntehtävää, sitoutuneet arvoihin ja miten ne toteutuvat sisäisessä viestinnässä. Empiirinen osa tutkii myös sisäisen viestinnän nykytilaa Ifissä, eli miten sisäinen viestintä on suunniteltu, minkälaisia tavoitteita on asetettu ja miten ne ovat toteutuneet. Tutkimuksessa selvitetään myös sisäisen viestinnän kanavia esimiesviestinnässä sekä niiden sopivuutta arvoihin.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluna, jossa haastatellaan kohdeyrityksen esimiehiä. Tutkimusongelmat on määritelty seuraavasti:

- Mikä on yrityksen sisäisen viestinnän nykytila?
- Miten tavoitteet ja arvot toteutuvat yrityksen sisäisessä viestinnässä?
- Miten esimiehet toteuttavat arvoja päivittäisviestinnässä?
- Mitä kanavia sisäisessä viestinnässä käytetään ja palvelevatko ne yrityksen strategiaa sekä arvoja?

Tavoitteena on muodostaa teoreettisesti monipuolinen kokonaisuus sisäisestä viestinnästä, arvoista ja niiden keskinäisestä yhteydestä. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta pyritään tutkimaan sisäistä viestintää käytännössä. Lopuksi työssä vertaillaan teorian ja saatujen tuloksien yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Niiden pohjalta muodostetaan kehitysideoita ja loppupäätelmiä.

## 2 IF VAHINKOVAKUUTUSYHTIÖ OY

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy on johtava vahinkovakuuttaja Pohjoismaissa. If tarjoaa laajoja vahinkoratkaisuja henkilö-, yritys- ja suurasiakkaille. If toimii Pohjoismaissa ja Baltiassa. Yrityksellä on 3,6 miljoonaa asiakasta ja 6 200 työntekijää.

### **Historia**

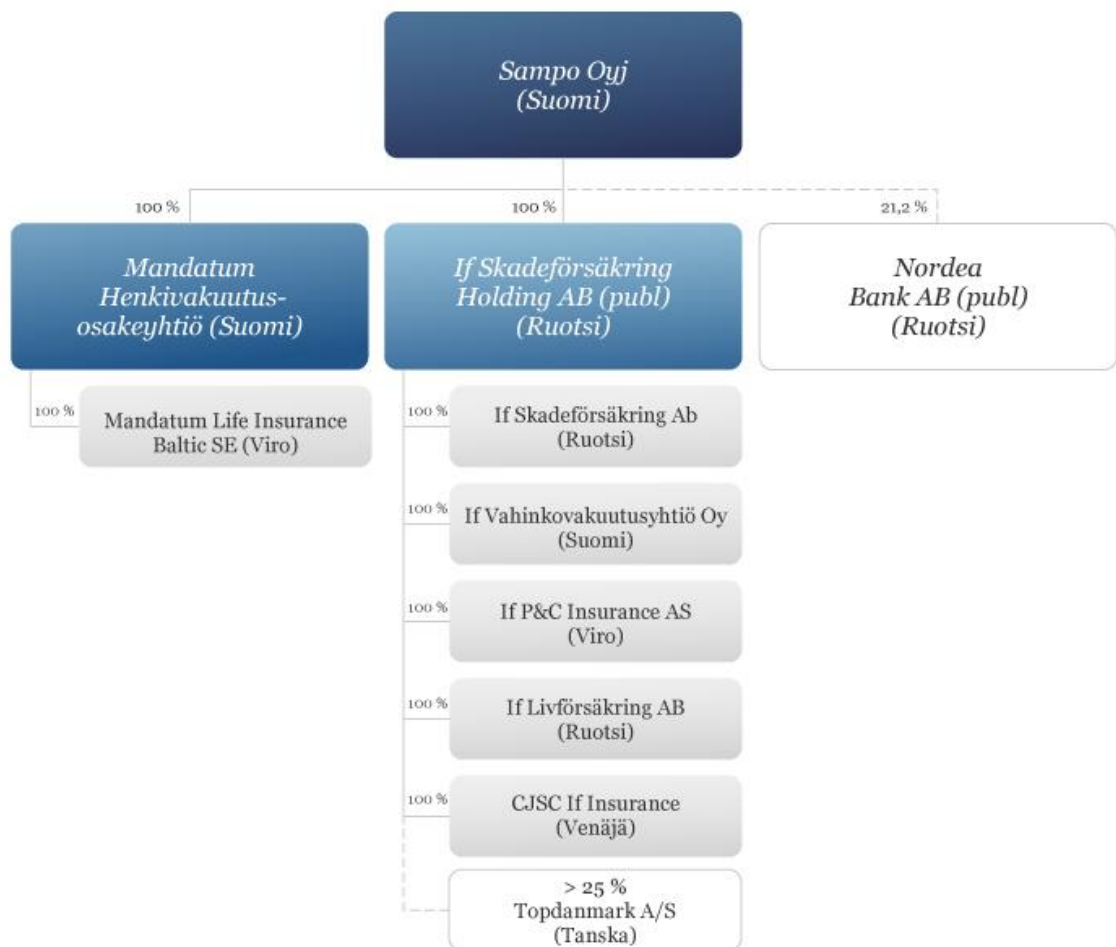
Ruotsalaisen Skandian ja norjalaisen Storebrandin yhdistyessä vuonna 2001 syntyi If. Samana vuonna myös Sammon vahinkovakuutustoiminnot yhdistyivät Ifiin, jolloin siitä tuli Pohjoismaiden suurin vahinkovakuutusyhtiö. Vuonna 2002 If laajensi toimintaansa Baltian markkinoille. Siitä lähtien Torbjörn Magnusson on toiminut yhtiön toimitusjohtajana. Vakavaraisuus on ollut maailman vakuutusyhtiöiden kärkiluokkaa. Vuonna 2004 Storebrand ja Skandia myivät Ifin osakkeet Sammolle, jonka seurauksena If siirtyi Sammon omistukseen. If on edelleen Sammon omistuksessa.

### **Konserni**

If vahinkovakuutusyhtiö on osa Sampo konsernia. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2014) Sampo Konsernin juridinen rakenne näkyy kuvasta 1.



Juridinen rakenne, 10.6.2013



Kuvio 1. Juridinen rakenne, 10.6.2013 (Sampo Group 2013).

Kuviossa 1 näkyy, että Sampo konserni muodostuu emoyhtiö Sampo Oyj:stä sekä tytäryhtiöistä Mandatum Henkivakuutusyhtiöstä ja If Skadeförsäkring Holding Ab:stä (publ). Sampo Oyj:n osakkuusyhtiö on Nordea Bank AB (publ). If-konserni on If Skadeförsäkring Holding Ab:n (publ) tytäryhtiö. Emoyhtiö If Skadesförsäkring Holding Ab:n (publ) omistuksessa ovat tytäryhtiöt Suomessa ja Ruotsissa. (Sampo Group 2013)

### 3 ARVOT

Arvot ovat tärkeitä asioita, valintoja ja vakaumuksia hyvistä päämääristä (Aaltonen & Junkkari 1999, 60). Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2000, 204) kuvaavat arvoja ”sosiaalisten yhteisöjen yhteisesti sopimiksi moraalisisiksi periaatteiksi tai standardeiksi, jotka yhtenäistävät yhteisön käyttäytymistä ja lisäävät sen ennustettavuutta.”

Arvot vaikuttavat kokonaisvaltaisesti yrityksen toimintaan tiedostomattomasti ja tietoisesti. Niillä on vaikutusta roolien selkeytymiseen, inhimillisten voimavarojen käyttöön ja ongelmien ratkaisuun. Arvot näkyvät tavoiteasetannassa, tuloksien mittaamisessa, strategiavalinnoissa, kulttuurissa ja johtamisessa. (Kauppinen 2002, 85).

Arvojen merkitys liiketoiminnassa on viime aikoina kasvanut. Jatkuvien muutosten keskellä tarvitaan pysyvyyttä. Arvot ja vahva yrityskulttuuri ovat pysyviä, ja siksi ne voivat olla vakaa pohja liiketoiminnalle. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 200).

Kehittyneen teknologian avulla yritykset eivät pysty nostamaan enää kilpailukykyään. Toimivilla arvoilla pystytään luomaan eroa kilpailijoihin ja siten myös menestystä. Menestykseen vaaditaan, että arvot ovat linjassa yrityksen tavoitteiden ja tehtävien kanssa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2000, 200).

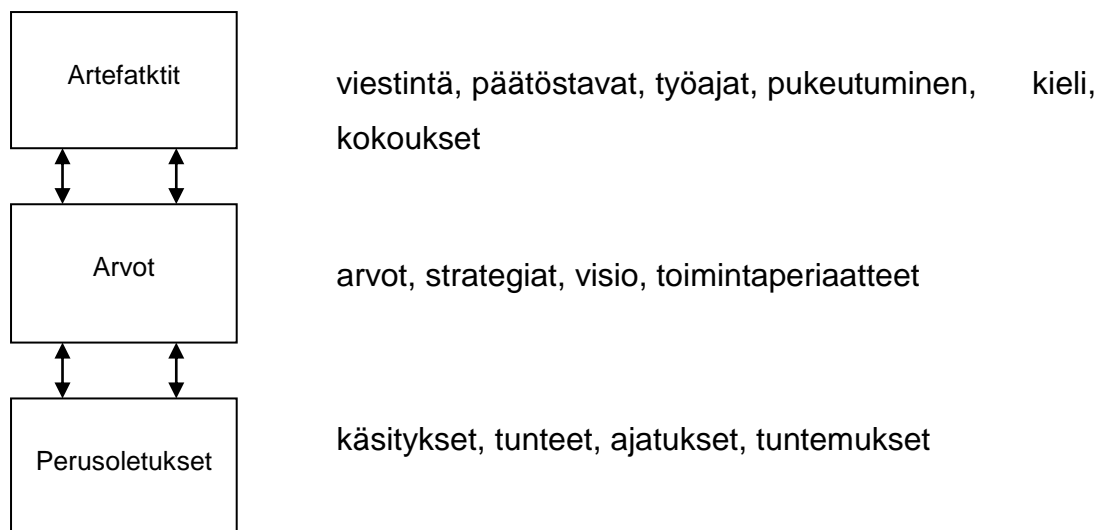
Epävarmassa maailmassa turvallisuutta ei pystytä rakentamaan pitkillä työsuhteilla, jatkuvalla palkalla, säännöllisillä työajoilla tai muilla turvallisuutta luovilla tekijöillä. Nykyään turvallisuuden tekijöitä ovat strategiat, me-henki, arvot, visiot ja yhteenkuuluvuuden tunne. (Aaltonen ym. 2003, 68).

