



Sisäisen viestinnän kehittäminen itseohjautuvassa organisaatiossa - Työntekijänäkökulma

Annabria Muurasniemi

2022 Laurea

A decorative horizontal bar at the bottom of the page, divided into three segments of different colors: pink, blue, and teal.

Laurea-ammattikorkeakoulu

Sisäisen viestinnän kehittäminen itseohjautuvassa organisaatiossa - Työntekijänäkökulma

Annabria Muurasniemi
Tradenomi, Liiketalouden tutkinto
Opinnäytetyö
Joulukuu, 2022

Liiketalouden koulutusohjelma

Tradenomi (AMK)

Annabria Muurasniemi

Sisäisen viestinnän kehittäminen itseohjautuvassa organisaatiossa - Työntekijänäkökulma

Vuosi	2022	Sivumäärä	84
-------	------	-----------	----

Työelämän murros digitalisoitumisen ja uusien työskentelytapojen kuten etätöiden myötä on muuttanut työn tekemistä organisaatioissa. Myös työntekijöiden itseohjautuvuus johtamiskulttuurin yhtenä uusimpina tulokkaina haastaa aiempia perinteisiä tapoja organisoida ja opinnäytetyön toimeksiantaja olikin soveltanut itseohjautuvaa mallia jo pitkään. Uusi työelämä vaatii aivan erilaista sisäisen viestinnän kehittämistä, suunnittelua ja toteuttamista kuin ennen ja tutkimukset ovat osoittaneet sen vaikuttavan yrityksen menestymiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin merkittävästi.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi tukkualalla vaikuttava myyntiorganisaatio. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia sisäisen viestinnän haasteita työntekijät kokevat itseohjautuvassa työskentelymallissa toimeksiantajalla. Tarkoituksena oli parantaa sisäistä viestintää ja ratkaista koettuja haasteita korjaavilla toimintaehdotuksilla, jotka perustuivat työntekijöille merkityksellisiin asioihin. Kehittämistyön hyöty toimeksiantajalle nähdään kattavana toimintapakettina toteuttaa viestintää säännöllisesti. Toimintaehdotusten toteuttaminen voisi parantaa työntekijöiden työn sujuvuutta ja miellekkyttä, itsensä merkitykselliseksi kokemista sekä sitoutumista yrityksen tavoitteisiin.

Kehittämistyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena käyttäen aineistonkeruumenetelmänä puolistrukturoitua haastattelua. Koska itseohjautuvat työntekijät osaavat itse parhaiten kertoa oman työnsä haasteista ja tarpeista, rajattiin kehittäminen työntekijänäkökulmaan. Haasteiden ratkomiseksi kehittämismenetelmänä hyödynnettiin benchlearningia eli vertailuoppimista. Tietoperustassa keskityttiin sisäisen viestinnän tehtäviin, tarkoituksiin, haasteisiin, suunnitteluun sekä sen vaikutuksiin työyhteisössä. Tarkemmin käsiteltiin vielä sitä, miten avoin viestintäkulttuuri, aito dialogi, vuorovaikutuksellisuus ja yhteisöllisyyden luominen tukevat itseohjautuvuutta.

Tutkimuksen keskeisin tulos oli työntekijöiden tarve sisäisen viestinnän suunnitelmallisuudelle, säännöllisyydelle ja olemassaololle. Tutkimuksen mukaan tietoa liikkui liian vähän ja pääasiassa suullista viestintää hyödyntäen, jolla ei voida taata tiedonkulkua koko yritystä koskevissa asioissa, koska toimipaikat ovat hajautettu. Itseohjautuvuudesta huolimatta työntekijät kaipasivat aktiivisempaa esimiesviestintää ja palautteen saamista omasta työstään. Sen lisäksi kaivattiin suurempia tavoitelinjauksia koko yrityksenä.

Näihin toimintaehdotuksina esitettiin Microsoft Teamsin käyttöönottoa yrityksen yhteistyökaluna, jonka avulla tieto liikkuisi sähköisesti myös toimipaikkojen ja tiimien välillä. Sen lisäksi rakennettiin tiedottamisen kaavat viikko-, kuukausi- ja kausitasolla. Yhteisistä tavoitteista sekä strategisista linjauksista viestiminen onnistuisi kausitasolla pidettävissä infotilaisuuksissa. Henkilökohtaiset tavoitteet ehdotettiin asetettavan kehityskeskusteluissa ja sen lisäksi käyttöön otettaisiin palautekeskustelut työntekijän ja esimiehen välillä. Koska toimenpiteet ovat laadittu yksityiskohtaisesti juuri tämän kehittämistyön toimeksiantajalle, eivät ne ole suoraan hyödynnettävissä muille organisaatioille.

Asiasanat: itseohjautuvuus, työyhteisöviestintä, viestintäkulttuuri, vuorovaikutuksellisuus

Annabria Muurasniemi

Developing internal communication in a self-directed organization - Employee perspective

Year

2022

Pages

84

The change in working life with digitalization and new ways of working such as remote work has changed the way of working in organizations. Also, the self-directedness of employees as one of the newest newcomers to the management culture challenges previous traditional ways of being organized. The client of the thesis had been applying a self-directed model for a long time. The new working life requires completely different development, planning and implementation of internal communication than before, and studies have shown that it affects to the success of the company and the well-being of employees significantly.

The client of the thesis is a sales organization operating in the wholesale sector. The aim of the thesis was to find out what kind of internal communication challenges employees experience in a self-directed working model at the client. The purpose was to improve internal communication and solve perceived challenges with remedial action proposals that were based on issues relevant to the employees and met their expectations regarding the implementation of internal communication. The benefit of the development work for the client is seen as a comprehensive action package to implement communication regularly. The implementation of action proposals could improve the smoothness and pleasure of the employees' work, their feeling of self-worth, and their commitment to the company's goals.

The development work was carried out as a qualitative study using a semi-structured interview as a data collection method. The development work was limited to the employee perspective, because self-directed employees are best able to communicate the challenges and needs of their own work. As a research method in this thesis was bench learning. The database focused on the tasks, purposes, challenges, planning of internal communication and its effects on the work community. It was discussed in more detail how an open communication culture, genuine dialogue, interactivity and the creation of community support self-direction.

The most important result of the study was the employees' need for planning, regularity and existence of internal communication. According to the study, too little information was circulated and mainly utilizing verbal communication, which cannot ensure the flow of information in matters concerning the entire company, because the offices are decentralized. Despite self-direction, the employees still wanted more active communication with their superiors and getting feedback on their own work. In addition to that, larger goal orientations were needed for the entire company.

The most significant action proposals were the introduction of Microsoft Teams as a company teamwork tool, informing methods, communication of common goals and strategic lines in information sessions and feedback discussions between the employee and the supervisor. Since the measures have been drawn up in detail exactly for the client of this development work, they cannot be directly used by other organizations.

Keywords: self-direction, work community communication, communication culture, interactivity

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimeksiantajan kuvaus	9
3	Yrityksen sisäinen viestintä	11
3.1	Päivittäisviestintä	16
3.2	Sisäinen viestintä osana johtamista	17
3.3	Muutosviestinnän merkitys.....	20
3.4	Haasteena tiedonkulku	21
3.5	Sisäisen viestinnän suunnittelu.....	22
3.6	Keinot ja kanavat	25
3.6.1	Palaverikäytännöt	27
3.6.2	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen.....	28
3.7	Itseohjautuvan yrityksen viestintäkulttuuri	29
4	Tutkimuksen toteutus	33
4.1	Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä	35
4.2	Haastatteluiden toteutus	36
4.3	Aineiston analysointi.....	38
4.4	Benchlearning kehittämismenetelmänä.....	41
4.5	Benchlearningin toteutus	43
5	Tutkimuksen tulokset	44
5.1	Tiedonkulku	44
5.2	Itsensä merkitykselliseksi kokeminen	47
5.3	Yhteisöllisyys.....	50
5.4	Suunnitelmallisuus	52
5.5	Viestintäkulttuuri	53
6	Johtopäätökset	54
6.1	Kehitysehdotukset & toimintaehdotukset	56
6.1.1	Viestintätiimin perustaminen ja viestinnän suunnittelu	57
6.1.2	Säännöllinen tiedottaminen.....	59
6.1.3	Aktiivinen tiedon jakaminen ja toimiva tiedonkulku	61
6.1.4	Hiljaisen tiedon jakaminen.....	65
6.1.5	Strategiasta ja yhteisistä tavoitteista viestiminen.....	67
6.1.6	Henkilökohtaiset tavoitteet ja palautteen saaminen.....	68
6.2	Toimintaehdotusten priorisointi ja toteuttaminen	70
7	Pohdinta	72
	Lähteet.....	76
	Kuviot	80

Taulukot	80
Liitteet	81

1 Johdanto

Kun laskeudutaan ihmisen perusominaisuuksien tasolle, voidaan todeta, että viestintä ja vuorovaikutus ovat yksi niistä. Viestintää ei tapahdu vain työpaikoilla vaan se on osa jokaista päivää työn ulkopuolellakin. Kaikki viestivät, sanallisesti, elein tai kirjallisesti. Ilman viestintää ei siis ole työyhteisöä tai koko organisaatiota. Voi olla helpottava ajatella, että viestintää tapahtuu suunnittele mattakin, mutta myös tuskastuttavaa, että työelämässä sen merkityksestä, vaikutuksesta ja puutteellisen toteuttamisen seurauksista puhutaan nyt yhä enemmän. Se vaatii suunnittelua, arviointia ja kehittämistä, niin kuin mikä tahansa muukin liiketoiminnan osa-alue. Tästä ajattelumallista tekee haastavan se, että viestintää yrityksen tuloksen tekijänä tai mahdollistajana ei nähdä selkeästi, vaan sen odotetaan tapahtuvan automaationa muiden toimintojen ohella. Sen tehtävä on kuitenkin tukea yrityksen muuta liiketoimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. On tärkeää ymmärtää sen mahdollisuudet, mutta myös tunnistaa haasteet. (Juholin 2022, 26; Korteso, Patjas & Seppänen 2017, 17; Ristimäki 2018.)

Tavat toteuttaa viestintää ovat lisääntyneet vuosien saatossa, sillä megatrendit digitalisaatio ja teknologian kehittyminen ovat tuoneet lukuisia vaihtoehtoja viestinnän toteuttamiselle ja viestinnän työkaluja riittää. Se luo paljon mahdollisuuksia, mutta myös lisää valinnanvaikeutta oman organisaation viestintäkanaville ja -keinoille. Kaikilla yrityksillä on erilaiset viestinnälliset tarpeet ja odotukset, jotka ohjaavat suunnittelemaan viestintää kunkin yrityksen näköiseksi. Myös uudet vaikuttamisen ja osallistamisen muodot ja tavat organisoitua antavat suuntaa viestinnän toteuttamiseen. (Juholin 2022, 19.)

Vaikka sisäisen viestinnän merkitystä eivät useimmatkaan johtajat osaa ajatella, on sillä merkittävä vastuu onnistuneen työntekijäkokemuksen rakentamisessa. Tyytymättömät työntekijät näkyvät yrityksen ulkopuolelle yhtä paljon kuin tyytyväisetkin työntekijät. Tyytymättömät työntekijät harvoin ovat myöskään sitoutuneita yritykseen ja riskinä on osaavan henkilöstön menettäminen, joka vie yksinkertaisesti rahaa ja aikaa uusien työntekijöiden rekrytoinnissa ja perehdyttämisessä. Henkilöstön viihtyvyyteen kannattaa panostaa ajoissa ja jatkuvasti. Viestintä on soluttautunut kaikkeen yrityksen toimintaan eikä sen merkittävyyttä voida vähätellä. Se on aito osa liiketoimintaa, joka vaatii johtamista yhtä paljon kuin muutkin osa-alueet. (Ristimäki 2018.)