### 3.1 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurin selkeä määrittelemine ja konkretisoiminen on vaikeaa. Kamensky on määritellyt yrityskulttuurin pohjautuen Edgar Scheinin yrityskulttuuriteoriaan:

”Yrityskulttuuri on tiettyjen perusolettamuksien malli. Tuon mallin on keksinyt tai kehittänyt tietty ryhmä oppiessaan selviytymään ulkoisesti vaativissakin olosuhteissa. Samalla on opittu ryhmän sisäistä yhteistoimintaa. Tuo ulkoisen ja sisäisen sopeutumisen malli on sitten osoittautunut niin hyväksi ja päteväksi, että se opetetaan edelleen uusille jäsenille oikeana tapana nähdä, ajatella ja tuntea yritykseen liittyviä kysymyksiä.” (Kamensky 2010, 72-73).

Scheinin kulttuuriteoriassa yrityskulttuuri konkretisoituu kolmelle tasolle artefakteihin, ilmaistuihin arvoihin ja pohjimmaisii perusoletuksiin. Tämä yrityskulttuurin monitahoinen viitekehys on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Kulttuurin tasot (Schein 1985, 32; Kamensky 2010, 72).

Ensimmäinen taso on artefaktit. Artefaktit ovat tasona näkyvin, koska ne ovat ulkoisesti havaittavia asioita. Niitä voi havaita helposti pukeutumisesta, tavoista, keskustelun tyylistä, prosesseista ja rakenteista. Vaikka ne ovat helposti havaittavia, niiden takana olevaa merkitystä ei pysty ymmärtämään helposti, vaan ymmärrykseen tarvitaan arvojen sisäistämistä ja ymmärtämistä. (Schein 2009, 31).

Yritysteorian toinen taso on ilmaistut arvot. Ne ovat yritystoiminnalle määriteltyjä tärkeitä päämääriä, strategioita ja filosofioita, joista välittyy yrityskulttuuri (Schein 2009, 30; Kamensky 2010, 55). Opitut ja sisäistetyt arvot ohjaavat toimintaa, jolloin pystytään ymmärtämään artefaktien syvempi merkitys. Arvojen oppiminen onnistuu parhaiten tuomalla ne lähelle työntekijöitä ja arkipäivän käytäntöä eikä ulkoa opettelemalla. Arvojen tukiessa perusoletuksia ne tuovat ryhmää yhteen, parantavat identiteettiä ja selkeyttävät toiminta-ajatusta. (Schein 1987, 34-35; Juholin 1999, 63-64).

Perusoletukset ovat kulttuuriteorian viimeisellä tasolla. Tiettyjen toimintatapojen muodostuessa jatkuviksi syntyy perusoletuksia. Perusoletukset näkyvät ongelmien ratkaisussa käytettäessä jatkuvasti samoja keinoja. Arvot ikään kuin muuttuvat todellisuudeksi ryhmän toiminnassa. Perusoletukset ohjaavat ryhmän toimintaa kertoen, miten ajatella, tuntea tai havainnoida. (Schein 1987, 35-36).

### **3.2 Strateginen arkkitehtuuri**

Scheinin kulttuuriteorian lisäksi arvot ovat merkittävässä osassa Kamenskyn strategisessa arkkitehtuurissa. Strategisessa arkkitehtuurissa arvot ovat osa yrityksen elämäntehtävää. Strateginen arkkitehtuuri on strateginen työväline, jossa arkkitehtuurin tavoin valitaan tietyt elementit. Kaikki elementit eivät sovi yhteen, vaan täytyy tehdä strategisesti oikeita valintoja toimivan kokonaisuuden saamiseksi. Kovan kilpailun vuoksi päätetään kilpailuelementit ja osa-alueet, jolla yritys voi menestyä. Arkkitehtuurissa arvokeskeisyys voidaan nostaa keskeiseksi tekijäksi. (Kamensky 2004, 41-43).

Elämäntehtävä on strategisen arkkitehtuurin pohja, joka muodostuu visiosta, arvoista, toiminta-ajatuksesta sekä niiden yhteisvaikutuksesta. Kokonaisuuden on oltava yhtenäinen kokonaisuus ja sen pitää ohjata yrityksen toimintaa. (Kamensky 2010, 55, 65-66).

Toiminta-ajatus selvittää syyn yrityksen olemassaololle. Ohjatakseen toimintaa sen pitäisi olla pysyvä, ei liian suppea eikä myöskään liian ympäröivä. Niitä

määritellään yhä useammin asiakkaiden ja tarpeiden näkökulmasta. Toiminta-ajatus lähtee arvoista, jolloin sen pitäisi olla tunteita herättävä.

Henkilökohtaisen toiminta-ajatuksen kriteerejä voidaan soveltaa yrityksenkin toiminta-ajatukseseen. Henkilökohtaisen toiminta-ajatuksen kriteerinä on, että sen avulla ihminen tavoittelee innokkaasti kaukana olevaa päämäärää ja tuntee tekevänsä jotakin arvokasta. Se on muuttumaton tekijä, joka kuitenkin innostaa jatkuvasti kehittymään. (Kamensky 2010, 67-68).

Visio on tulevaisuuden tavoiteltu tahtotila tai päämäärä työyhteisössä, joka on olemassa kun siitä on tiedotettu työyhteisössä ja siihen on sitouduttu käytännön toteutuksessa. Visio perustuu ylivoimaisen osaamisen alueeseen, joka on jo olemassa olevaa osaamista työyhteisössä. (Åberg 2006, 70; Kehusmaa 2010, 76).

Toimiva visio on konkreettinen, jotta se voidaan omaksua ja siihen voidaan sitoutua. Se pitää tuoda yksikkötasolle, jossa se tulkitaan toimintojen ja roolien mukaan. Sisäistettynä tavoiteltu näkymä selkeyttää tulkintaa ja auttaa toimimaan oikealla tavalla. Sisäistäminen edesauttaa myös menestystä, koska se lisää strategista kontrollia ja itseohjautuvuutta. Silloin johtamisjärjestelmä ei perustu operatiiviseen kontrolliin, jossa johtajien täytyy ohjata jatkuvasti oikeaan suuntaan. (Kauppinen 2002, 31-33).

Toisaalta vision pitää olla voimakas ja sisällettävä rohkeitakin tavoitteita. Ne vaikuttavat uskottavuuteen, jolloin sisäistä viestintäkykyä ja valmennusta tarvitaan. (Kamensky 2004, 62-61). Tavoitteiden saavuttaminen ei ole tärkeintä, vaan se että tavoitteet ohjaavat toimintaa ja auttavat ratkaisutilanteissa (Kauppinen 2002, 32). Arvot ohjaavat myös työyhteisön toimintaa ja visiota kohti. Siksi arvojen ja vision tulisi tukea toisiaan (Schein 1987, 34-35; Kamensky 2004, 62)

Strategisen arkkitehtuurin elämäntehtävä on Ifissä määritelty seuraavasti:

### **Visio**

”Ifin visiona on olla Pohjoismaiden ja Baltian johtava vahinkovakuutusyhtiö, jolla on alan tyytyväisimmät asiakkaat, kattavin asiantuntemus ja paras kannattavuus.” (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2014)

### **Toiminta-ajatus**

”If tarjoaa vakuutusratkaisuja, jotka tuovat asiakkaille turvallisuutta ja vakautta yrittäjyyteen, asumiseen ja arkeen.” (If Vahinkovakuutusyhtiö 2014)

### **Tavoite**

”Ifin tavoitteena on vakiinnuttaa kilpailijoitaan parempi pitkän aikavälin kannattavuus ja asiakastyytyväisyys sekä hyvä luottokelpoisuus.” (If Vahinkovakuutusyhtiö 2014)

## **3.3 Arvojen luokittelua**

Arvoja voidaan luokitella monella tavalla. Arkiarvoihin ja eettisiin arvoihin luokittelu on yksi tapa. Arkiarvot ovat toimintaan, käytäntöön ja tilanteisiin liittyviä arvoja. Eettiset arvot taas liittyvät rehellisyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja vastuullisuuteen. (Laamanen & Tinnilä 2002, 80).

Toinen tapa on ryhmitellä arvot järkeen ja tunteisiin perustuviin arvoihin. Järkeen pohjautuvia arvoja toteutetaan laatimalla lakeja, säännöksiä, normia ja ohjeita. Tunteisiin liittyvistä arvoista on taas vaikea laatia ohjeita, koska ne ovat kasvatukseen ja moraaliin liittyviä, jotka tunnemme oikeiksi. (Aaltonen & Junkkari 1999, 71-72).

Jaottelua tehdään myös tavoite- ja käyttöarvoihin. Tavoitearvot ovat tahtotilaan liittyviä, siihen mitä halutaan olla. Tavoitearvot eivät ole heti sisäistettyjä, vaan ne ovat aluksi vain paperille kirjoitettuja ohjeita. Käyttöarvot syntyvät, kun tavoitearvot sisäistetään. Käyttöarvot ovat osa yhteisön tunne-elämää. (Aaltonen & Junkkari 1999, 76).

Yrityksen arvot ovat pysyviä perusarvoja, joiden on sisällettävä sisäistä arvoa. Niitä on oltava alle kymmenen ja joskus niitä on vain viisi. Jos arvoja on monia, ne on laitettava tärkeysjärjestykseen. Perusarvot eivät välttämättä ole suoraan yhteydessä yrityksen kilpailuetuihin, koska usealla yrityksellä voi olla samat perusarvot. Yritykselle tärkeät asiat voivat näkyä yritystoiminnassa vaikka niitä ei olisi arvoissa määriteltykään. (Kamensky 2004, 54-55).

Yrityksien ulkoiset tekijät eroavat toisistaan, vaikka yrityksillä on sama ydintehtävä tuottaa taloudellista lisäarvoa yhteiskunnassa. Sen takia yritysten arvot usein pohjautuvat samoihin kokonaisuuksiin. Ne Kauppinen on määritellyt arvokoreiksi, tarkasteltuaan lähes sadan yrityksen arvoja, joista hän on löytänyt yhteisiä piirteitä. Arvokorit ovat seuraavat:

- **Taloudelliset arvot**, joiden takana on erityisesti jatkuvuus ja kaikkien osapuolten hyötyminen taloudellisista eduista.
- **Asiakasarvot** - asiakkaat ovat tulojen kannalta olennainen tekijä.
- **Yhteistyöarvot** - tähtäävät lupauksien täyttämiseen heidän asiakkailleen. Yhteistyöarvoissa yhteistyö hyvän palvelun tai tuotteiden varmistamiseksi on tärkeää. Näissä arvoissa korostetaan yrityksen toiminnan toimivuutta, etenkin sisäistä toimivuutta.
- **Kehitykseen liittyvät arvot**, joissa painotus on innovatiivisuudessa, kehityksessä ja uudistumisessa. Pysyvyys näkyy tässä arvoklusterissa, koska liiketoiminnassa jatkuva kehittäminen on välttämätöntä pysyäksien mukana markkinoiden muutoksissa ja tuloksissa. (Kauppinen 2002, 76-78).

Kauppinen arvokokonaisuus näkyy myös lfin arvoissa. lfin arvoista uudistava edustaa kehitykseen liittyvää arvoa. Yhteistyöhön liittyvä arvo on taas luotettava. lfin arvojen lähteenä käytettiin henkilöstön käytössä olevaa yritysesittelyä. lfin arvot on organisaatioissa määritelty seuraavasti:

## **Yhteydenpito helppoa**

”...henkilöstöön on helppo saada yhteys, ja yhtiön tuotteita ja palveluja on helppo ymmärtää.”

Yhteydenpidon helppous merkitsee helppoa lähestymistä verkon, konttorin tai puhelimen kautta. Yhteydenpidon helppous näkyy siten, että verkossa asioineista yrityksen asiakkaista 94 % on tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun.

## **Luotettava**

”If pitää lupauksensa ja auttaa asiakasta tarvittaessa.”

Luotettavuus arvona merkitsee, että If haluaa olla asiakkaidensa luottamuksen arvoisia. Luotettavuus näkyy siinä, että tyytyväisimpiä asiakkaita ovat vahingon kokeneet asiakkaat. Vahingon kokeneista asiakkaista yli puolet saavat korvauspäätöksen 24 tunnin sisällä vahingon ilmoittamisesta.

## **Sitoutunut**

”If on aloitteellinen ja välittää asiakkaasta”

Välittäminen asiakkaista merkitsee sitoutuneisuutta. If toimii vastuullisesti ja tehokkaasti jokaista asiakasta kohtaan. Sitoutuneisuus näkyy markkinatutkimuksessa, jonka mukaan yritys on suomalaisten mielestä mieluisin vakuutuskumppani.

## **Uudistava**

”If vie kehitystä eteenpäin ja kehittää jatkuvasti uusia vakuutustuotteita ja palveluja”

Uudistavuus arvona näkyy jatkuvana kehityksenä. If kehittää jatkuvasti uusia tuotteita, asiakasetuja ja palveluja perustuen asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin.

Kamenskyn strategisen arkkitehtuurin tavoin myös Ifissä arvot ovat tärkeä osa strategiaa. Ne ovat aina lähtökohta strategiselle keskustelulle ja päätöksiä



tehtäessä varmistetaan, että ne ovat arvojen mukaisia. Arvot näkyvät myös vahvasti lyhyen ja pitkän ajan liiketoiminnan suunnittelussa. Ifissä varmistetaan tietyin aikavälein, etteivät arvot ole jääneet huomioimatta ja ettei toiminta ole niiden vastaista. Strategisen roolin lisäksi ne ovat myös osa yrityskulttuuria: ”Arvot ovat tärkeitä Ifissä, ne vaikuttavat yhä liiketoiminnassa, ohjaavat organisaatiota ja ovat osa organisaatiokulttuuria.” (Sisäisen viestinnän viestintäjohtaja Ulf Bäckman 28.10.2013).

Ifissä tavoitellaan sitä, että kaikki organisaation osa-alueet ymmärtäisivät arvot samalla tavalla ja niiden vaikutus näkyisi siinä, miten asiakkaita kohdataan, miten henkilöstö käyttäytyy ja miten uusia asioita kehitetään. Arvoihin sitouttaminen on pitkän ajan liiketoiminnan suunnittelua ja kulttuurityötä Ifissä. Hyvä esimerkki arvojen ymmärtämisestä on asiakaslupaus ”Relax, we will help you”, jossa arvojen avulla asiakaslupaus täytetään. (Sisäisen viestinnän viestintäjohtaja Ulf Bäckman 28.10.2013).

Luottamus korostuu Ifin eettisissä toimintaperiaatteissa. Vakuutusalalla luottamus ja eettinen toiminta ovat tärkeitä asioita, koska asiakkaalle myydään avunantolupaus, jossa häntä autetaan haavoittuvassa asemassa ongelmatilanteessa. Ifille etiikka merkitsee sitä, miten pitää käyttäytyä ja mikä on oikein. Ifin eettiset peruseriaatteet muodostuvat siitä, että ihmisiä kohdellaan tasa-arvoisesti moninaisuutta edistäen ja pitkän aikavälin menestyminen edellyttää korkeaa etiikkaa. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2013, 1).

Eettisessä toimintaperiaatteessa korostetaan, ettei mitään tapahdu, jos jokainen työntekijä ei noudata eettisiä periaatteita ja yrityksen arvoja. Jokaisen työntekijän on varmistettava, että hän noudattaa näitä toimintaperiaatteita. Eettisistä periaatteista pyritään käymään jatkuvaa sisäistä keskustelua. Sisäistä viestintää tapahtuu yksittäisillä työpaikoilla, sisäisissä seminaareissa ja koulutuksissa. Työntekijöille on siis viestittävä näistä periaatteista niin, että he ymmärtävät periaatetta ja sitoutuvat noudattamaan niitä. (If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2013, 1,5).

### 3.4 Arvojohtaminen

Kauppinen liittää arvojohtamisen kokonaisvaltaiseen johtamiseen VIA-mallin (kuvio 3.) avulla. Mallista ei voi nähdä arvoja suoraan, koska ne vaikuttavat ihmisten sisällä yksilössä, tiimeissä, kulttuurissa ja liiketoiminnassa. (Kauppinen 2002, 57, 59).

#### Via-mallin tasot ja transformaatio

|                            |   |  |
|----------------------------|---|--|
| <b>4</b><br>Visio          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Industry Foresight</li> <li>• Tahdon kirkastaminen</li> </ul>                | NÄKEMYKSEN JA TAHDON TRANSFORMAATIO<br>Perustuuko näkemys pelkästään menneisyyden opetuksiin vai yhdistyykö se tulevaisuuden ymmärrykseen, mihin tahto perustuu?             |
| <b>3</b><br>Strateginen    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategiat</li> <li>• Prosessit</li> <li>• Rakenteet</li> </ul>              | AJATTELUN, KULTTUURIN JA RAKENTEIDEN TRANSFORMAATIO<br>Heijastavatko valinnat menneisyyden laatikostoja vai uuden liiketoimintamallin vaateita?                              |
| <b>2</b><br>Toiminnallinen | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminnan tavoitteellisuus</li> <li>• Mittaus</li> <li>• Seuranta</li> </ul> | TOIMINTAMALLIEN TRANSFORMAATIO<br>Heijastavatko mittarivalinnat, tavoitteiden tasapaino ja palkkiojärjestelmämme enemmän historiaa vai uusien valintojen käytäntöön vientiä? |
| <b>1</b><br>Yksilötaso     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toiminta</li> <li>• Sitoutuminen</li> <li>• Osaaminen</li> </ul>             | KÄYTTÄYTYMISEN TRANSFORMAATIO<br>Hallitsemmekö sitoutumista ja osaamista toiminnan tasolla, jotta aiomukset toteutuvat käytännössä?  |

Kuvio 3. VIA-malli (Kauppinen 2002, 57).

Arvojohtamisella tarkoitetaan arvojen valintaa ja niiden sisällön määrittelyä, kulttuurin tavoitteellista arvojohtamista, operatiivisten suunnitelmien energisointia ja arvoankkurointia sekä arvojen normittamista käyttäytymismalleiksi. (Kauppinen 2002, 57).

Arvojen tuominen arjen teoiksi on arvoprosessin vaikein vaihe. Siihen ei ole olemassa mitään oikotietä, vaan se vaatii jatkuvaa arviointia, konkreettisia toimenpiteitä, arkista työtä, muistuttamista ja muutosten tekemistä. (Aaltonen ym. 2003, 146-147). Arvojen toteuttamiseen ja sitoutumiseen Kauppinen on

ohjeistanut keinot, jotka näkyvät arvojohtamisen toteutumismallissa kuviossa 4. tasolla 3 arvojen jalkauttamisdesignissä.



Kuvio 4. Arvojohtamisen toteutusmalli. (Kauppinen 2002, 156).

Arvojen jalkauttamisessa arvokeskustelu on tärkeää, johon henkilöstö osallistuu. Siinä henkilöstölle annetaan vastaukset, mitä ja miten pitää toimia. Arvokeskustelussa arvojen roolit ymmärretään ja niiden yhteys strategiaan. (Kauppinen 2002, 174).