Eskolan (2021) ja Savaspuron (2018) mukaan viime vuosien työelämän murroksessa yksi merkittävä trendi on ollut itseohjautuvuus, joka on ollut jo pitkään tämän kehittämistyön toimeksiantajankin tapa organisoitua. Se rikkoo perinteistä hierarkkista toimintamallia, jossa toimitaan tarkasti johdon sanelemana. Itseohjautuvuus merkitsee yksilön kannalta vastuuta ja valtaa tehdä itsenäisiä päätöksiä yrityksen edun mukaisesti ja tekee työskentelystä tehokkaampaa priorisoimalla ja organisoimalla työtä mieleisellä tavalla. Työntekijöiden laajennetun vaikutusvallan oman työn sisältöön ja tekemiseen koetaan lisäävän työmotivaatiota ja täten sen uskotaan näkyvän myös yrityksen tuloksessa. Itseohjautuvuuden on myös tutkittu vähentävän stressiä ja uupumusta. Näin ei kuitenkaan aina ole, sillä itseohjautuvuus on kuitenkin jokaisessa ihmisessä eritasoinen valmius, joten itseohjautuvaksi siirtymistä ei voida vain päättää, vaan se vaatii tukea ja pitkäjänteistä harjoittelua. Jos pitkäjänteistä harjoittelua uuteen toimintamalliin ei tapahdu, saattaa se käydä joillekin hyvin raskaaksi. (Eskola 2021; Savaspuro 2018). Itseohjautuvan yrityksen sisäisessä viestinnässä korostetaan avointa viestintäkulttuuria, aitoa dialogia ja vuorovaikutuksen mahdollisuuksia sekä yhteisöllisyyden luomista (Virintie 2019).

Tämän kehittämistyön tavoitteena on saada selville, millaisia sisäisen viestinnän haasteita työntekijät kohtaavat toimeksiantajalla ja mitkä asiat he kokevat merkityksellisiksi, jotta osataan kehittää oikeita asioita. Tarkoitus on parantaa ja ratkoa esille tulleita haasteita erilaisilla toimintaehdotuksilla. Vaikka toimintaehdotukset pyritään määrittämään mahdollisimman yksityiskohtaisesti niiden käyttöönotettavuuden varmistamiseksi, voidaan niitä jatkokehittää ja käytäntöön vienti tapahtuu joka tapauksessa suunnittelun avulla. Toimintaehdotusten jalkauttamisesta vastaa toimeksiantaja.

Koska kyseessä on itseohjautuva organisaatio, rajataan kehittämistyö työntekijöiden näkökulmaan, sillä heillä on uskottavasti parhain näkemys siitä, millaista sisäistä viestintää heidän itseohjautuvuutensa vaatii. Tutkimuksessa halutaan keskittyä säännöllisten ja jatkuvien toimintojen kehittämiseen, joten joitain viestinnän osa-alueita, kuten kriisiviestintä on rajattu tutkimuksesta pois.

Tutkimusongelma on:

- Miten sisäisestä viestinnästä saadaan toimivampi toimeksiantajayrityksessä?

Ja tutkimuskysymykset ovat seuraavanlaiset:

- Miten sisäisellä viestinnällä voidaan tukea itseohjautuvan organisaation toimintaa?
- Mitä kehitystoimia se vaatii toimiakseen paremmin?

Kehittämistyö aloitetaan orientoitumalla aiheeseen kirjallisuuden, verkkolähteiden ja artikkeleiden kautta, joidenka pohjalta rakennetaan puolistrukturoitu teemahaastattelu. Sen avulla selvitetään, millaisia kokemuksia henkilöstöllä on sisäisen viestinnän toimivuudesta erilaisilla viestinnän osa-alueilla. Toteutetun haastattelun tarkoitus on tuoda esille mahdollisia haasteita, joidenka ratkaisuksi esitetään korjaavia toimenpiteitä hyödyntäen menetelmänä benchmarkingia eli vertailuoppimista sekä peilaamista tietopohjasta opittuun tietoon.

Tutkijana olen osa toimeksiantajan työyhteisöä, joten halusin ensisijaisesti tarjota kehittämistyötä omalle työnantajalleni. Aihe opinnäytetyölle valittiin omasta halustani kehittää sisäistä viestintää, koska olen havainnut sillä olevan merkittäviä vaikutuksia henkilöstön työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Henkilökohtaisesti minua kiinnostaa ihmisten välinen vuorovaikutus ja työelämässä työn sujuva ja tehokas tekeminen. Sisäisen viestinnän kehittäminen tukee myös henkilöstöjohtamisen suuntautumislinjaani opiskeluissani. Toimeksiantajan kanssa olimme yhtenäisellä linjalla siitä, että aihe on tärkeä kehittämiskohde, joten sain positiivisen vahvistuksen omalle idealleni kehittämistyön aiheesta.

Taustalla on toimeksiantajaorganisaation nopeatempoinen liiketoiminnan kasvaminen, joka osaltaan on tuonut yritykseen toimipisteiden uudistuksia sekä vaikuttanut henkilöstön vaihtuvuuteen ja lisääntymiseen. Aihe on siis ajankohtainen tarkastelun kohde. Kun henkilöstö kasvaa, sisäisen viestinnän toteuttaminen ei olekaan enää niin yksinkertaista. Miten aiemmin toteutettu sisäinen viestintä toimii muuttuneessa ympäristössä ja uudistuneen henkilöstön kesken ja miten sitä voitaisiin kehittää nykyisille tarpeille sopivammaksi?

2 Toimeksiantajan kuvaus

Kehittämistyön toimeksiantaja on vuonna 1997 perustettu perheyritys Yritys X, jonka toimialana on tukkukauppa. Yritys toimii pääasiassa b2b-akselilla myyden yritys- ja mainoslahjoja sekä seurakauppatuotteita, mutta heillä on myös kuluttajille suunnattuja verkkokauppoja, joita he ylläpitävät eri yhteistyökumppaneiden kanssa.

Toimipisteitä yrityksellä on viisi, joista neljä ovat myyntiin keskittyviä toimipisteitä. Toimipaikat hajautuvat ympäri Suomen ja päätoimipisteen sisällä hoidetaan niin hallinnollisia, myynnillisiä, tuotannollisia kuin logistisia toimintoja. Suurin osa työntekijöistä ja tiimeistä tekevät päivittäin työtä toistensa kanssa sen lisäksi, että yrityksessä on myös henkilöitä, jotka eivät käytännössä kuulu mihinkään tiimiin.

Toimeksiantajayrityksessä työskentelee kehittämistyön aikana noin 30 henkilöä ja heistä kolme toimii osana johtoa. Johdon ja työntekijöiden välissä ei ole muita johtoryhmiä, erillisiä tiiminvetäjiä tai esimiehiä eli voidaan todeta organisaatorakenteen olevan hyvinkin yksinkertainen ja matala. Se tarkoittaa kuitenkin sitä, että työntekijöillä keskenään on moninaisia rooleja ja kollegoiden vastuualueiden ymmärtäminen on erityisen tärkeää mutkattoman toiminnan luomiseksi. Johtoryhmä on sijoittautunut päätoimipisteeseen, joten neljä muuta toimipistettä toimivat osallaan melko vapaasti ja itseohjautuvasti omina tiimeinään.

Yrityksen virallisena pääviestintäkanavana kehittämistyön aikana toimii sähköposti ja laadunhallintajärjestelmä. Tärkeimmät dokumentit ja raportit löytyvät sisäisestä laadunhallintajärjestelmästä, johon koko henkilöstöllä on pääsy. Sieltä löytyvät materiaalit esimerkiksi perehdyttämiseen, strategiaan tavoitteisiin ja yritysvastuuseen. Lisäksi järjestelmässä tiedotetaan ajankohtaisista asioista. Uuden tiedotteen julkaisuvaiheessa julkaisulle pystyy asettamaan henkilöt, joilta vaaditaan lukukuittaus ja näin lukija voi osoittaa asian huomioiduksi ja ymmärretyksi. Käytössä olevaa laadunhallintajärjestelmää pystyy käyttämään sekä verkossa että mobiiliapplikaation kautta. Päivittäiset ja nopeat esimerkiksi kahden henkilön väliset asiat hoidetaan usein soittamalla tai pikaviestintäpalvelu WhatsAppin välityksellä.

Yrityksen sisäisen viestinnän suunnitelma kehittämistyön aloitusvaiheessa oli seuraavanlainen:

Organisaation on viestittävä sisäisesti toimintajärjestelmän kannalta olennaisesta tiedosta organisaation eri tasojen ja toimintojen välillä. Viestintäprosessit mahdollistavat työntekijöiden osallistumisen.

- 1. Toimintajärjestelmä*
- 2. Johtoryhmän ja henkilöstön kokoukset*
- 3. Kahvipöytäkeskustelut*
- 4. Puhelut ja tekstiviestit*

(Yritys X 2021.)

Tällä hetkellä toimeksiantajalla on melko suppea sisäisen viestinnän suunnitelma, joten tämä kehittämistyö auttaa menetelmien tarkentamista myös edellä mainitun suunnitelman muotoon. Toimeksiantajalla viestinnästä vastaa kehittämistyön alkaessa yrityksen johto ja sitä toteutetaan pääasiassa tilanteen mukaan vaihtelevasti. Säännöllisiä viestintäkeinoja on määrätty melko vähän.

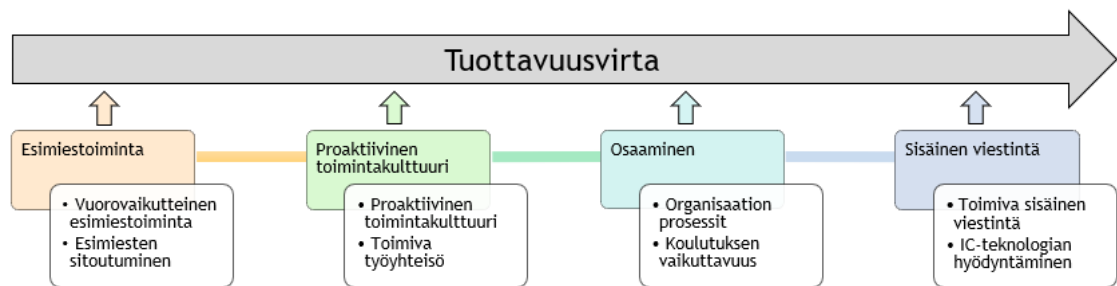
Toimiakseen myönnetyn laatujärjestelmä-sertifikaatin ISO9001:2015 mukaisesti, täytyy toimeksiantajalla olla olemassa sisäisen viestinnän suunnitelma. Tämä ISO9001 -sertifikaatti on kansainvälisesti tunnettu työkalu laadunhallinnan kehittämiseksi ja rakentamiseksi, joka asettaa tietyntyyppiset vaatimukset yrityksen toiminnalle. Kyseisen standardin mukaan toimimisen on todettu edistävän johdon sitoutumista, laatujohtamisen yhdistämistä osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa ja kilpailukykyä sekä kannustavan työntekijöitä laadun kehittämiseen että parantavan asiakkaiden näkökulmasta toiminnan luotettavuutta. (Suomen Standardisoimisliitto 2022.)