Arvojen jalkautumisen onnistumisessa viestinnällä on kriittinen rooli. Viestintähenkilöiden ja muiden tärkeiden henkilöiden on oltava tiivisti mukana arvoviestinnässä. Kansainvälisten tutkimusten mukaan myös johtamiskulttuuri vaikuttaa arvojen jalkautumisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen (Aaltonen

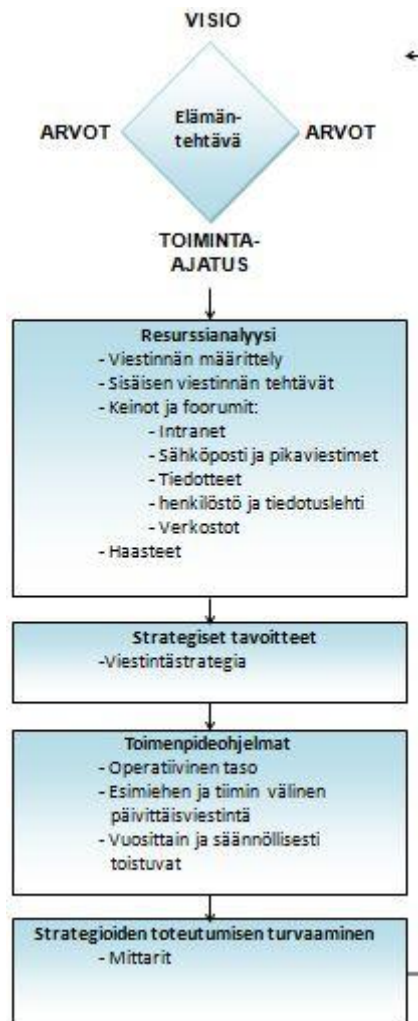
ym. 2003, 147, 149). Esimiestoiminnan ja viestinnän tärkeä rooli arvojen jakautumisessa näkyy myös Kauppisen arvojen jalkautumisdesignissa (kuvio 4).

Onnistunut arvojohtaminen auttaa löytämään yhteisen tarkoituksen, johon työyhteisössä sitoudutaan. (Kauppinen 2002, 176). Kauppisen mukaan arvojohtamisen osaaminen vaatii esimieheltä seuraavia taitoja:

- Kyky johtaa ryhmäkeskustelua ilman tarvetta puolustautua tai selittää; kyky käsitellä energiasoivasti palautteen antajaa, joka antaa itseen ja omaan johtamiseen kohdistuvaa kritiikkiä
- Taito antaa kielteistäkin palautetta kannustavasti; motivoivan moitteen toteutus tiimiympäristössä
- Eri persoonallisuuksien hallinta ryhmäprosessissa
- Arvojen luova tulkinta toiminnaksi tiimin roolin ja tehtävien kannalta
- Tiimin energisointi kohtaamaan ja käsittelemään ikävätkin asiat
- Ryhmän fokusointi ja uudelleen roolitus sekä uuden vastuutuksen kytkentä tulokorttiin
- Ei-manipuloivien kyselytekniikoiden käyttö keskustelun käynnistämisessä ja ylläpitämisessä
- Positiivisen jämäkkyyden käyttö ryhmän itseluottamukseen
- Kyky käyttää avoimuutta luottamusstason nostamiseen ryhmässä
- Tehokkaan ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokyvyn kehittäminen tiimiympäristössä. (Kauppinen 2002, 180-181).

## 4 SISÄINEN VIESTINTÄ

Kamenskyn strategisen arkkitehtuurin pohjaksi määriteltiin arvot, visio ja toiminta-ajatus. Sisäisen viestinnän käsittelyssä sovelletaan strategisen arkkitehtuurin soveltamista sisäiseen viestintään kuvion 5. mukaisella tavalla.



Kuvio 5. Sovellettu Kamenskyn strateginen arkkitehtuuri

Ensimmäiseksi käsitellään yhteisöviestintää. Sen jälkeen määritellään, mitä sisäinen viestintä on, miksi sisäistä viestintää tarvitaan ja mitkä ovat sen kanavia. Lopuksi käsitellään strategisia tavoitteita, miten ne toteutuvat operatiivisella tasolla ja miten niitä mitataan.

## 4.1 Yhteisöviestintä

Viestintää tarvitaan pitämään organisaatioita kasassa. Yksinkertaisesti kaikki organisaatiot tarvitsevat viestintää toimiakseen. Viestintää tarvitaan tavoitteiden asettamiseen ja vision jakamiseen. Myöskään johtaminen ei onnistu ilman viestintää. (Åberg 2000, 7-8). Yhteisöviestintä on nykyään vuorovaikutteista tiedonvälitystä ja yhteisökuvan rakentamista, jota johdetaan ja suunnitellaan. Onnistunut työyhteisöviestintä edellyttää ammatillista osaamista ja tavoitteisiin paneutumista työyhteisössä. (Siukosaari 2002, 11). Elisa Juholin (2008) tiivistää mielestäni hyvin työyhteisöviestinnän uuden agendan 6+1 (kuvio 6) osatekijään. (Juholin 2008, 64).



Kuvio 6. Työyhteisöviestinnän uusi agenda (Juholin 2008, 64).

## 4.2 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on yhteisöviestinnän osa-alue (Siukosaari 2002, 65). Sisäinen viestintä ei ole pelkästään tiedottamista. Sillä tarkoitetaan vuorovaikutusta, yhteisöllisyyttä ja tiedonkulkua työyhteisössä. Työyhteisössä jokainen yksilö on viestijä ja siten myös osa sisäistä viestintää. Sisäistä viestintää tapahtuu niin yksiköiden kuin johdon ja alaistenkin välillä koko ajan. Sisäisessä viestinnässä viestiminen osastojen, eri tasojen ja prosessien välillä yhdistää liiketoiminnan kokonaisvaltaiseksi toiminnaksi. (Isohookana 2007, 221-222). Elisa Juholin määrittelee sisäisen viestinnän myös kokemuksen jakamiseksi, yhteydeksi ja kulttuuriksi (Juholin 1999, 13).

Tutkijoiden mukaan yrityksen sisällä syntyneet toimintatavat ja normit ohjaavat myös ulkoista yhteistyötä, siksi sisäisellä ja ulkoisella yhteistyöllä on yhteys. (Levy 2014). Samanlainen yhteys on myös sisäisellä ja ulkoisella viestinnällä. Sisäinen viestintä tapahtuu yrityksen sisällä, mutta vaikuttaa silti ulkoiseen viestintään. Ne eivät saa olla ristiriidassa keskenään. Markkinointi-, yritys- ja muun ulkoisen viestinnän pohjana onkin toimiva sisäinen viestintä. (Isohookana 2007, 17, 222).

Lainsäädännössä sisäinen viestintä näkyy yhteistoimintalaissa. Nimensä mukaisesti laki säätelee yhteistoimintaa työnantajan ja henkilöstön välillä. Lain tavoitteena on työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksien parantaminen heitä koskevissa asioissa. Yhteistoimintalaissa säädetään yleisesti tiedottamisesta, yrityksen tilasta ja suunnitelmista. (Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 1§).

Yhteistoimintalaissa tiedonantovelvollisuus koskee seuraavia:

- Tilinpäätös
- Selvitys yrityksen taloudellisesta tilasta
- Tuotanto- tai toimintanäkymiin perustuva henkilöstösuunnitelma (määrä, laatu)
- Henkilöstöryhmien palkkatilastot
- Henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteet ja toimintaorganisaatio
- Muutokset edellä mainituissa asioissa. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105).

Menestyvän ja tulosta tekevän yrityksen on tiedotettava sisäisesti enemmän kuin yhteistoimintalaissa määritellyistä asioista. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 105). Globaalisatio ja kova kilpailu ovat muuttaneet viestinnän roolia. Viestintä ei ole enää pelkkä toimintaa tukeva toiminto, vaan se on osa strategiaa ja yritystoiminnan ydintä. (Piha & Puustell 2012, 18). Viestintä on tärkeä osa strategian toimeenpanemista (Hämäläinen & Maula 2004, 26).

### **4.3 Sisäisen viestinnän tehtävät**

Työyhteisön viestinnän tehtävät ja tavoitteet määritellään työyhteisön arvojen, päämäärien ja kulttuurin perusteella. Ne eroavat eri työyhteisöissä, minkä vuoksi sisäisen viestinnän yleinen tehtävien määrittely on vaikeaa. Juholinin mielestä kuitenkin usein sisäisen viestinnän päätehtävät ovat tiedonkulku, vuoropuhelu sekä vaikuttaminen ja keskeisten tietosisältöjen käsittely. (Juholin 1999, 43).

Åbergin leijametaforassa huomioidaan arvot, visio ja strategia viestinnän merkityksessä. Hän kuvaakin, että viestinnän tehtävä on sitoa yhteen lähellä olevat arkiset prosessit kauempana olevan strategian kanssa. (Åberg 1997, 22-27). Silloin visio, strategia ja arvot on selitettävä perusteellisesti työyhteisön jäsenille, jotta tavoitteet voidaan saavuttaa (Juholin 1999, 32). Ne ymmärretään parhaiten arkipäiväisen käytännön toiminnan kautta. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107). Arvojen sisäistäminen on sisäisen viestinnän tehtävä, silloin henkilöstö ymmärtää, miksi ja miten toimitaan tietyllä tavalla (Juholin 1999, 39).

Viestintää tarvitaan vuorovaikutukseen työyhteisössä (Åberg 1997, 33). Avoimen vuorovaikutuksen luominen on tärkeää sisäisessä viestinnässä. Esteetön viestien kulkeminen, seurauksien ja syiden rehellinen kertominen ovat merkkejä avoimesta vuorovaikutuksesta (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106-107). Avoimuudella on myös yhteys omaehtoiseen osallistumiseen. Avoimissa organisaatioissa tietoa ja yhteistyötä on yli osastojen, jolloin vastuut ja tehtävät ovat tilannekohtaisia eikä tarkasti määriteltyjä. (Aalto 2012, 102-103).



Sitouttaminen on myös yksi sisäisen viestinnän tehtävistä. Sitoutuminen on mahdollista perustehtävien, suunnitelmien, tavoitteiden ja taloudellisen tilan ollessa selviä työyhteisössä. Sitoutunut henkilöstö panostaa työyhteisön asioihin, antaa kehitysideoita ja kyseenalaistaa. Perehdyttämisellä on yhteys sitouttamiseen, koska siinä opetetaan työyhteisön tavoitteet ja arvot. (Juholin 2009, 45-46).

Päivittäisviestinnällä tarkoitetaan viestintää, joka mahdollistaa työtehtävistä selviämisen. Se on keskustelua ja tiedonvaihiantaa työyhteisössä.

Juholin jaottelee päivittäisviestinnän ilmenemismuodot seuraavasti:

- Esimiehen ja tiimin/yksikön/ osaston välinen viestintä
- Tiimin jäsenten keskinäinen viestintä
- Tiimien/yksiköiden välinen viestintä
- Tiimien/yksiköiden ja asiakkaiden/yhteistyökumppanien välinen viestintä
- Asiantuntijoiden ja saman alan tai ammatin edustajien välinen viestintä, josta voidaan käyttää myös käsitettä sisäiset verkostot. (Juholin 2009, 42-43).