3 Yrityksen sisäinen viestintä

Oli viestintä sisäistä tai ulkoista, Åbergin (2006, 83) mukaan viestintä on yksinkertainen tapahtuma tai ilmiö, jossa viesti välitetään vastaanottajalle eri keinoja ja kanavia käyttäen. Se mikä mittaa viestinnän onnistumista ja tehokkuutta on se, että ymmärtääkö vastaanottaja viestin sen lähettäjän toivomalla tavalla. (Åberg 2006, 83.)

Organisaation sisällä tapahtuu paljon vuorovaikutusta ja tiedonkulkua päivittäin ja tätä kaikkea voidaan kutsua sisäiseksi viestinnäksi. Sen tärkeimmät tehtävät ovat varmistaa oleellinen tiedonsaanti, jotta työtä pystytään tekemään sujuvasti sekä parantaa työn tehokkuutta että edistää yhteisöllistä ilmapiiriä. Nämä kaikki vaikuttavat yrityksen tuloksen tekemiseen. Työyhteisön tietoisuus yrityksen visiosta, arvoista, strategiasta, muutoksista ja taloudellisista tilanteista on ehdotonta, sillä silloin voidaan toimia yrityksen edun ja tavoitteiden mukaisesti. Viestinnän kehittämisen tulee tukea yrityksen perustoimintojen toteutumista ja sen tavoitteena on toiminnan tehostaminen ja kilpailukykyyn parantaminen. (Kauhanen 2006, 168-170; Puro 2004, 105.)

Kestiä (2005, 165) lainaten sisäinen viestinnän tehtävä voidaan määritellä seuraavasti: *”Kun yrityksen toiminta on kunnossa, viestintä on ratkaisu tavoitteiden jalkauttamiseen ja henkilöstön jatkuvaan sitouttamiseen”*. Kestin (2005, 164) mukaan esimiestoiminnan, toimintakulttuurin ja osaamisen ollessa kunnossa, tarvitaan sisäistä viestintää tuottavuuden tapahtumiseen. Sisäistä viestintää toteutetaan nykyaikaisten tieto- ja viestintäteknologian ratkaisujen avulla. Seuraavassa kuviossa havainnollistetaan tätä ajatusta vielä tarkemmin.



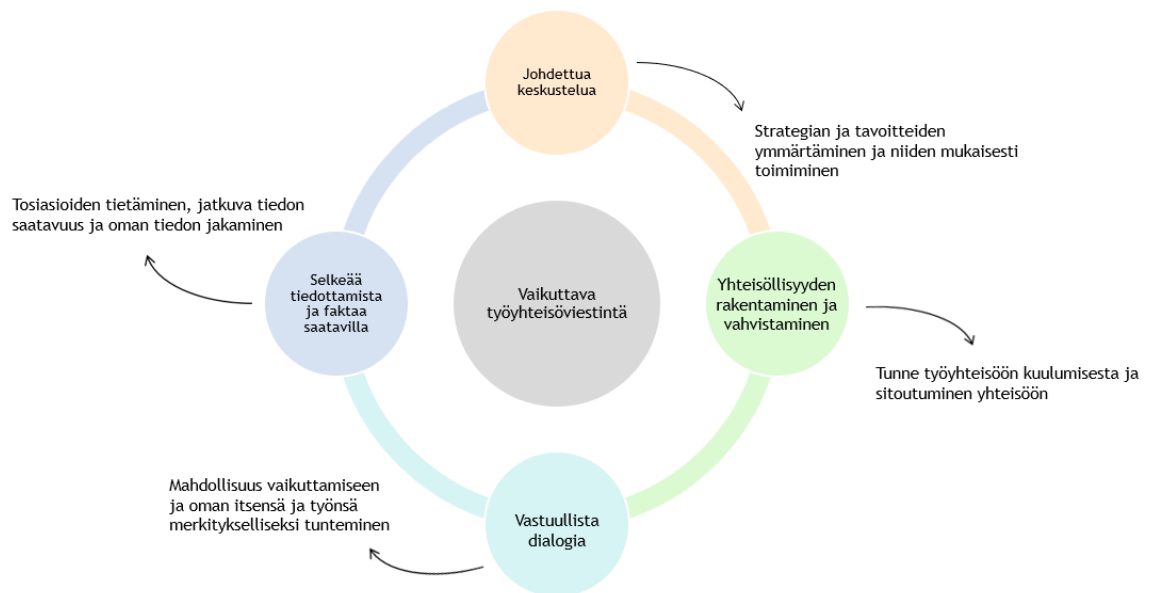
Kuvio 1: Toimiva sisäinen viestintä avaa tuottavuuden viimeisen patoportin (mukailten Kesti 2005, 164.)

Juholinin (2022, 134) mukaan työyhteisöviestintää voidaan pitää trendikkäämpänä nimityksenä sisäiselle viestinnälle, mutta perinteisen sisäisen viestinnän määritelmän sijaan työyhteisöviestintään sidotaan myös työyhteisön sidosryhmäverkotot eli esimerkiksi tärkeimmät yhteistyökumppanit. Tämä siksi, että työtä tehdään nykyään laajoissa verkostoissa huomioiden jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö sekä läpinäkyvyyden ja avoimuuden vaatimukset. Nykyaikaisessa toimintakulttuurissa ihmisten välisen vuorovaikutuksen merkitys on kasvanut. Tunteiden tuomista työpaikoille ei enää nähdä sopimattomana tai haitallisena vaan ne on hyväksytty myös osaksi työelämää. Työyhteisöviestinnässä keskeisiä teemoja ovat tieto, ymmärrys, vaikuttaminen ja osallisuuden kokeminen yhteisössä. Näitä ohjaavat tunteet ja järki. (Juholin 2022, 134 & 137 & 139.)

Megatrendit ovat vaikuttaneet työyhteisöviestinnän kehittymiseen ja digitalisaation valtakausi on helpottanut tiedon ja kokemusten vaihdantaa sekä luonut mahdollisuuden ajasta ja paikasta riippumattomalle viestinnälle, joka on monen nykyaikaisen yrityksen elinehto. Kun uusia keinoja ja kanavia on syntynyt, on viestintää pystytty tehostamaan. Jotta nykyisessä digitalisaation maailmassa pystytään toimimaan tehokkaasti, edellyttää se työyhteisön jäseniltä hyviä ja aktiivisia teknisten viestintäkanavien käyttötaitoja. Se vaatii myös vuorovaikutustaitoja, sillä jonkin välineen kautta viestiminen vaatii aivan erilaista viestintä- ja vuorovaikutusosaamista kuin kasvokkainen viestintä. (Juholin 2022, 135.)

Vaikka digitalisoituminen on tuonut mahdollisuuksia, on se myös lisännyt niin sanotun teknostressin määrää. Tällä tarkoitetaan sitä, että sähköisten viestimien käyttö saattaa aiheuttaa tekniikan ylikuormitusta ja epävarmuuksia omien teknisten taitojen kanssa. Nykyaikainen työelämä vaatii yhä enemmän teknillisiä valmiuksia, joka voi näkyä työntekijöiden näkökulmasta painostamisena uusien välineiden ja alustojen käyttöön. Haasteita tuo myös se, että liukuva työaika ja etätöiden mahdollisuudet saattavat ajaa työntekijän sellaiseen tilaan, jossa hän kokee tarpeen olla koko ajan tavoitettavissa eikä rajan vetäminen työn ja vapaa-ajan välille olekaan enää niin yksinkertaista. (Juholin 2022, 136.)

Juholin (2022, 139) puhuu niin sanotusta ”strategisesta työyhteisöviestinnästä”, jota ohjaa yrityksen kokonaistavoitteet. Siinä huomioidaan työyhteisön tarpeet ja odotukset sekä muutosalvius. Strategisen työyhteisöviestinnän elementtejä Juholin (2022, 140) kuvaa vaikuttavan työyhteisöviestinnän mallilla, joka esitetään alla olevassa kuviossa. (Juholin 2022, 139-140.)



Kuvio 2: Vaikuttava työyhteisöviestintä (mukaiillen Juholin 2022, 140.)

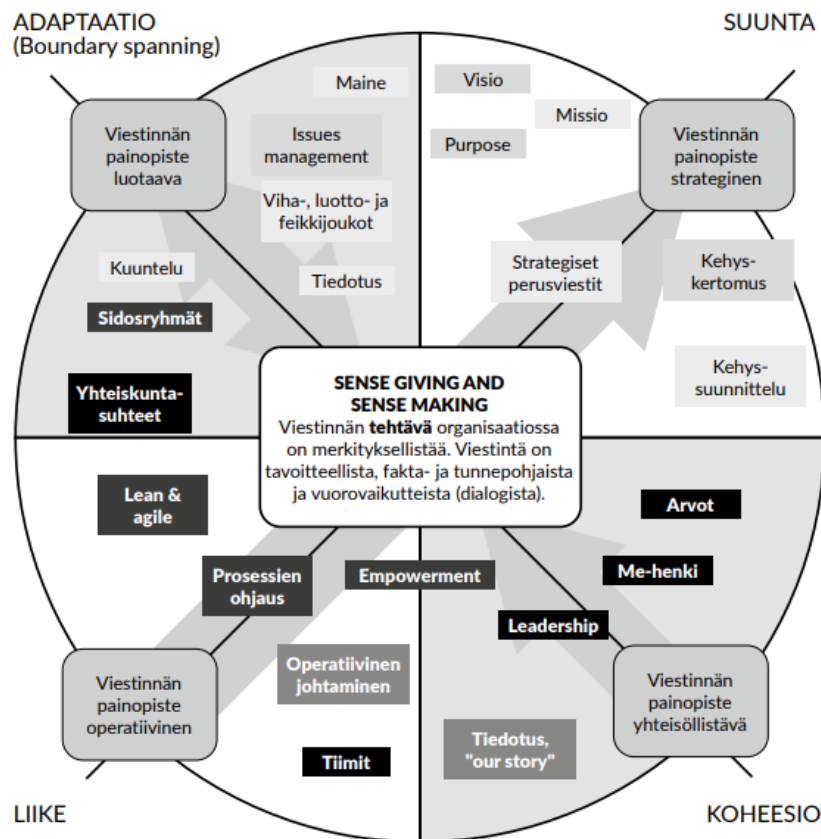
Vaikuttava työyhteisöviestintä sisältää neljä ulottuvuutta. 1) Johdettu keskustelu linkittyy strategiseen johtamiseen ja se kattaakin isojen ja merkityksellisten asioiden huolellisen suunnittelun ja valmistelun sekä käytännöntason keskustelun työntekijöiden ja johdon välillä. 2) Yhteisöllisyyden rakentaminen ja vahvistaminen luovat tunnetta ”me-hengestä” ja siitä, että kaikki saavat osallistua yhteiseen keskusteluun. Sen avulla luodaan tietynlaista viestintäkulttuuria, luottamuksellista ympäristöä, jossa epäonnistuminen on sallittua ja uskalletaan kertoa huolista sekä iloita onnistumisista. (Juholin 2022, 141 & 144-145.)

3) Vastuullinen dialogi kuvaa viestijöiden oikeuksia, velvollisuuksia, vastuuta ja vapauksia. Dialogi on vuorovaikuttamista, joka koostuu aktiivisesta kuuntelemisesta ja kyvystä ymmärtää, että asioista saa olla eriäviäkin mielipiteitä. Aitoja dialogeja käymällä luodaan uusia vielä parempia yhteisiä näkemyksiä, pystytään jakamaan merkityksiä ja opitaan toinen toisiltaan sekä ymmärretään kanssavaikuttajia. Aidon dialogin toteutumista voidaan mitata sillä, pidetäänkö sitä vain muodollisena mahdollisuutena vai onko ihmisillä aito kiinnostus sen hyödyntämiseen. 4) Tiedottamisen tulee olla selkeää, perustua tosiasioihin ja toteutua rutiininomaisesti. Tietoa tuotetaan jatkuvasti ja viestijöiltä vaaditaan omatoimista aktiivisuutta tiedon etsimiseen, seuraamiseen ja jakamiseen. (Juholin 2022, 140-142 & 145-146.)

Myös Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen (2022, 120) mieltävät työyhteisöviestinnän olevan nykyaikaisempi nimitys sisäiselle viestinnälle. Se voidaan jakaa heidän mukaansa kolmeen vaikutusalueeseen: työntekijää koskeva henkilökohtainen viestintä, osastokohtainen viestintä ja koko yritystä koskeva viestintä. Työyhteisöviestinnän päätehtävä on tiedonkulku, tietoa tuottamalla, muokkaamalla ja välittämällä. Sen lisäksi se mahdollistaa vuorovaikuttamisen ja ymmärryksen työyhteisössä. Työyhteisöviestinnällä luodaan yhteisöllisyyttä ja rakennetaan yrityksen näköistä kulttuuria ja omaa identiteettiä siitä, millainen yritys olemme. Onnistuessaan työyhteisöviestinnällä on positiivisia vaikutuksia työmotivaatiolle ja työssä viihtymiselle. Työntekijälle mielekäs työnteko vaatii selkeitä työtehtäviä ja tietoa siitä, mitä oma työpanos merkitsee yrityksen tavoitteiden saavuttamiselle. Päinvastoin tiedon puutteellisuus ja työyhteisön viihtymättömyys näkyvät myös yrityksen asiakkaille. (Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2022, 120-124.)

Joki (2021, 163) painottaa, että toimivan sisäisen viestinnän yksi periaate on, että asiat tulevat henkilöstön tietoon ennen tai vähintään yhtä aikaa, kun asiat kerrotaan yrityksen ulkopuolelle. Koska sisäinen viestintä on myös ulkoista viestintää, on sisäisen markkinoinnin tehtävä tehdä ulos markkinoitavat tuotteet ja palvelut tutuiksi henkilöstölle. Kun henkilöstö tunnistaa osaamisensa, tuotteensa ja palvelunsa, annetaan ulkoiselle markkinoinnille mahdollisuus onnistua. (Joki 2021, 163.)

Yhteisöviestintä kuvaa vielä työyhteisöviestintää tarkemmin sitä, että sisäistä ja ulkoista viestintää tehdään yhtäaikaaisesti molemmat alueet huomioiden. Viestinnän rakennetta voidaan kuvata ”merkityksellistävän yhteisöviestinnän mallilla”, jota havainnollistetaan alla olevassa kuviossa. (Åberg 2022, 23.)



Kuvio 3: Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli (Åberg 2022, 23.)

Merkityksellistävän yhteisöviestinnän mallissa painopisteet viestinnässä ovat 1) strateginen, 2) yhteisöllistävä, 3) operatiivinen ja 4) luotaava. Strategisella alueella liikkeessä viestinnän tarkoitus on suunnata kohti tavoitetilaa ja kertoa, miksi olemme olemassa ja mihin olemme menossa. Yhteisöllistävällä viestinnällä saadaan aikaan koheesio eli kyky pysyä yhdessä, joka yksilötasolla sisältää myös työhön sitoutumisen ja työlle omistautumisen. Yhteisöllistävässä viestinnässä merkityksellisiä ovat yrityksen arvot ja kulttuuri. Operatiivisella viestinnällä tarkoitetaan aitoa liikettä eli viestinnän käytännön järjestelyitä päivittäisellä tasolla. Luotaavan viestinnän tasolla keskitytään organisaation sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön rajalla tapahtuviin toimintoihin. Siinä paneudutaan sidosryhmien kuunteluun ja ympäristön asettamiin vaatimuksiin. Tapahtuu adaptaatio eli sopeutuminen siihen, mitä ulkoinen ja sisäinen ympäristö yhdessä vaativat. (Juholin 2022, 366 & 368 & 370 & 372-373; Åberg 2022, 23.)

3.1 Päivittäisviestintä

Päivittäisviestintä on ehkä selkein esimerkki siitä, kuinka sitoutunut viestintä on yrityksen normaaliin toimintaan ja elämään. Juholinin (2022, 57) mukaan päivittäisviestintä tarkoittaa kaikkea sitä, mitä päivittäisistä työtehtävistä suoriutumiseen tarvitaan. Sen avulla jaetaan ja vastaanotetaan tietoa ja keskustellaan kokemuksista. Sen tärkein tehtävä on varmistaa työn sujuva tekeminen, mielekkyys ja tarvittavan tiedon saaminen. Näiden lisäksi sen tarkoitus on tarjota vaikuttamisen mahdollisuus omaan työhön ja työyhteisöön. Koska kyse on päivittäisestä tekemisestä, voidaan päivittäisviestinnästä käyttää myös nimityksiä arkiviestintä, työviestintä tai perustoimintojen tuki. Päivittäisviestinnän piiriin voi työyhteisöviestinnän tavoin linkittyä organisaation luonteesta ja koosta riippuen myös työyhteisölle tärkeimmät yhteistyökumppanit. Päivittäisviestinnän rooli on merkittävä, sillä jos se ei toimi, on työyhteisön hankala toimia. (Juholin 2022, 57 & 109.)

Jotta päivittäisviestintä toimii tehokkaasti, on sen osapuolilta löydettävä halua ja mahdollisuuksia reagoida puutteisiin ja epäkohtiin. Tämä ”puheeksi ottamisen” käytäntö on hyödyllinen, koska silloin epäkohtiin pystytään reagoimaan heti, eivätkä ne kasva suuremmiksi. (Juholin 2022, 110.)

Päivittäisviestinnässä käytetään useimmiten suoran viestinnän keinoja eli soittamista, pikapalavereita, sähköpostia ja pikaviestejä, jolloin asia pystytään hoitamaan viivyttämättä ja mahdollisimman nopeasti eikä työ keskeydy pitkäksi aikaa. Sen suunnitteluun ja toteuttamiseen liittyy kuitenkin erilaisia ohjeistuksia, toimintatapoja ja sääntöjä, jotka kukin yritys määrittelee itse. (Juholin 2022, 57.)

Päivittäisviestinnän käytännöistä kannattaakin siis sopia ja niitä kannattaa määrittää, vaikka ne muodostuvat osaksi itsestäänkin arjen tekemisessä. Yhteisillä linjoilla varmistetaan tehokaiden keinojen ja kanavien käyttö, jotka jokainen voi osaltaan ottaa omakseen. Käytäntöjä laatiessa voidaan miettiä seuraavia asioita: 1) tilanteet ja asiat, jotka kuuluvat päivittäisviestintään, 2) tehokkaimmat kanavat sen toteuttamiseen, 3) erityisvastuut, esimerkiksi ennakoimattomat tilanteet, 4) miten huolta aiheuttavat ja vaikeat asiat käsitellään ja 5) vastuut ja roolit, esimerkiksi palavereiden järjestäminen ja tiedon päivittäminen. (Juholin 2022, 110-111.)

3.2 Sisäinen viestintä osana johtamista

Juholin (2022, 296) kertoo seuraavasti: *”Johtaminen on viestintää ja johtajuus on erityisesti ihmisten johtamista ja vuorovaikutusta heidän kanssaan”*. Uskottava ja vaikuttava johtaja on osaava viestijä. Viestinnän taitoja pystyy opettelemaan ja hyvien vuorovaikutustaitojen taitaminen ei ole meissä kaikissa automaattina. Jotta pystyy ymmärtämään ja kehittämään itseään viestivänä johtajana, kannattaa se aloittaa asettumalla hetkeksi viestin vastaanottajan asemaan. Viestintää ei tapahdu vain yksisuuntaisesti johtajalta tai esimieheltä työntekijälle, vaan on muistettava kuunnella myös alaisia, sillä heillä voi olla arvokkaita näkemyksiä, jotka kehittävät esimiestä kohti johtamisen ja viestinnän ammattilaista. (Juholin 2022, 296.)

Johtajan tulee siis muistaa, ettei ympärillä olevia ihmisiä nähdä uhkana omalle asemalle vaan he antavat mahdollisuuksia toimia paremmin. Johtaja ei pysty toimimaan yksin vaan tarvitsee siihen muita ihmisiä, kuten kollegoja, alaisiaan ja eri asioiden asiantuntijoita, esimerkiksi viestinnän ammattilaisia. Niin kuin montaa muutakin asiaa, voidaan myös viestintää kehittää ulkopuolisten palvelujen avulla. Kaikkea ei myöskään tarvitse tietää itse tai pitää pystyä enustamaan. Johtajalta kuitenkin vaaditaan tietynlaista konkreettista osaamista eli nykytilan ja haasteiden tunnistamista, vision ja strategian asettamista, tulevaisuuden arviointikykyä sekä kykyä näyttää oma sitoutumisensa yritykseen ja sen tulevaisuuden suuntauksiin. (Juholin 2022, 304.)

Alaiset useimmiten arvostavat luotettavaa johtajaa ja esimiestä. Palautteenantotaidot ja sen vastaanottamisen taidot, selkeä johdonmukainen viestiminen, omien mielipiteiden näkyväksi tekeminen ja virheiden ja väärässä olemisen myöntäminen ovat viestinnällisiä kykyjä, joilla luotettavuutta luodaan. (Juholin 2022, 297.)

Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan ajatuksia, joilla viestiväksi johtajaksi tullaan. Eettisyys kuviossa kuvastaa aidon dialogin toteutumista kuuntelemalla ja puhumalla, toisia arvostamalla, kyseenalaistamalla omia ajatuksiaan ja muistamalla mielipiteiden arvokkuuden, sen kertojasta riippumatta. (Juholin 2022, 297.)



Kuvio 4: Viestivä eettinen johtaja (mukaillen Juholin 2022, 297.)

Marjamäki & Vuorio (2021, 43) jatkavat samalla linjalla toteamalla, että johtaminen on viestintää ja viestintä johtamista. Heidän näkökulmassaan painotetaan kuitenkin strategista näkökulmaa. Niin sanotulla johtamisviestinnällä tuodaan yrityksen strategia ja tavoitteet näkyville. Ennen kuin voidaan siirtyä itse viestimiseen, on johtajilta löydettävä aiemmin mainittua konkreettista osaamista eli huolellista perehtymistä asioihin ja niiden pompottelua eri näkökulmista, laskelmien tekoa, erilaisten osapuolten huomioimista sekä päätöksentekokykyä siitä, mitä tehdään ja miksi. Sisäistä viestintää kannattaakin suunnitella samanaikaisesti ja samansuuntaisesti liiketoiminnan kanssa, jotta tiedetään, mitä, miten ja milloin kuuluu viestiä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13-14; Marjamäki & Vuorio 2021, 43 & 50-51.)

Jos yrityksen johto ei viesti tarpeeksi tai se viestii väärällä tavalla ja vääristä asioista, se useimmiten huomataan. Tosin organisaation luonteesta ja ihmisistä riippuen johtamisviestinnälle on erilaisia odotuksia. Sillä on kuitenkin merkittäviä tehtäviä kuten edellä mainittu strategian jalkauttaminen sekä viestintä-, toiminta- ja johtamiskulttuurin rakentaminen. Kun tavoitteena on itseohjautuva toimintakulttuuri, on keskityttävä entistä enemmän siihen, että tietoa, vastuuta ja valtaa jaetaan kaikille työyhteisön jäsenille. Työyhteisön jäsenet ovat erilaisia ja johtajan tehtävänä on kannustaa aktiiviseen, avoimeen ja vuorovaikutukselliseen viestintäkulttuuriin ja ennen kaikkea toimia esimerkkinä sille, mihin odottaa alastensakin sitoutuvan. Jos johtaja ei hoida edellä mainittua vastuutaan, eivät luultavasti alaisetkaan sitoudu viestimään itseohjautuvasti. (Marjamäki & Vuorio 2021, 44-45.)