#### **4.4 Sisäisen viestinnän kanavat**

Sisäisen viestinnän kanavan valintaan vaikuttaa sanoman sisältö, kohderyhmä ja kiireellisyys (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 109). Tutkimuksen mukaan viestinnän kanavissa on eroja siinä, miten viestintäkanavalla pystytään välittämään tietoa. Tutkimuksessa ”syvillä” kanavilla pystytään käsittelemään useita asioita, antamaan nopeaa palautetta ja henkilökohtaiseen viestintään. Viestinnän kanavista eniten ”syviä” ovat face-to-faceviestintä ja vähiten ”syviä” tiedotuslehdet sekä ilmoitukset. (Robbins 2005, 314).

Viestin rutiininomaisuus huomioidaan myös valinnassa. Jos viesti ei ole tavanomainen viestitään ”syvien” kanavien kautta. Tavanomaisissa viestintätilanteissa taas tehokas viestintä onnistuu vähemmän syvien kanavien kautta. (Robbins 2005, 314).

#### 4.4.1 Intranet

Intranet on yrityksen sisäinen verkkoympäristö, jossa henkilöstölle jaetaan tärkeää tietoa jokapäiväisestä työskentelystä ja ajankohtaisista tiedotteista. Intraneteistä on syntynyt foorumeita, jossa ihmiset jakavat ajatuksiaan ja tietojaan sekä antavat palautetta. Intranet edistää viestintää, luo vuorovaikutuksen avulla yrityskulttuuria ja identiteettiä. (Isohookana 2007, 279-280; Juholin 2009, 176).

Intranetin pitää vastata yrityksen arvoja, liikeideaa, strategiaa ja visiota. Johdon tehtävänä on määritellä intranetissä julkaistavat tietosisällöt ja palvelut. Nopeus levittää tietoa laajallekin kohderyhmälle on intranetin etu. Olennaista on määritellä, kenelle tiedoista on hyötyä. Hyvällä intranetillä on yhteys yrityksen tuottavuuteen, koska intranet parantaa prosessien hallintaa. (Isohookana 2007, 279).

#### 4.4.2 Sähköposti ja pikaviestimet

Sähköposti on helppo viestinnän kanava. Sähköpostia käytetään sisäiseen tiedottamiseen, yhteyden pitämiseen ja johdon viestimiseen. (Juholin 2009, 178; Isohookana 2007, 282). Sähköpostijohtaminen on yleistynyt ja johtamisessa korostettu suora vuorovaikutus alaisen ja esimiehen välillä on vähentynyt. Sähköpostijohtamisessa etuna on, että sitä voi toteuttaa missä ja milloin vain. Toiseksi se on sisällöllisiltä ja teknisiltä tekijöiltään monipuolinen. Nämä tekijät mahdollistava nopean toiminnan, arkistoinen ja edelleenlähetysten. Sähköpostijohtamisella voidaan vaikuttaa myös työtilanteen paranemiseen käyttämällä sähköpostia työtehtävien välissä eikä välttämättä tarvitse pitää palaveria tai kokousta. (Åberg 2006, 115-116).

Sähköpostin helppoudella on myös huonot puolensa. Sähköposteja lähetetään paljon ja helposti myös ihmisille, joita viesti ei koske. Silloin tiedon saatavuus ja tehokkuus kärsivät. Liian isoissa kohderyhmissä ei myöskään ole mahdollista ratkoa ongelmia eikä keskustella. (Juholin 2009, 178). Näiden ongelmien

ratkomiseksi työyhteisöissä on suunniteltu sähköpostin käytölle sääntöjä. (Juholin 1999, 155).

Pikaviestimet ovat pikaviestintään tarvittavia asiakasohjelmia. Pikaviestintä on määritelty seuraavasti: ”tietoverkon välityksellä tapahtuvaa viestinvaihtoa, jossa keskustelukumppanille lähetetyn tekstin on tarkoitus olla keskustelukumppanin luettavissa lähes välittömästi. Käytännössä viestit yleensä kulkevatkin niin nopeasti, että keskustelu on melkein pä yhtä välitöntä kuin ääneen käytävä keskustelu”. (JAMK 2014).

Pikaviestimessä on etuja verrattaessa sähköpostiin, niissä ei ole viivettä, postilaatikkoa eikä epävarmuutta viestin perille saapumisesta. Hyöty on myös, että sieltä nähdään paikalla olevat ja jo uloskirjautuneet. (Robbins 2005, 309).

#### **4.4.3 Tiedotteet**

Tiedotteen tehtävänä on informoida. Tiedotteessa esitetään varmaa tietoa neutraaliin sävyyn. Muut foorumit usein täydentävät tiedotteista saatua tietoa. Tiedotteet ovat sisällöltään tiiviitä ja siksi tiedotteessa tiedotetaan vain yhdestä asiasta. Jakelukanavia sisäisissä tiedotteissa on monia samalla tavalla kuin viestinnän kanavissakin. Jakelun keinoja ovat esimerkiksi sähköposti, intranet, pöytäjakelu ja ilmoitustaulut. (Juholin 2009, 178).

#### **4.4.4 Henkilöstölehti ja tiedotuslehti**

Henkilöstölehdet toimivat tiedon lisääjänä muiden foorumeiden lisäksi (Juholin 2009,180). Henkilöstölehti on viihdyttävä media. Henkilöstölehti ilmestyy usein 4-6 kertaa vuodessa. Henkilöstö- ja tiedotuslehden erona on, että tiedotuslehti ilmestyy useammin, vähintään kerran kuukaudessa. Tiedotuslehden tiedot julkaistaan usein myös verkossa. (Juholin 1999, 150-151).

#### 4.4.5 Verkostot

Yhdessä tekeminen, yhteiset tavoitteet ja samat intressit vievät ihmisiä yhteen ja luovat sisäisiä verkostoja. Niitä syntyy sattumalta ja rakentamalla tavoitteellisesti. Sisäpiirissä on verkostoja, joissa tietoja vaihdetaan työssä ja työn ulkopuolella tiettyjen ihmisten kesken. Usein sisäpiirissä viestitään ennen kuin ne tulevat ”virallisia” kanavia pitkin. Sisäpiirissä viestimisestä on käytetty paljon negatiivista sanaa ”puskaradio”. (Juholin 2008, 75).

Toisaalta sisäpiirissä viestiminen voi luoda satunnaiskeskusteluja työyhteisössä, joissa virikkeitä vaihtamalla voi löytyä ratkaisuja ongelmiin. Tilaratkaisuilla ja ahaa-aukioilla mahdollistetaan satunnaiskeskustelujen syntyminen. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 107). Verkostojen ja avoimuuden kannalta fyysinen tilakin voidaan nähdä viestinnän keinona. Fyysinen tila, esimerkiksi avokonttori, mahdollistaa vuorovaikutuksen joka on hyvä asia. (Juholin 2008, 73).

Internetpalveluita, joissa käyttäjät luovat itse sisällön kutsutaan sosiaalisiksi medioiksi. Sosiaaliset mediat luovat edellytyksiä verkostojen ja ryhmien käyttäjien keskinäisen yhteydenpitoon. Sosiaaliset mediat täydentävät ja korvaavat kasvokkain viestintää. (Juholin 2008, 76). Myös työelämässä käytetään paljon sosiaalista mediaa. Käytetyimpiä sosiaalisen median palveluita ovat pikaviestipalvelut (Yammer, messenger), tiedostonjakopalvelut (google docs, sharePoint ja SlideShare) ja omat sisäiset palvelut. (Pönkä 2011).

Erilaiset verkkoyhteisöt ja blogit ovat sosiaalisen median alalajeja, joita myös hyödynnetään sisäisessä viestinnässä (Juholin 2008, 76; Isohookana 2007, 284). Sosiaalisen median merkittävimpiä sosiaalisia verkkoyhteisöjä ovat Facebook ja Youtube. Nuorten keskuudessa taas Instagram ja Tumblr. (Pönkä 2013). Ainakin blogit voivat vaikuttaa sisäiseen viestintään positiivisesti parantamalla avoimuutta, työyhteisöllisyyden tunnetta ja tehokkuutta. (Isohookana 2007, 284). Uskon, että varmasti myös muilla sosiaalisen median alalajeilla, kuten verkkoyhteisöillä on samanalaisia vaikutuksia. Tehokkuutteen vaikuttavat varmasti niiden työskentelyä tukevat välineet ja materiaalit. Hyvä

ominaisuus on se, että niitä voi muokata ja laajentaa helposti. Verkkoyhteisöjä olisi hyvä hyödyntää viestintäkanavina, koska niissä ei ole postituslistoja. (Pönkä 2011).

#### 4.4.6 Esimiesviestintä

Esimiehen rooli on tullut tärkeämmäksi sisäisessä viestinnässä, koska se on osa johtamista ja esimiestyötä (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2008, 106). Lisäksi tieto vaikuttaa myös ilmapiiriin, motivoimiseen ja sitouttamiseen (Tervola 2008). Järvinen kuvailee esimiehen roolia välittäväksi linkiksi organisaation, toimintaympäristön ja yksikön välillä (Järvinen 1998, 64). Esimies viestii oman esimiehensä, alaistensa ja muiden esimiesten kanssa. Hän välittää ja muokkaa viestejä. (Isohookana 2007, 228). Åberg on määritellyt esimiehen ”yleislähteeksi” tutkimuksissaan, koska alaiset ovat yhteydessä esimieheen kaikenlaisissa työasioissa. (Åberg 2000, 214). Työntekijät pitävät parempana informaationlähteenään lähiesimiehiään kuin johtohenkilöitä (Gillis 2011, 197).

Esimiehen viestinnän aihe-alueet jaotellaan seuraavasti:

- Strategia, tulos, suunnitelmat ja muutokset sekä niiden vaikutukset omaan yksikköön tai tiimiin
- Oman yksikön tai tiimin suunnitelmat, tulos, muutokset
- Päivittäisviestintä omassa tiimissä tai yksikössä
- Yksilöiden työhön uraan, kehittymiseen liittyvät asiat ja näkymät
- Vaikeiden asioiden läpikäyminen tiimi- ja yksilötasolla. (Juholin 2009, 162).

Esimiesviestintä on viestinnän muodoista eniten kasvokkainviestintää. Kasvokkainviestintä on suullista viestintää, jonka etuja ovat nopeus ja palautteen antamisen mahdollisuus. (Robbins 2005, 302). Organisaatioiden laajentuessa kasvokkainviestintä muuttuu haasteellisemmaksi. Siksi esimiehillä on oltava korvaavat sähköiset viestintäkeinot, kuten puhelin- ja videopuhelut. (Gillis 2011, 198).

Viestintään tyytyväiset ihmiset ovat työhönsäkin tyytyväisiä. Esimiehen tiedonvälitys vaikuttaa viestintätyytyväisyyteen. Viestintätyytyväisyys on taas yhteydessä työmotivaatioon. (Åberg 2006, 110). Työtyytyväisyyteen vaikuttaa

myös palautteen antaminen ja saaminen, joka on esimiesviestinnän yksi tärkeimmistä alueista (Juholin 2009, 164).

### **Palaute**

Palaute vaikuttaa hyvinvointiin ja yleiseen tunnelmaan työpaikalla. Palautteen antaminen mahdollistaa kehittymisen niin yksilö, kuin työyhteisönkin tasolla. Kaikille kuuluu antaa palautetta, myös esimiehille. Rakentavaa ja hyvää palautetta on annettava, mutta palautteen antamiselle pitää olla perusteet (Puro 2003, 68-69; Juholin 2013, 205-206). Palautekulttuuri on vahvasti yhteydessä arvojohtamiseen, sillä siinä esimies osaa antaa palautetta negatiivista asioista hyvässä hengessä. Hän pystyy toimimaan positiivisesti häneen kohdistuvasta kritiikistä huolimatta ja hänen ei tarvitse selitellä johtaessaan ryhmäkeskustelua. (Kauppinen 2002, 180).

### **Osasto- ja tiimikokoukset**

Työyksikön säännölliset palaverit ovat hyviä kanavia. Kokouksien ja palaverien vahvuutena on kyselyminen, tiedon kerääminen ja palautteen kuunteleminen sekä antaminen. (Siukosaari 2002, 98-99). Onnistuneet palaverit myös vapauttavat työaika, kehittävät toimintakulttuuria ja sitouttavat. Myös osallistujien taitoa, tietoa, aivokapasiteettiä ja kokemusta hyödynnetään hyvissä palavereissa. (Paloranta 2014).

### **Kehityskeskustelut**

Kehityskeskustelulla tarkoitetaan aiemmin sovittua ja suunniteltua keskustelua esimiehen ja työntekijän välillä. Ne ovat järjestelmällisiä ja säännöllisiä keskusteluja, joilla on päämäärä. (Autio ym. 2011, 29). Kehityskeskustelussa työntekijällä on mahdollisuus saada palautetta, määritellä tavoitteensa ja varmistaa ammatillinen kehittyminen. Aiheina ovat tulostavoitteet, työpaikan ilmapiiri, tyytyväisyys tuloksiin ja työhön. Kehityskeskustelu edellyttää esimieheltä työntekijän työnkuvan ja arkityön ymmärtämistä. (Juholin 2013, 207-208). Esimiehen rooli on kuunnella, haastatella ja selvittää kehitettäviä asioita (Kesti 2013, 93).

Onnistuneessa kehityskeskustelussa yksilön ja organisaation päämäärät löytävät yhteisen suunnan (Juholin 2013, 207). Se kehittää työntekijän ammattiosaamista, ja siksi kehityskeskustelut ovat ammatillisen osaamisen kannalta olennainen sisäisen viestinnän kanava. (Autio ym. 2011, 29).

#### **4.5 Sisäisen viestinnän haasteet**

Åbergin mukaan sisäisen viestinnän haasteita ovat tietojen liikkuminen, esimiehet, tietotorit ja ahaa-aukiot sekä tietovarastot ja verkostot. Tietojen liikkuminen on haaste, koska usein työyhteisöissä tietoa ei liiku tarpeeksi. Virallisen tiedon vähäisyys aiheuttaa epävirallista viestintää kuten puskaradiota. Puskaradiolla täydennetään ”uutistyhjiötä” kun tiedetään jotain, mutta ei tiedetä kaikkea asiasta. Epävirallisen viestinnän pysäyttämiseksi vaaditaan nopeaa, aktiivista ja luotettavaa sisäistä tiedottamista. (Åberg 2006, 111-112). Virallisen viestinnän läpivieminen voi olla kuitenkin hankalaa.

Esimiehet voivat olla haaste sisäiselle viestinnälle. Esimiesten ja johdon on oltava vastuussa viestinnästä niin kuin viestinnän ihmisetkin ovat. On sisäistettävä, että viestintä on johtamisen työkalu ja osa yrityksen kokonaisvaltaista toimintaa eikä erillinen toiminto. (Tervola, 2008).

Esimiehen roolin tärkeyttä ja haasteellisuutta lisää, että esimies on työyhteisön ja oman tiiminsä välissä. Näkökulmaa ja ymmärrystä pitää olla oman yksikön lisäksi myös koko työyhteisön toiminnasta. Esimiehen pitää tiedottaa koko työyhteisön asioista suodattamalla tiedot sopiviksi hänen johdattavaan yksikkönsä. Vastaavasti hänen on vietävä myös oman yksikkönsä näkemyksiä johtotasolle. (Åberg 2006, 112).

Tietotorit ja ahaa-aukiot ovat usein haasteita sisäiselle viestinnälle, koska avoin viestintä vaatii myös fyysisesti avoimet tilat viestinnälle. Haasteena voi olla koettu avoimuuden puute, joka voi kohdistua heikkoon intranettiin tai vähäisiin yhteisiin tiloihin. (Aalto 2012, 102).

Sisäinen viestintä voi mennä vikaan, jos sitä ei ole suunniteltu muun liiketoiminnan tavoin. Sen suunnittelu on strategian luomista, tavoitteiden asettamista ja niiden saavuttamisen arvioimista mittareilla. Tavoitteiden asettaminen sisäiselle viestinnälle voi yhdistää sen paremmin osaksi kokonaisvaltaista liiketoimintaa. (Tervola 2008).

## **4.6 Viestinnän suunnittelu**

### **4.6.1 Viestintästrategia**

Strategia on niiden toimintatapojen valitsemista, joissa yritys on muita parempi ja pystytään erottumaan kilpailijoista (Kaplan & Norton 2004, 57). Se on toiminnan suuntaviivojen ja päämäärien määrittelemistä. Strategia on sekä tietoista että tiedostomatonta suunnittelua. (Juholin, 2009 68-69; Kamensky 2010, 18). Strategia voidaan määritellä myös yrityksen maailmankuvaksi, joka kuvastaa yrityksen yritysideoologiaa ja periaatteita. Lyhyesti strategia voidaan määritellä yrityksen toiminnan juoneksi ”punaiseksi langaksi”. (Näsi & Aunola, 2002 14-15).

Elisa Juholin (2009) määrittelee viestintästrategian, jonka määritelmä on lähtökohdiltaan samanlainen kuin strategian määritelmä. Strategian tavoin viestintästrategiassakin määritellään yhteiset tavoitteet ja valinnat toiminnalle, joiden avulla yritys voi menestyä. Erona viestintästrategiassa on se, että viestintä on siinä koko yrityksen resurssi, jonka avulla koko organisaation strategiaa toteutetaan ja menestystä luodaan. Tavoite on, että viestintä edesauttaa koko yrityksen strategiaa. (Juholin 2009, 69, 99).

Tavoitteiden asettaminen on strategiassa tärkeää, koska ne mahdollistavat osaamisen kehittämisen, resurssien tehokkaan käytön ja turvallisuuden luomisen. Jos tavoitteita ei ole määritelty resurssien kohdistaminen on epämääräistä, ei ole selkeitä kehittämisen osa-alueita ja on vaikea motivoitua yhdessä tekemiseen. (Kesti 2013, 92). Viestinnän liittäminen koko liiketoiminnan tavoitteisiin on lähitulevaisuuden merkityksellisimpiä asioita



European Communication Monitorin vuosittaisen tutkimukseen mukaan (European Communication Monitor 2010).

Viestinnän strategisets tavoitteet voivat olla esimerkiksi seuraavia:

- yhteisön (tehtävien) tunnettuus
- yhteisökuva, maine, brändi tai imago
- keskeisten teemojen tai aihealueiden näkyvyys julkisuudessa
- arvojen tunnettuus ja toimivuus omassa työyhteisössä
- organisaation strategian tuntemus ja ymmärrys
- työhyvinvointi (tarkennetaan viestinnän näkökulmasta)
- henkilöstön ja muiden sidosryhmien sitoutuminen
- vaikuttaminen yhteiskunnalliseen päätöksentekoon määrätyillä aluilla. (Juholin 2009, 103).

Viestintästrategia muuttuu ja elää muiden strategioiden myötä. Viestinnän strategia koskee kaikkia viestijöitä, siksi se on esitettävä kaikille ymmärrettävässä muodossa ja tavoitteista on keskusteltava työyhteisössä. Silloin jokainen pystyy toteuttamaan strategiaa käytännössä. (Juholin 2009, 69, 99-107).

#### 4.6.2 Operatiivinen suunnittelu

Strategisen tason määrittelyn jälkeen siirrytään operatiiviselle tasolle. Operatiivisen suunnittelun osa-alueita ovat toimintasuunnitelmat, projektit, kampanjat, vuosittain tai säännöllisesti toistuvat toimenpiteet sekä päivittäisviestintä. (Juholin 2009, 109).

Tässä työssä tarkastelun kohteena on operatiivisella tasolla päivittäisviestintä, esimiehen ja tiimin välinen viestintä. Osittain myös operatiivisella tasolla käsitellään säännöllisesti toistuvia tehtäviä, kuten keskusteluja, kokouksia ja kehityskeskusteluja. Päivittäisviestinnän sujuminen on tärkeää työyhteisössä, koska se on työyhteisön toiminnan kannalta välttämätöntä. (Juholin 2009, 110).