Koska edellisissä kappaleissa käsitellään johtamisviestintää ja viestinnän johtamista koko organisaation näkökulmasta, siirrytään seuraavaksi tarkastelemaan aihetta vielä yksilön näkökulmasta. Vaikka suurin osa työstä tapahtuu usein yhteisönä tai ryhmänä, on asiaa tärkeää tarkastella myös yksilön näkökulmasta, jolloin keskiössä pidetään motivointi ja sitoutuminen. Koska työelämässä niin kuin muussakin elämässä kaikki ei ole aina vain helppoa ja mukavaa, on kuvioon otettava mukaan myös ikävät asiat ja tunteita herättävät tilanteet. Ikävillä asioilla on mittavat vaikutukset eikä tilannetta helpota puhumattomuus. (Åberg 2006, 157 & 165.)

Kun pyritään tuottavuuteen, tarvitaan ensisijaisesti taitoja ja kykyjä, joita käytetään motivaation voimalla. Tehotonta motivoivasta viestinnästä tekee omien ajatuksien myyminen toiselle. Vaikka motivoivan viestinnän vastaanottaja on yksilö, haluaa viestijä eli tässä tapauksessa johtaja tai esimies tavoitella kuitenkin usein lopputulosta, joka puoltaa koko tiimin ja työyhteisön tavoitteita. Motivoiva viestintä vaatii viestijältään huolellista valmistautumista. Täten esimiehen tulee huomioida seuraavia asioita onnistuakseen: valmistautua toisen reaktioihin, luoda vastaanottavainen ilmapiiri sekä muistaa vuorovaikutuksellisuus, jonka avulla osapuolet pystyvät ymmärtämään toisiaan. (Åberg 2006, 162-163.)

Sitoutumisella tarkoitetaan yksilön tunnetta siitä, että työ on merkityksellistä ja tavoitteet ovat yksilölle tavoittelemisen ja saavuttamisen arvoisia. Åberg (2006, 163) kuitenkin mainitsee, ettei täysin puhu sitouttamisen puolesta, koska ketään ei voi pakottaa sitoutumaan. Siihen voidaan kuitenkin johtamisviestinnällä vaikuttaa ja luoda edellytykset sen tapahtumiselle. Itse tapahtuminen on kuitenkin aina yksilön päätös. Jotta sitoutuminen saataisiin aikaan, korostetaan yksilön merkitystä. Tuodaan siis esille yksilön tärkeys vision ja tavoitteiden toteutumiselle, luotetaan ja uskotaan yksilön osaamiseen ja näkemyksiin, mahdollistetaan yksilön kehittyminen ja kasvaminen ammatillisesti ja ihmisenä sekä annetaan palautetta tehdystä työstä että luodaan yksilölle mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. (Åberg 2006, 163-164.)

Hodsonin (1990) mukaan ikävien asioiden viestiminen käy läpi kuusi porrasta. 1) Ensimmäisenä määritetään faktat, arvioidaan toisen mahdolliset reaktiot sekä määritetään vaihtoehdot tulevaa varten. 2) Toisena siirrytään itse asian kertomiseen, johon kannattaa varata aikaa ja sopeva ympäristö. Tilannetta voidaan helpottaa sillä, että esimies ilmaisee heti aluksi, ettei asia ole yksinkertainen kummallekaan osapuolelle. 3) & 4) Seuraavana kuvioon astuu analysointi ja tunteiden hallinta, joka on haastavaa viestin kertojalle. Esimiehen tulee analysoida yksilön tunteita ja pystyä hallitsemaan niitä, olivat ne voimakkaita tai patoutuvia. 5) Seuraavaksi siirrytään asian hyväksymiseen, johon saattaa kulua aikaa. Kun yksilö on jäsennellyt asian ja pystyy hyväksymään tapahtuneen tai tapahtuvan, haluaa hän siihen mahdollisia ratkaisuja. 6) Viimeisenä vaiheena ovat siis jatkotoimet. (Åberg 2006, 165-168.)

3.3 Muutosviestinnän merkitys

Ensimmäisenä on hyväksyttävä, että muutos on jatkuvaa eikä sitä voida aina ennakoida. Länsimaisessa yrityskulttuurissa on kuitenkin ominaista nähdä muutos yllättävänä haasteena, joka pyritään parhaansa mukaan selättämään. Koska muutos on jatkuva prosessi eikä sitä voida estää, on muutosviestintäkin jatkuvaa. Suunnitelmallisuudella ja jatkuvalla toteuttamisella helpotetaan muutoksissa onnistumista. Muutos on useimmiten hidasta ja se vaihtaa olomuotoaan matkan varrella, joten on pysyttävä koko matka ajan tasalla. Muutos on myös aina epävarma tilanne osalle tai kaikille työyhteisön jäsenille. (Åberg 2006, 123 & 131.)

Muutoksesta viestiminen alkaa aina siitä, mitkä ovat muutoksen taustat ja tavoitteet, aikataulu ja mistä tilanteesta lähdetään liikkeelle. Vaikka aina ei olisi uutta asiaa, on muutosviestintä jatkuvaa tiedottamista koko prosessin ajan. Tiedottamisella välitetään tietoa siitä, mitä on tapahtunut, mitä tapahtuu nyt ja mitä tulee tapahtumaan. Vaikka viestinnällä voidaan vaikuttaa muutoksen onnistumiseen, vaikuttaa siihen myös työyhteisössä vallitseva kulttuuri ja arvot. Ne voivat pistää kapuloita rattaisiin liian nopeassa muutosprosessissa, jos työyhteisön kulttuurissa ei olla totuttu olemaan vastaanottavaisia muutoksille. (Åberg 2006, 132.)

Kortesuon, Patjaksen & Seppäsen (2017, 177) mukaan muutosviestintä terminä voi olla jopa vähän harhaanjohtava. Koska muutoksen voidaan todeta olevan jatkuvaa, ei muutosviestinnän kuuluisi olla vain harvoin käytössä oleva menetelmä. Asioista viestitään rehellisesti ja selkeästi eikä luvata asioita, jotka eivät välttämättä tapahdu. Viestintä ja etenkin vuorovaikuttaminen on keino rauhoittaa muutoksesta johtuvia epävarmuuden tunteita, mutta myös tuoda hyviäkin asioita, kuten uusia ideoita esille. Oli muutos mikä tahansa, muutoksesta viestivän tai viestivien täytyy muistaa, että ihmisille on tärkeää tietää, miksi muutos tehdään ja miten se tulee vaikuttamaan työn tekemiseen. Muutosviestinnän vastuu on aina ensisijaisesti johdolla ja jos johto ei viesti tarpeeksi, saattaa puskaradio hoitaa tyhjiöt epätoivotulla tavalla. (Kortesuo, Patjas & Seppänen 2017, 177-179.)

Juholinin (2022, 260) mukaan muutosta ja kriisiä saattaa olla vaikea erottaa toisistaan, koska kriisikin on muutos. Muutosviestinnällä voidaan joskus jopa estää kriisin synty. Sen takia muutosviestinnän toteuttaminen onnistuneesti on tärkeää ja suojaa monelta muulta ongelmalta. Muutoksen luonteelle on vaikea määrittää selkeitä raameja, koska niitä on eri kokoisia, erilaisella aikataululla tapahtuvia ja ne voivat saada alkunsa organisaation omasta tahdosta tai ulkoa tulevasta pakotteesta. Muutokset eivät ole helppoja, koska niistä seuraa monenlaisia tunteita. Vaikka muutosta voidaan usein suunnitella ja ennakoida, niin täyshallintaa siihen ei saada. (Juholin 2022, 260-263.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että muutoksen tapahtuessa keskiössä pidetään ihmiset ja heidän ymmärtämisensä. Ihmisten täytyy tulla kuulluiksi ja heillä on oltava mahdollisuus vaikuttaa. Luottamuksellinen työilmapiiri ja yhteisöllisyyden tunne tekee muutoksista helpompaa. Silloin yksilöt saavat tukea toisiltaan ja ”me-henki” vie eteenpäin muutosmatkalla. Muutosta valmistelevien on osattava kuunnella työntekijöiden tarpeita, ymmärrettävä erilaiset näkökulmat ja keskusteltava niistä. Poiketen yleisestä ajatuksesta, Finell & Hermiö (2021) muistuttavat, että muutosten aikana ei saa viestiä kuitenkaan liikaa, vaan on merkityksellisempää tunnistaa viestin vastaanottajien ymmärryksen taso ja pohtia, mitä tietoa he todella tarvitsevat. (Finell & Hermiö 2021; Juholin 2022, 265.)

3.4 Haasteena tiedonkulku

Vaikka yksi sisäisen viestinnän tärkeimmistä tehtävistä on tiedonkulku, on se kuitenkin valittavan usein myös se, missä yritykset kohtaavat haasteita. Se on yleinen syy henkilöstön tyytymättömyyteen ja sen puutteellisuus huomataan helposti, koska tiedonkulkua tapahtuu jatkuvasti ja tarvittavan tiedon saaminen vaikuttaa päivittäiseen työelämään. (Mohsen 2018.)

Vaikka tietoa löytyy eniten johdolta ja esimiehiltä, on sen jakaminen myös jokaisen työntekijän vastuulla. Henkilöstön täytyy pystyä luottamaan siihen, että se saa kaiken oleellisen tiedon työhönsä liittyen. Jos näin ei tapahdu, vaikuttaa se työn sujuvuuteen ja koko työyhteisön toimivuuteen. Suurta närkästystä työyhteisössä aiheuttaa myös se, jos henkilöstö tietää jotakin tapahtuneen tai tapahtuvan, mutta asiasta tietävät eivät tiedota siitä. Jatkuessaan tällaiset tilanteet aiheuttavat luottamuksen särkymisen tiedonkulkuun, jolla on ikäviä seurauksia työntekijöiden motivaatiolle ja työssä viihtymiselle. (Joki 2021, 163-164.)

Åberg (2006, 111) puhuu tietojen liikkumisen haasteesta, jolla viitataan siihen, että tietoa liikkuu liian vähän. Hän muistuttaa, että niin sanotun uutistyhjiön syntyessä puskaradio valtaa areenan paikkaamaan näitä tyhjiöitä, mitä virallisella tiedottamisella ei ole hoidettu. Tämä voidaan kuitenkin estää nopealla ja aktiivisella sisäisellä tiedottamisella, jolloin puskaradion tehtäväksi jää vain matalamman tason pohdiskelu. Åberg (2006, 112) ja Joki (2021, 164) ovat yhtä mieltä siitä, ettei tietoa kannata jakaa rajattomasti vaan keskittyä niihin pointteihin, jotka ovat oleellisia ja välttämättömiä henkilöstölle. (Åberg 2006, 111-112; Joki 2021, 164.)

Joskus ongelma tiedonkulussa saattaa siis olla myös se, että sitä välitetään liikaa, jolloin voidaan puhua niin sanotusta informaatiohäykystä. Komonen (2018) mainitsee, että tiedonkulun häiriöt voivat aiheuttaa turhan ja päällekkäisen työn tekemistä. Usein ongelma on siinä, etteivät tärkeimmäkään tiedot saavuta aina kaikkia yrityksestä huolimatta. Huono tiedonkulku vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin ja aiheuttaa turhautumista. Parempi olisikin, että tietoa on paljon kaikkien saatavilla, josta jokainen pystyy valitsemaan itselleen oleellisen tiedon. Vaikka kaikki tieto ei olekaan tarkoitettu kaikille, tilanne voi olla se, että johto niin sanotusti panttaa tietoa, joka ei kuitenkaan täytä luottamuksellisen tiedon määrettä. (Komonen 2018.)

Huonolla tiedonkululla on vaikutuksia myös työnantajakuvaan ja se heikentää työnantajan mainetta. Tämän voi aiheuttaa esimerkiksi tilanne, jossa työntekijä kuulee työpaikkaansa koskevista asioista yrityksen ulkopuolelta. Työntekijöitä sitoo salassapitosopimukset yrityksen sisäisistä asioista, jotka yritys itse asettaa rekrytoidessaan henkilöstöä sekä lainojalla työnantajan yrityssalaisuuksien suoja. Jos salassa pidettäviä asioita pantataan, henkilöstö saattaa kokea sen epäluottamuksena heitä kohtaan. Myös tiedotuskanavan valintaa kannattaa miettiä sen kannalta, kuinka tärkeänä henkilöstö tietoa pitää tai miten arvostetuksi he itsensä kokevat viestintäkanavan tai -keinon valinnan perusteella. (Mohsen 2018.)

Kestin (2005, 165) mukaan sisäisen viestinnän kehittäminen ei aina paranna työntekijöiden tunnetta siitä, että jää jostain oleellisesta tiedosta paitsi. Siihen voi vaikuttaa huono yhteishenki, jolloin osa työntekijöistä voivat kokea itsenä ulkopuolisiksi eivätkä ole sitoutuneita yhteisiin asioihin. Heillä on tunne siitä, että työntekijöitä kohdellaan epäoikeudenmukaisesti ja epätasapuoleisesti. Sisäisen viestinnän tai tiedonkulun kehittäminen ei auta, vaan tarvitaan kehitystä työilmapiirissä. Ratkaisu on tällöin yhteishengen parantaminen, joka usein saa työntekijälle tunteen myös sisäisen viestinnän parantumisesta. (Kesti 2005, 165.)

3.5 Sisäisen viestinnän suunnittelu

Jos ajatellaan, että sisäinen viestintä onnistuessaan voi vaikuttaa positiivisesti moniin asioihin, voi sen puutteellinen toteuttaminen vaikuttaa myös negatiivisesti moniin asioihin ja näiltä ongelmilta halutaan luonnollisesti välttyä. Kaikilla organisaatioilla on hyvä olla jonkinlainen sisäisen viestinnän suunnitelma, joka tukee yrityksen kokonaisstrategiaa. Koska organisaatiot ovat kooltaan, toiminnaltaan ja henkilöstöltään erilaisia, on kaikilla myös oma tapansa suunnitella sisäistä viestintäänsä. (Meltwater 2021.)

Vaikka yritykset suunnittelevat ja toteuttavat sisäistä viestintäänsä melko itseohjautuvasti tai yleisiä ohjeistuksia noudattaen, on taustalla kuitenkin myös yhteistoimintalaki. Yhteistoimintalakia sovelletaan yrityksiin, joissa on säännöllisesti vähintään 20 työsuhteessa olevaa työntekijää. Sen tarkoitus on edistää sellaista toimintakulttuuria yrityksissä, jossa työnantaja ja henkilöstö toimivat yhteisönä toistensa velvollisuuksia ja oikeuksia kunnioittaen. Käytännön tasolla sen tarkoitus on velvoittaa yritykset riittävään ja oikea-aikaiseen tiedonkulkuun työnantaja-henkilöstö-akselilla sekä varmistaa henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ja koko yritystä koskeviin asioihin, että myös edistää työhyvinvointia. Yhteistoimintalaki on kuin linkki työnantajan, työntekijöiden ja työvoimavirastojen yhteistyölle, jolla edistetään henkilöstön asemaa. (Yhteistoimintalaki 1333/2021, 1. luku.)

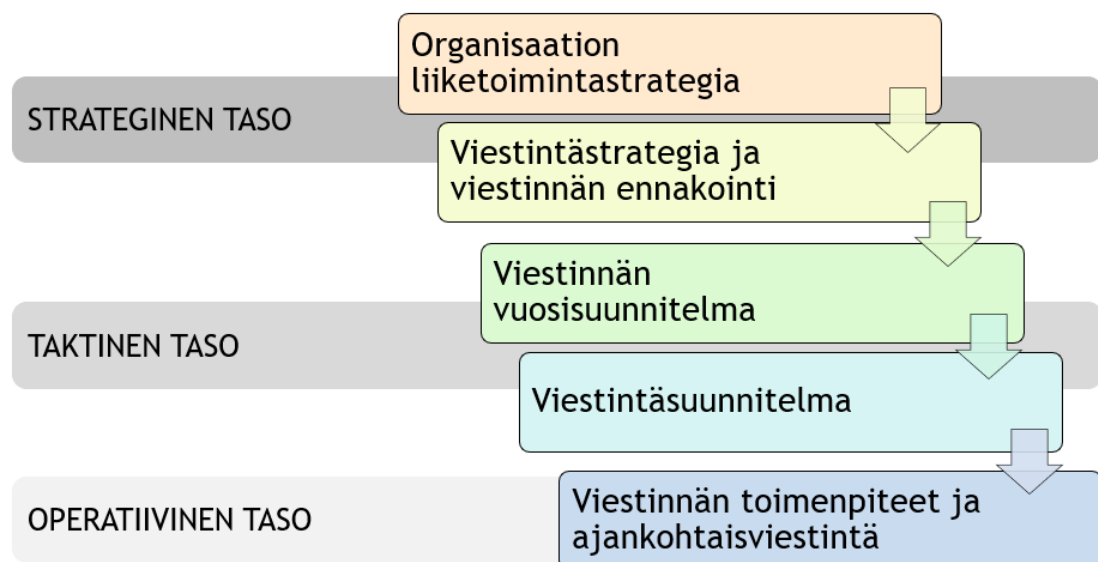
Åberg (2006, 96) kertoo, että viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, jossa yhdistyvät kanavat, viestinnän järjestelyt ja säännöt. Työyhteisön viestintä on erilaista kuin kahdenkeskinen viestintä ja tämä vaikuttaa viestinnän järjestelyihin, jotka ovat koko työyhteisön viestintää tarkasteltaessa organisoituja ja ohjattuja. (Åberg 2006, 96.)

Sisäisen viestinnän toimivuutta arvioidessa otetaan huomioon koko työyhteisön näkemykset (Juholin 2013, 86). Koska yrityksellä on erilaisia sisäisiä kohderyhmiä, otetaan viestinnän suunnittelussa huomioon näiden kohderyhmien erilainen osaaminen ja tarpeet, unohtamatta kuitenkaan koko työyhteisön asioita. Jotta viestinnässä onnistutaan, sen kohderyhmiä ymmärretään. Kaikkia ei pystytä tavoittamaan samalla kanavalla, sillä työtä tehdään nykyään myös etänä ja liikkuvasti. Kanavat eivät automaattisesti ole toimivia, vaan huomio täytyy kiinnittää suunnitteluun. Mitä julkaistaan missäkin ja kuinka usein? Miten pystytään varmistamaan viestin saavuttaminen ja ymmärtäminen sekä tarvittaessa toistaminen? (Roskala 2021.)

Sisäistä viestintää suunnitellaan usein myös ulkoisen viestinnän kanssa yhtenä kokonaisuutena ja silloin puhutaan yleisellä tasolla viestinnän suunnittelusta. Kortesuon ym. (2017, 20) mukaan viestinnän suunnittelu voidaan jakaa kahteen osaan: strategiseen ja operatiiviseen suunnitteluun. Näihin käytetään työkaluina viestintästrategiaa ja viestintäsuunnitelmaa. Juholinin (2022, 77) mukaan hyvin useat yritykset ovat kuitenkin halunneet luopua viestintästrategian määrittelystä, perustellen tätä sillä, että joillakin yrityksillä on niin viestinnällinen kokonaisstrategia, että tueksi tarvitaan vain viestintäsuunnitelmat. (Juholin 2022, 77; Kortesuo ym. 2017, 20.)

Viestintästrategia muodostuu liiketoimintastrategian tueksi. Se on laajempi kuin viestintäsuunnitelma ja siinä huomioidaan yrityksen työyhteisön ja asiakkaiden lisäksi muutkin kohde- ja sidosryhmät sekä yhteistyökumppanit. Viestintästrategian laatiminen aloitetaan kartoittamalla nykytila ja resurssit ja määrittelemällä tavoitetila. Sen jälkeen määritellään erilaiset toimenpiteet ja keinot, joiden avulla tavoitetila saavutetaan. Samalla kartoitetaan omaa osaamista, niin johdon, kuin henkilöstön sekä teknisten välineiden ja valmiuksien olemassaoloa, jotka auttavat viestintäsuunnitelman laatimisessa. Viestintäsuunnitelmassa vastataan kysymyksiin kuka, kenelle, milloin, mitä ja miten? Kun viestintäsuunnitelmasta tehdään tarpeeksi yksinkertainen ja helppo, on sen täydentäminen vaivattomampaa. (Kortesuo ym. 2017, 20-24.)

Marjamäen & Vuorion (2021, 55) mukaan suunnitelmallisuus on pohja viestinnän johtamiselle ja parhain menetelmä siihen on edellä mainittu viestintästrategia. Viestintäsuunnitelma taas auttaa organisoimaan viestittäviä asioita ja käytännön toimenpiteitä. Suunnittelun lähtökohta on aito työn sujuvoittaminen, eikä sitä tehdä vain muodollisuuden vuoksi. Viestintäsuunnitelmaa voidaan tarkentaa ajankohtaisviestinnän ja päivittäisviestinnän suunnitelmalla sekä edelleen sisältö- ja kanavasunnitelmalla. (Marjamäki & Vuorio 2021, 52-55 & 66.) Tästä voidaan edetä myös yksittäisten ja kertaluontoisten toimenpiteiden suunnitelmiin esimerkiksi projektiviestintäsuunnitelmaan (Juholin 2022, 118). Alla olevassa kuviossa havainnoidaan viestinnän suunnittelun eri tasoja.



Kuvio 5: Viestinnän suunnittelun ja toimenpiteiden tasot (mukailen Marjamäki & Vuorio 2021, 55.)

3.6 Keinot ja kanavat

Yrityksellä on usein käytössään pitkä lista erilaisia viestinnän keinoja ja kanavia. Monikanavaisuus tarkoittaa sitä, että sama viesti julkaistaan monella eri alustalla tai kanavalla. Viestintä toimii parhaiten silloin, kun yritys on onnistunut valitsemaan itselleen tehokkaimmat keinot ja kanavat käyttöönsä. Joissain yrityksissä voidaan suosia kasvokkaista viestintää ja joissain taas sähköinen viestintä koetaan tehokkaammaksi. Yleisesti ottaen kasvokkaista viestintää pidetään kaikista tehokkaimpana keinona, koska siinä vuorovaikutus tapahtuu sanoin ja elein. Digitaalisten kanavien tehokkaaseen hyödyntämiseen tarvitaan opastusta sekä halua oppia. (Honkala ym. 2022, 121; Juholin 2022, 113; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 49.)