Päivittäisviestinnällekin asetetaan tavoitteita ja määritellään vastuut. Siinä on tärkeä tietää, milloin ja miten tietyistä asioista viestitään sekä mitä viestinnän keinoja käytetään. Päivittäisviestinnän kanavista kasvokkainviestintä ja fyysinen tila ovat tärkeimpiä. Esimiehen rooli on tärkeä ja hänellä on paljon vastuuta.

Avoimuus työyhteisössä edesauttaa päivittäisviestinnän onnistumista. Avoimessa työyhteisössä annetaan palautetta ja kyseenalaistetaan. (Juholin 2009, 110-114).

#### 4.7 Mittarit

Taloudellisilla tunnusluvulla on aina ollut suuri painoarvo. Nykyään menestyvät yritykset mittaavat myös muita toimintoja. (Kankkunen ym. 2005, 92-93). Myös sisäinen viestintä tarvitsee tutkimuksia ja mittauksia. Tehokkaassa sisäisessä viestinnässä saadut tulokset/arviot ohjaavat strategiaa ja päätöksiä. (Mellor 2009, 19). Mittaamista hyödynnetään päätöksenteossa. Sen perusteella voidaan myös tehdä korjaavia toimenpiteitä, esimerkiksi toiminnan säännöllinen arvioiminen tai strateginen oppiminen. Mittaaminen mahdollistaa myös ennaltaehkäisevän toiminnan, kuten työntekijöiden motivoinnin tai strategian selkeyttämisen. (Kankkunen ym. 2005, 93).

Strategian arviointi kertoo yrityksen kulttuurista, millainen on oikea toimintatapa, onnistumisen käsityksestä yrityksessä sekä miten arvot toteutuvat yrityksen toiminnassa. Strategian mukaisten tavoitteiden arvioiminen on olennaista, koska syyt onnistumiselle tai epäonnistumiselle tuovat menestystä. (Mantere ym. 2006 171, 154).

Erilaisilla mittareilla voidaan seurata tavoitteiden onnistumista. Mittareilla voidaan mitata myös viestinnän onnistumista ja selvittää kehitettäviä asioita. Viestinnän onnistumisen osalta lopullinen mittari on kuitenkin, miten viestintä on vaikuttanut koko yrityksen tulokseen. (Juholin 2009, 104-105, 136). Arvioinnilla, mittaamisella, seurannalla ja luotauksella voidaan arvioida viestinnän toteutumista (Juholin 2013, 415-416).

Mittaamisessa pyritään löytämään toiminnan oleellisiin kysymyksiin vastauksia. Työyhteisöissä kyselyt ovat mittareita, väitteiden kokoelmia. Kyselyillä mitatetaan usein ilmiöitä, mielipiteitä, ihmisten toimintaa, asenteita ja arvoja. Seuranta on erilaista seuraamista kuin mittareilla. Seurantaa tapahtuu jatkuvasti

ja se keskittyy välittämättömiin vaikutuksiin. (Juholin 2013, 415; Juholin 2009, 359).

Päivittäisviestinnässä kehitys- ja arviointikeskustelut ovat mittareita. Pikapalaute toimii myös mittarina, useimmiten koulutus- ja seminaaripäivien jälkeen. Kokouksen jälkeen pikapalautetta voi käyttää selvittääkseen, miten asia on ymmärretty. Ammatillisen osaamisen arviointi on myös yksi mittari. (Juholin 2009, 349-350).

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA ARVIOINTI

Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelut syntyvät haastattelijan ja haastateltavan yhteistyöstä keskustelusta ja vuorovaikutuksesta (Ruusuvoori, Tiittula & Aaltonen 2005, 13). Halusin päästä keskustelemaan teemoista päästääkseeni syvemmälle näihin aihealueisiin.

Teemahaastatteluun valitsin 12 esimiestä. Haastateltaville kerrottiin etukäteen haastattelun aihealueet ja keskeiset teemat arvot, sisäinen viestintä ja esimiesviestintä. Lähestyin esimiehiä kasvotusten ja sähköpostitse. Haastateltavien esimiesten kerääminen oli helppoa, koska työskentelen itse Ifissä ja haastattelu otettiin erittäin hyvin vastaan.

Esimiesten haastattelukysymykset ovat liitteessä 1. Teemahaastatteluiden teemat muotoutuivat opinnäytetyön teorian pohjalta. Keskeisemmät osa-alueet työssä ovat arvot, sisäinen viestintä sekä esimiestyö ja esimiesviestintä. Näiden teemojen pohjalta muotoiltiin haastattelukysymykset. Arvojen kysymykset linkittyvät teoriapohjaan, Kamenskyn strategiseen arkkitehtuuriin. Sisäisen viestinnän osa-alueessa pyrittiin yleisellä tasolla tutkimaan sisäisen viestinnän toimivuutta ja arvojen mukaista toimintaa. Esimiesviestinnän teemassa painopisteenä on esimiesten rooli viestijänä ja arvojen jalkauttajana.

Teemahaastattelu oli hyvin sktrukturoitu ja siksi haastattelun viimeisessä kohdassa haastateltaville annettiin mahdollisuus kommentoida, kysyä tai antaa palautetta. Vapaan sanan mahdollisuus oli erittäin mielenkiintoinen, koska monelle esimiehelle nousi haastattelun aikana ajatuksia sisäisestä viestinnästä eri näkökulmista ja moni halusi nostaa vielä päällimmäiset ajatuksensa esiin.

Luotettavuuden arvioinnissa on huomioitava aineistonkeruuta, omia sitoumuksia tutkijana, tutkimuksen tiedonantajia, kestoja, aineiston analyysia, raportointia, tutkija-tiedonantaja-suhdetta ja luotettavuutta. Ei riitä, että yksittäiset seikat

täytyvät, vaan niiden täytyy muodostaa myös toimiva kokonaisuus. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 135-138).

Aineistonkeruun menetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Osa haastatteluista toteutettiin kasvotusten ja osa taas live meetingissä puheluna, sillä ei mielestäni ollut tuloksien kannalta suurta merkitystä. Esimerkiksi aineiston määrät, haastattelun pituudet ja avoin keskustelu eivät riippuneet haastattelun toteuttamisen tavoista. En voi kuitenkaan kiistää, etteivätkö eleet, ilmeet ja aito vuorovaikutus olisi tehneet haastatteluista kasvokkain mielenkiintoisempia.

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruulla ei ole pyritty tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisen tutkimuksen tapaan aineistonkeruun tavoitteena on ollut ilmiön kuvailu, teoreettisten tulkintojen löytäminen ilmenneille asioille ja toiminnan ymmärtäminen. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87). Aineistonkeruulla on pyritty tarkastelemaan lfin sisäistä viestintää arvojen näkökulmasta ja miten käytännössä ilmiöt näkyvät toiminnassa. Tekniikkana käytettiin nauhoitusta, mikä lisäsi luotettavuutta, koska asioita pystyi tarkastamaan haastattelutilanteen jälkeenkin.

Haastattelut tehtiin lokakuussa 2013. Teemahaastattelut tallennettiin ääninauhurille työn helpottamiseksi. Jokaiselta haastateltavalta kysyttiin lupaa tallentamiseen. Haastateltaville kerrottiin myös, että tallennukset ovat luottamuksellisia ja niitä käytetään vain aineiston analysoimiseen. Tutkimuksen analysoiminen aloitettiin heti viimeisen haastattelun jälkeen seuraavana päivänä. Tällä pyrittiin myös tutkimuksen parempaan luotettavuuteen, koska asiat ovat silloin paremmin muistissa. Aineiston analysoimisen helpottamiseksi suoritin pohjatyön perusteellisesti litteroimalla nauhoitukset sanasta sanaan. Litteroinnin vaiheessa aloitin jo kategoroimisen, jotta yhtäläisyyksien ja kokonaisuuksien muodostuminen onnistuisi helpommin. Kategorointia helpotti litterointi kysymyksittäin ja vastaajittain.

Haastatteluissa saatu aineisto on tutkimusongelmien kannalta riittävä. Aineiston riittävyttä voidaan opinnäytetyössäni osittain perustella saturaatiolla,

jossa sama tieto toistuu uudelleen eikä ilmene uutta hyödyllistä aineistoa tutkimusongelmien kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 89). Varmasti aina löytyy uutta tietoa, eivät tässäkään työssä haastattelut olleet aineistonkeruulta täysin samanlaisia vaikka samat teemat toistuivatkin. Tässä opinnäytetyössä saturaatiosta voidaan puhua, koska tutkimuksessa oli selvästi määritellyt teemat, joihin haluttiin kerätä yhtenäistä tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 89). Täytyy huomioida, että vaikka työn tavoitteena oli aineiston homogeenisuus, niin sieltä löytyi myös heterogeenisiä erityispiirteitä, joita tutkimuksessa nostettiin esiin. Tämän takia saturaatio ei täysin täyty työssä. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 92).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan paljon monipuolisia vastauksia ja tekemään löytöjä, joita ei olisi saatu tilastollisin menetelmin (Willberg 2009). Tutkimus on tämän perusteella onnistunut, koska saadut vastaukset ovat moninaisia. Haastatteluissa hyvä yhteistyö ja keskusteleminen mahdollistivat löytöjen tekemisen. Uskon, jos esimerkiksi sisäisen viestinnän haasteita olisi kysytty kirjallisen kyselyn avulla, niin vastaukset eivät olisi olleet yhtä syvällisiä. Tällaisina löytöinä voidaan pitää myös haasteisiin löytyneitä ratkaisuja, jotka syntyivät syvemmän keskustelun ja pohdinnan kautta.

Työskentelen Ifissä ja uskon sen vaikuttavan tutkimuksen onnistumiseen. Osasin valita haastatteluun tiedoiltaan ja kokemuksiltaan sopivia henkilöitä, joka on tutkimuksen hyöty (Pitkäranta 2010, 105). Laadullisessa tutkimuksessa kokemuksiltaan oikeiden henkilöiden valinta on tärkeää, koska usein tutkitaan ilmiötä tai ymmärrystä toiminnasta. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 87-88). Tutkimuksessa haastateltiin 12:ta esimiestä, joita lähestyttiin sähköpostitse tai kasvotusten.