Jos ajatellaan, että aiemmin ongelmana oli tiedontulva sähköpostia avatessa, on nykyisten viestintäkanavien kanssa toimiminen vielä haastavampaa. Viestinnän areenat ovat muuttuneet ja viestintä on siirtynyt toteutettavaksi erilaisille teknisille alustoille. Etenkin yritykset, jotka ovat hajaantuneet fyysisesti, tarvitsevat vuorovaikuttamiseen välttämättäkin digitaalisia välineitä. Yrityksillä on käytössä monia erilaisia nykyaikaisia työyhteisöviestinnän kanavia, kuten Teams, SharePoint, Yammer ja Facebookin Workplace sekä Slack. Oikeilla valinnoilla nämä kanavat tehostavat viestintää ja ovat tarpeellisia nopean ja kaikkia osallistavan viestinnän varmistamiseksi. Yammer, Workplace ja Slack ovat kuin yrityksen sisäisiä sosiaalisia medioita, joissa tykätään, reagoidaan, valitaan suosikkiryhmiä, jaetaan kuvia ja videoita sekä kuvataan livevideoita. Kanavia ei kannata haalia liikaa, koska kaikkia tarjolla olevia teknisiä kanavia ei välttämättä tarvita eikä se tee loppujen lopuksi viestinnästä yhtään sen tehokkaampaa. Viestintäkanavien paljouden edessä kohdataankin ongelma, mitä missäkin kuuluu viestiä ja mistä tavoittaa kenetkin parhaiten. (Eronen 2019; Selkäinaho 2017.)

Jos käytetään väärä viestintäkanavia, ei viestit tavoita niiden vastaanottajia tai viestien sisältö ja merkitys voidaan väärinymmärtää. Viestintäkeino ja -kanava valitaan aina kohderyhmän tarpeet huomioiden eli viestijälle on edullista tuntea työyhteisönsä hyvin, koska silloin oikean valinnan tekeminen on usein helpompaa. Viestintäkanavan valintaan on kuitenkin erilaisia yleisesti toimiviksi todettuja tapoja, joita voi hyödyntää kuka vain. Liiketoiminnan muuttumisesta tai taloustilanteesta voidaan viestiä esimerkiksi infotilaisuudessa. Toisaalta taas palautteenanto tapahtuu useimmiten kasvokkain kahdenkeskisessä keskustelussa. (Honkala ym. 2022, 121; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 51.)

Honkala ym. (2022, 121) sekä Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo (2012, 50) jakavat sisäisen viestinnän välittömään ja välilliseen viestintään. Suullinen viestintä on useimmiten välitöntä ja välillinen taas kirjallista, sähköisessä tai paperisessa muodossa, joka vaatii jonkun väliläisen, minkä kautta välitetään. Suullista ja kirjallista viestintää voidaan toteuttaa myös samanaikaisesti, esimerkkinä verkkopalaveri, jossa ihmiset näkevät ja kuulevat toisensa, mutta voivat palaverin aikana myös chatata toisilleen ja nähdä yhteisesti jaetut materiaalit. (Honkala ym. 2022, 121; Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 50.)

Viestintää voidaan toteuttaa niin sanotuilla epävirallisilla ja virallisilla kanavilla. Ne ovat suuntaa antavia, joidenka pohjalta yritys voi suunnitella omien viestintäkanavien käyttöä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 51.)

Virallisia kanavia ja keinoja ovat esimerkiksi:

- osasto- ja tiimipalaverit, kokoukset, tiedotteet, henkilöstölehti, tiedotustilaisuus, uutiskirje, webinaarit, intranet, sähköposti ja Microsoft Teams

Epävirallisia kanavia ja keinoja ovat esimerkiksi:

- soittaminen, Whatsapp-pikaviestin, sähköposti, kahvipöytäkeskustelut, puskaradio, käytäväkeskustelut, työyhteisön virkistystapahtumat ja juhlat (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 51-52.)

Kauhanen (2006, 172) taas jakaa viestintäkanavat lähi- ja kaukokanaviin. Lähikanavien tarkoitus on palvella työyksikköä ja yksilöä ja kaukokanavat palvelevat koko työyhteisöä. Lähikanavina toimivat lähiesimies, osasto- ja tiimipalaverit, kollegat, projektikokoukset sekä luottamushenkilö. Kaukokanavien sisältö on enemmän informatiivista ja siihen käytetään tiedotustilaisuuksia, tiedotteita, ilmoitustaulua, joukkoviestimiä sekä internettiä. Kun oikeaa kanavaa valitaan, pohditaan tavoitettavan kohderyhmän kokoa, monikulttuurisuutta, työpisteiden fyysistä sijaintia, sisällön muuttumattomuuden varmistamista, viestittävän asian merkittävyyttä sekä välittömän vuorovaikutuksen tarvetta. (Kauhanen 2006, 171-172.)

3.6.1 Palaverikäytännöt

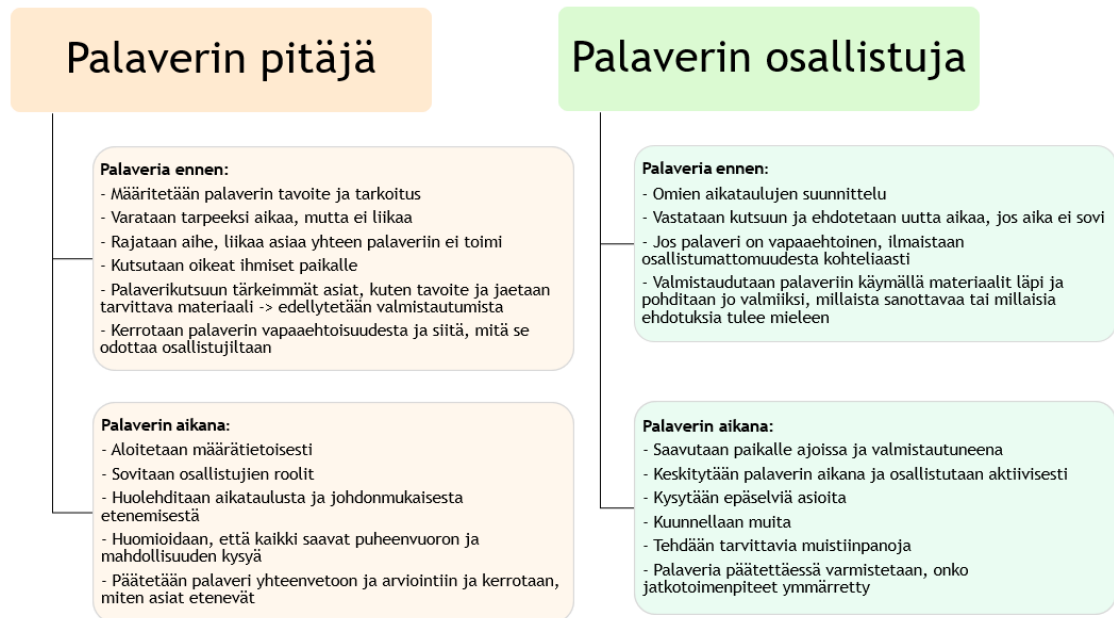
Palaveri on yksi viestinnän keinoista ja sen voidaan mieltää olevan virallista kokousta ja neuvottelua vapaamuotoisempi neuvottelu. Kokouksissa on erilaisia rooleja, kuten puheenjohtaja ja sihteeri sekä pöytäkirjatarkistajat ja äänenlaskijat. Nämä virallisuudet eivät ole välttämättömiä palavereissa. Toki näiden ero on jonkin verran häilyvä siinä mielessä, millaista nimitystä kussakin yrityksessä on totuttu käyttämään. Joka tapauksessa palaverissakin kannattaa kirjoittaa muistiota, jotta käsitellyt asiat ja päätökset ovat tarkistettavissa myöhemminkin. Palavereille ei ole siis tarkkoja sääntöjä, vaan yrityksissä käytetään omia toimiviksi havaittuja palaverikäytäntöjä. (Honkala ym. 2022, 228; Korteso ym. 2017, 164-165.)

Etätöiden mahdollisuudet ja liukuva työaika ovat muodostaneet nykyaikaisen työyhteisön, jossa yhteistä aikaa on entistä vähemmän. Palavereille tyypillistä on nopeatempoisuus ja niiden äkinäisyys. Palaverissa ei välttämättä ole varsinaista lopetusta, vaan tilanne jatkuu ja elää vielä sen jälkeenkin monissa viestintäkanavissa ja tuotetaan edelleen lisäinformaatiota. Palaverit ovat muuttaneet muotoaan entiseen työelämään verrattuna ja nykyään niille onkin ominaista tarkan esityslistan mukaisesti etenemisen ja huolellisuuden sijaan aiheen luonteen mukaisesti eteneminen ja nopeus. (Puro 2004, 25, 27 & 31.)

Edellä mainittu muutos työelämässä tuo usein myös haasteita palaverin tavoitteen toteutumiseen. Palavereissa aiheet saattavat rönsyillä ja sählääminen lisääntyä. Joku saattaa ärsyntyä turhasta höpöttelystä ja joillekin nopeat palaverit saattavat aiheuttaa paineen tunteen, ettei esimerkiksi kaikkea haluamaansa kerkeä tuomaan esille. (Puro 2004, 32.)

Vaikka palaverikäytännöt ovat muotoutuneet ajan saatossa nopeatempoisiksi pikapalavereiksi, on mahdollisuuksien mukaan niihin tärkeä valmistautua, jotta niissä saadaan aikaan toivottuja asioita, tehokkaasti ja aktiivisesti keskustellen ja ideoiden. Palaverista tekee tehottoman osallistujien passiivisuus. Jotkut osallistujista voivat olla hyvinkin aktiivisia ja toiset taas keskittyä palaverin ulkopuolisiin asioihin ja tätä on syytä välttää huolellisella valmistautumisella. Kun samat henkilöt palaveeraavat useaan otteeseen, saattaa niihin muodostua tietynlaisia rooleja, mutta tätä tiettyihin rooleihin kangistumista voidaan välttää esimerkiksi vaihtuvalla vetovastuulla. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 128.)

Seuraavassa kuviossa on muistilista siitä, millaisia asioita tulee ottaa huomioon palaveria suunniteltaessa, palaveriin valmistautuessa ja palaverin aikana. Näillä vinkeillä pystytään välttämään turhat, tehottomat ja muuta työaikaa syövät palaverit.



Kuvio 6: Näillä vinkeillä onnistut palavereissa (Salonen 2021; Työterveyslaitos 2017.)

3.6.2 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

Myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen ovat yksi viestinnän keinoista. Palautteen tavoitteita on kaksi: palautteensaajan kehittyminen ja palautteenantajan tunteiden esille tuominen. Palaute liittyy menneisyydessä tapahtuneeseen asiaan, työelämässä useimmiten lähimenneisyyteen. Sen tarkoitus taas on vaikuttaa tuleviin tapahtumiin. Jotta palautetta uskalletaan antaa ja sitä rohkeasti vastaanotetaan, on työyhteisössä vallittava luottamus. Palautteen kaksi tavoitetta voidaan havainnollistaa vaikuttavan palautteen kaavalla, joka koostuu havainnosta ja vaikutuksesta. Havainnon tarkoitus on kuvata, miten toinen käyttäytyi ja vaikutuksen, millaisia tunteita toiminta herätti. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 26; Pajunen 2018.)

Työelämässä työntekijälle on välttämätöntä saada esimieheltään palautetta tehdystä työstä. Kaikki tarvitsevat sitä säännöllisin väliajoin. Palautteenanto on kuitenkin muidenkin tehtävä kuin esimiehen tehtävä. Sillä luodaan onnellista ja kehittyvää työyhteisöä. Johtajan ja esimiehen tehtävä on näyttää esimerkkiä siitä, millaista palautekulttuuria haluavat alaistensa harjoittavan. Suurin syy siihen, ettei palautetta anneta, on pelko toisen reaktioista tai loukkaantumisesta. Sen vuoksi palautetta kannattaakin itse myös pyytää muilta ja osoittaa näin, että palautetta saa vapaasti antaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 157-158; Pajunen 2018.)