Tässä tutkimuksessa ei tutkittu arvojen toteutumista sisäisessä viestinnässä työntekijöiden näkökulmasta. Se voisi olla hyvä aihe toteuttaa jatkotutkimus. Mielenkiintoista olisi esimies- ja työntekijätason tuloksien vertaaminen keskenään. Se voisi kuitenkin osoittautua haasteelliseksi, koska sisäinen viestintä kehittyy koko ajan, etenkin sähköiset kanavat. Siksi vertaamisen tämän työn tuloksiin ei olisi täysin luotettavaa. Jos tekisin tämän työn uudelleen, olisin

valinnut haastateltavaksi myös henkilöstöhallinnon ammattilaisia, jotta näkökulma olisi ollut moninaisempi. Uskon, että henkilöstöhallinto on ollut arvoprosessissa tiiviisti mukana alusta lähtien. Siksi kiinnostavaa olisi ollut esimerkiksi tutkia, miten arvojen rooli on muuttunut strategiaksi, joka jokaisen työntekijän pitää omaksua.

Tämä tutkimus on ollut tärkeä, koska arvojen toteutumisesta sisäisessä viestinnässä ei ole aikaisemmin tutkittu Ifissä. Henkilökohtaisesti tutkimus on muuttanut käsitykseni sisäisestä viestinnästä. Ennen opinnäytetyötä ja tutkimusta sisäinen viestintä oli minulle tukitoiminto strategiassa ja määrittelin sen tiedottamiseksi. Nyt osaan tarkastella ja nähdä sen osana kokonaisvaltaista liiketoimintaa ja strategiaa. Mielenkiintoista oli löytää tutkimuksen tuloksista yhteyksiä teoriaan. Vuorovaikutus teorian ja tutkimuksen välillä on laadullisen tutkimuksen tavoitteena ja mielestäni se näkyy työssä hyvin.

## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

SALATTU



## 7 KEHITYSIDEAT

SALATTU

## 8 YHTEENVETO

SALATTU

## LÄHTEET

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin: työelämän uudet viestintätaidot. Helsinki: Finn Lectura.
- Aaltonen, T., Heiskanen, E., & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot & Etiikka. Helsinki: WSOY.
- Autio, V.M., Juuti, P. & Wink, H. 2011. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen: tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. 2. painos. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- European Communication Monitor. 2010. Status que and challenges for public relations in Europe – results of an empirical survey in 46 countries. Viitattu 15.4.2014.  
<http://www.zerfass.de/ecm/ECM2010-Results-ChartVersion.pdf>
- Friend, G. & Zehle, S. 2004. Guide to business planning. London: Profile books.
- Gillis, T. 2011. IABC Handbook of Organizational Communication: A guide to internal Communication, Public Relations Marketing, and Leadership. 2<sup>nd</sup> Edition. San Fransisco: Jossey Bass.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2013a. Ifin eettisten toimintaperiaatteiden pääkohdat. Viitattu 15.1.2014.  
<http://www.if.fi/web/fi/SiteCollectionDocuments/About%20if/Ifin%20eettiset%20toimintaperiaatteet.pdf>
- If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2014b. Tietoa Ifistä. Viitattu 10.12.2013.  
<http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/ifyrityksena/pages/default.aspx#>
- If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2014c. Historia. Viitattu 15.1.2014.  
<http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/ifyrityksena/historia/pages/default.aspx>
- If Vahinkovakuutusyhtiö Oy 2014d. Visio ja tehtävä. Viitattu 15.1.2014.  
<http://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/ifyrityksena/visiojatehtava/pages/default.aspx>
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Jabe, M. & Häkkinen, H. 2010. Uljas uusi johtaminen - arvoja, innostusta, hyvinvointia. Helsinki: Talentum Media Oy
- JAMK. 2014. Verkkokirjoittaminen työelämässä. Pikaviestimet. Viitattu 30.3.2014.  
<http://oppimateriaalit.jamk.fi/verkkokirjoittaminen/pikaviestimet-facebook-keskustelupalstat/pikaviestimet/>
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintästrategiasta käytäntöön. 5 uud. painos. Helsinki: Infor Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 6 uud. painos. Helsinki: Management Institute of Finland.

- Järvinen, P. 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa – konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Helsinki: WSOY.
- Kamensky, M. Strateginen Johtaminen. 2004. 7 tark.painos. Helsinki: Talentum.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 2.tark.painos. Helsinki: Talentum.
- Kankkunen, K., Matikainen, E., & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen: sokkolennosta hallittuun nousuun. Helsinki: Talentum.
- Kaplan Robert S. & Norton David P. Strategiakartat - aineettoman pääoman muuttaminen mitattavaksi tuloksi. Helsinki: Talentum.
- Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.
- Kehusmaa, K. 2010. Strategiatyö: organisaation voimanlähde. Helsinki: Kauppakamari.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus FINVA.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2000. Strategisen osaamisen johtaminen: yrityksen tieto ja osaaminen kilpailuedun lähteeksi. Helsinki: Edita.
- Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2008. Yrityksen viestintä. 5 uud.painos. Helsinki: Edita.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.
- Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, Helsinki.
- Levy, A-M. 2014. Sisäinen yhteistyökyky organisaation menestystekijänä. Tieto ja osaaminen kilpailuetuna-käsikirja. Viitattu 6.1.2014.  
<http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.turkuamk.fi/book/tieto-ja-osaaminen-kilpailuetuna/verkostoyhteisty-ja-kumppanuudet/sisainen-yhteistyokyky>
- Mantere, S., Aaltonen, P., Ikävalko, H., Hämäläinen, V., Suominen, K. & Teikari, V. 2006. Organisaation strategian toteuttaminen: suunnitelmista käytäntöön. Helsinki: Edita.
- Mellor, V. & Dewhurst, S. 2009. A definitive framework for internal communication. Strategic Communication Management. Vol 13, no 2. p.16-19.  
<http://search.proquest.com.ezproxy.turkuamk.fi/docview/203606540/fulltextPDF?accountid=14446>
- Näsi, J. & Aunola. 2002. Strategisen johtamisen teoria ja käytäntö. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Paloranta, M. 2014. Palaverit ajansäästön välineenä. Tulosta henkilöstöosaamisella – käsikirja. Viitattu 6.1.2014.  
<http://johtaminen.kauppalehti.fi.ezproxy.turkuamk.fi/book/tulosta-henkilöjohtamisella/johtamisen-apuvaiheet/palaverit-ajansaaston-valineena>
- Piha, K. & Puustell, A. 2012. Mitä tapahtuu huomenna? [viestinnälle]: Maineenhallinnasta mahdollisuusviestintään. Helsinki: Ellun kanat –Ajatushautomo.
- Pitkärinta, A. 2010. Laadullisen tutkimuksen tekijälle. Työkirja.  
[http://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APitkaranta.pdf](http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf)
- Puro, J-P. 2003. Työviestinnän kipupisteet: hallinta ja ratkaisut. Helsinki: Inforviestintä.

- Pönkä, H. 2011. Sosiaalinen media yhteistyön ja viestinnän tukena. 20.12.2011. Viitattu 12.4.2014. <http://harto.wordpress.com/2011/12/21/sosiaalinen-media-yhteistyon-ja-viestinnan-tukena-esitys/>
- Pönkä, H. 2013. Ennakointia: sosiaalisen median trendit vuodelle 2014. 12.12.2013. Viitattu 12.4.2014. <http://harto.wordpress.com/2013/12/12/ennakointia-sosiaalisen-median-trendit-vuodelle-2014/>
- Robbins, S.P. 2005. Organizational behavior. Eleventh edition. New Jersey: Pearson Education.
- Ruusuvuori, J., Tiittula, L. & Aaltonen, T. 2005. Haastattelu tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.
- Sampo Group 2013. Konzernin rakenne. Viitattu 17.2.2014. <http://www.sampo.com/fi/konserni/konsernin-rakenne>
- Schein, E. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Suom. Liljamo, R. & Miettinen, A. Espoo: Weilin + Göös.
- Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri – selviytymisopas: tietoa ja luuloja kulttuurimuutoksesta. Suom. Rosti, P. 2.painos. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.
- Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas: yrityksen, järjestön, laitoksen, julkishallinnon yksikön ja muun yhteisön yhteydenpito ja tiedotustoiminta.. 2 tark. painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2009. Esimies strategiavaikuttajaksi. Helsinki: Wsoypro Oy.
- Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat, fakta. 3.12.2008. Viitattu 20.10.2013. <http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Willberg, E. Laadullisen aineiston luotettavuus. 16.2.2009. Viitattu 1.3.2014. <https://www.jyu.fi/edu/laitokset/eri/opiskelu/opiskelu-info/prosem/laadullinen>
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2000. Riemua johtamiseen! Esimiehen viestintäopas. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2000. viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

## LIITTEET

### Liite 1

#### Haastattelukysymykset esimiehille

##### Arvoista yleisesti

- Onko yrityksen arvot sinulle tuttuja? Onko arvoista viestitty hyvin?
- Tunnetko yrityksen vision? Onko visiosta viestitty hyvin?
- Tunnetko yrityksen toiminta-ajatuksen? Onko toiminta-ajatuksesta viestitty hyvin?
- Onko mielestäsi yrityksen visiolla, arvoilla ja toiminta-ajatuksella yhteyttä? jos, millaista?
- Oletko sitoutunut yrityksen arvoihin?
- Miten sitoutuminen näkyy päivittäisessä toiminnassa?

##### Sisäinen viestintä

- Miten mielestäsi sisäinen viestintä toimii?
- Mitkä ovat mielestäsi tärkeimpiä sisäisen viestinnän keinoja?
- Miten koet verkostoitumisen viestinnän keinona?
- Mitkä ovat sisäisen viestinnän tärkeimmät tehtävät?
- Mitä haasteita mielestäsi liittyy sisäiseen viestintään?

##### Esimiesviestintä

- Millainen on roolisi esimiehenä arvojen jalkauttajana? entä viestijänä?
- Mitä päivittäisviestinnän keinoja käytät esimiesalaisviestinnässä?
- Mitkä keinot mielestäsi ovat parhaimpia/tehokkaimpia esimiesviestinnässä?
- Sopivatko keinot arvojen mukaiseen toimintaan?
- Oletko asettanut omassa tiimissäsi tavoitteita päivittäisviestinnälle? Näkyvätkö arvot niissä?

- Miten seuraat tavoitteiden toteutumista?
- Vapaata keskustelua