Hakasen (2017) mukaan palautteen parhaimmat hyödyt näkyvät työn imun vahvistamisena ja motivaationa tehdä asioita entistä paremmin. Hakanen (2017) kuitenkin kertoo, että monilla yrityksillä olisi palautekulttuurissa parantamisen varaa. Palautteen avulla työntekijä tietää, että hänet ja hänen työnsä huomataan. Se on työntekijälle tärkeä tieto siitä, tekeekö hän oikeita asioita. Jos palautetta ei anneta, voi se vaikuttaa negatiivisesti työntekijän hyvinvointiin ja työmoraliin. Jatkuva ja kannustava palaute taas kannustaa tekemään jatkossakin hyviä asioita. (Hakanen 2017.)

Alla olevassa taulukossa kuvataan mietteitä siitä, miten palautetta kannattaa lähteä antamaan:

Myönteisen palautteen antaminen:	Rakentavan palautteen antaminen:
<ul style="list-style-type: none"> • Anna palautetta mahdollisimman pian tapahtuneesta • Kuvaa asiaa konkreettisesti ja selkeästi • Pysy totuudenmukaisena • Muista näyttää omakin ilosi toisen onnistumisesta • Huomioi vastaanottaja yksilönä ja esitä asia henkilökohtaisesti • Vältä superlatiivien käyttöä 	<ul style="list-style-type: none"> • Anna palautetta mahdollisimman pian tapahtuneesta • Suunnittele palautteenantoa • Yksilölle annetaan palautetta kahden kesken • Älä vertaa vastaanottajan toimintaa muihin • Anna palautetta asiasta, johon toinen voi vaikuttaa • Luo mahdollisuus keskustelulle ja kysymyksille ja esitä niihin vastauksia

Taulukko 1: Huomioi nämä asiat palautteen annossa (Duunitori 2021; Hakanen 2017; Pajunen 2018.)

3.7 Itseohjautuvan yrityksen viestintäkulttuuri

Alasta (2018) lainaten ”*sisäinen viestintä on onnistuneen itseohjautuvuuden ydin*”. Jos työntekijöillä ei ole motivaatiota sitoutua sisäiseen viestintään tai viestintätaidot ovat puutteelliset, tulee niitä kehittää sisäisesti tai ulkoisella avulla, kuten koulutuksilla. Alanen (2018) painottaa, että yrityksen kasvaessa tarkastellaan nykyisten viestintävälineiden toimivuutta eri tilanteiden ja tarkoitusten näkökulmasta. Toimiva sisäinen viestintä tuo yksilöiden ja tiimin asiat yhteisiksi asioiksi, joka edistää yhteen hiileen puhaltamista. (Alanen 2018.)

Itseohjautuvassa yrityksessä vastuuta on jaettu johdolta alaspäin, mutta päätöksiä tehdään itsenäisesti, kuitenkin tiettyjen raamien sisällä. Itseohjautuvuuden kannalta tärkeää on läpinäkyvyys ja avoimuus. Aiheesta riippumatta asioita pyritään jakamaan kaikkien kesken ja asioita käydään yhdessä läpi, oli aiheena sitten talousluvut tai viikon kuulumiset. (Virintie 2019.) Myös palautteenannolla ja sen vastaanottamisella on suuri merkitys siinä, että pystytään menemään kohti itseohjautuvampaa kulttuuria. (Vainio, Maamies & Huhtala 2021.)

Alla olevassa kuviossa havainnoidaan itseohjautuvan organisaation sisäisen viestinnän tärkeimpiä painopisteitä.



Kuvio 7: Viestinnän peruspilarit itseohjautuvassa organisaatiossa (Virintie 2019.)

Avoin viestintäkulttuuri on itseohjautuvan yrityksen perusta. Yksinkertaisesti viestintäkulttuuri kuvaa sitä, miten yrityksessä on totuttu viestimään. Oma viestintäkulttuuriaan voi tutkia pohtimalla sitä, millaista viestintää halutaan edistää ja millaista välttää. Usein viestintäkulttuuri peilaa yrityksen kokonaiskulttuuria ja sen arvoja. Hyvää viestintäkulttuuria voidaan edistää painottamalla erilaisten näkemysten arvokkuutta ja muiden kuuntelemista. Se vaatii sitä, että ihmisten erilaiset valmiudet ja tavat otetaan huomioon ja kaikilla on mahdollisuus osallistua keskusteluun erilaisuuksista huolimatta. Osaava viestijä osaa ottaa muiden valmiudet huomioon ja esittää asiansa ymmärretysti kaikille. (Juholin 2022, 138-139; Virintie 2019.)

Itseohjautuvatkin työntekijät tarvitsevat johtamisviestintää. Johtajan tehtävä ei ole vain hallinnollisten asioiden hoitaminen, vaan ihmisten johtaminen läsnäololla, kuuntelulla ja keskustelulla. Koska johdolla on usein eniten ja ajantasaisinta tietoa, tulee heidän tuoda se alaspäin alaisilleen. Kun halutaan edistää vuorovaikutuksellisen yhteisön luomista, ei tietoa voida välittää vain yksisuuntaisesti vaan sitä täydennetään dialogilla, jossa johto pyytää ja antaa palautetta, osallistaa henkilöstön päätöksentekoon sekä toimii vastuullisesti ja eettisesti. (Juholin 2022, 150.)

Itseohjautuva yritys tarvitsee sisäistä viestintää vielä enemmän kuin muut. Viestinnän vastuu on jokaisella työyhteisön jäsenellä ja usein painotetaan, että on työntekijöiden tehtävä tunnistaa omalle vastuulleen kuuluvat viestittävät asiat. Työntekijöistä pyritään kasvattamaan itseohjautuvia tiedon etsijöitä, tuottajia ja jakajia, joka vaatii ohjausta ja kannustusta. Tätä aktiivista viestintäkulttuuria voidaan edistää viestintävastuiden kirjaamisella työnkuvaan tai ainakin kertomalla ne ääneen. Edellä mainitut eivät kuitenkaan käytännössä aina tapahdu, jos viestintäkulttuuri ei ole muodostunut aktiivisen viestinnän mahdollistajaksi tai viestintäkulttuuriin liittyy epävarmuuksia ja kysymysmerkkejä, mistä esimerkiksi saa viestiä. (Juholin 2022, 148; Sivonen 2022, 71.)

Viestintäkulttuurin muodostumiseen liittyy siis seuraavia pohdintoja: Mistä saa puhua, mistä ei? Kuka saa puhua ja kuka ei? Miten asioista keskustellaan vai keskustellaanko ollenkaan? Kenen viestit koetaan tärkeiksi ja kenen ei? Yksilön käyttäytyminen viestinnän tuottajan ja kulluttajan roolissa vaikuttaa siihen, millaiseksi kulttuuri muotoutuu. Yksilön ajatuksiin vaikuttavat johtamisen näyttämä esimerkki siitä, mistä ja miten viestitään. Johdon demokraattinen viestintä osallistaa kaikkia ja yrityksen kehittäminen tapahtuu vuorovaikutuksessa. Yksilön ajatuksiin vaikuttavat myös kokemukset asioiden puheeksi ottamisesta eli se, miten omiin näkemyksiin on aiemmin reagoitu. Joko yksilö voi kokea olevansa turvallisessa ympäristössä tai sitten turvattomassa, jossa asioita ei halua tuoda esille. (Sivonen 2022, 71-74.)

Yrityksillä on olemassa usein monta erilaista digitaalista alustaa, missä ihmiset voisivat viestiä tasapuolisesti. Tätä mahdollisuutta ei hyödynnetä ilman, että ilmapiiri on sellainen, jossa ihmisillä on uskallus ja halu osallistua viestintään. Yksi asia, jolla vuorovaikutuksen onnistumista pystytään edistämään, on argumentointitaitojen harjoittaminen. On olennaista osata toimia työyhteisössä siten, ettei asioita edistetä pakottamalla, vaan keskustellen. (Sivonen 2022, 75.)

Joen (2021, 164) mukaan työyhteisö vaatii avointa vuorovaikutusta toimiakseen, eikä avoin vuorovaikutus synny vain sanoilla, vaan se vaatii kärsivällistä harjoittelua. (Joki 2021, 164.) Alla olevalla kuviolla havainnollistetaan vielä sitä, millaisia ominaisuuksia vuorovaikutteisissa työyhteisöissä vaalitaan.



Kuvio 8: Vuorovaikutteisen työyhteisön ominaisuuksia (Joki 2021, 165.)

Aiemmin mainittiin, että itseohjautuvalle yritykselle yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on yhteisöllisyyden luominen. Juholinin (2022, 30) mukaan yhteisöllisyydellä korostetaan yhdessä tekemisen ja olemisen voimaa. Olivat ihmiset fyysisesti samassa paikassa tai ei, ajatusten ja viestin jakaminen yhdessä saa aikaan uusia ajatuksia. Yhdessä jakamisella luodaan ”me-henkeä” ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Juholinia (2022, 31) lainaten: *”Pelkkä samaan aikaan samassa paikassa oleminen ei vielä tee yhteisöä, vaan tarvitaan yhteinen asia ja siihen sitoutuminen sekä mahdollisuuksia, valmiuksia, halua ja aikaa kanssakäymiseen”*. (Juholin 2022, 30-31.)

4 Tutkimuksen toteutus

Kehittämistyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta haastatteleamalla työyhteisön jäseniä, jonka jälkeen kerättyä aineistoa analysoitiin teemoittelevalla sisällönanalyysillä. Haastatteluilla pyrittiin tuomaan esille työntekijöiden henkilökohtaisia kokemuksia sisäisen viestinnän onnistumisista ja haasteista sekä kartoitettiin heidän odotuksiaan ja kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän toteuttamiselle jatkossa. Jatkokehittämismenetelmäksi valittiin benchlearning, jonka tarkoitus oli löytää konkreettisia toimiviksi todettuja toimintamalleja esille tulleiden kehityskohteiden parantamiseksi. Alla esitetään vielä uudelleen kehittämistyön tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.

Tutkimusongelma on:

- Miten sisäisestä viestinnästä saadaan toimivampi toimeksiantajayrityksessä?

Tutkimuskysymykset:

- Miten sisäisellä viestinnällä voidaan tukea itseohjautuvan organisaation toimintaa?
- Mitä kehitystoimia se vaatii toimiakseen paremmin?

Laadullinen tutkimus perustuu ihmisten henkilökohtaisiin kokemuksiin ja ajatuksiin tutkittavasta ilmiöstä. Merkitykset syntyvät oikean elämän aidoissa tilanteissa. Parhaiten sitä voidaan hyödyntää sellaisten ilmiöiden tutkimisessa, jotka pyrkivät kuvaamaan esimerkiksi vuorovaikutusta ihmisten välillä. (Puusa & Juuti 2020, 57 & 75.) Laadullisen tutkimuksen tavoite ei ole esittää faktoja, vaan ennemminkin ratkaista arvoituksia. Tutkimuksen aikana ihmisistä tehdään välittömiä havaintoja, joidenka takana tavoittamattomissa olevat välilliset havainnot ovat niitä arvoituksia, joita tutkija haluaa löytää. (Vilkkä 2021, 96.) Laadullisen tutkimuksen kokonaisuus muodostuu edellä mainituista havainnoista ja tutkijan tulkinnoista sekä aiempien tutkimusten ja teoreettisen tiedon käsittelystä Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a). On huomioitava, ettei tutkijan ja tutkittavan niin sanotut ymmärryshorisontit kohtaa koskaan täysin. Tutkija ja tutkittava luovat ennemminkin yhteisen merkitysten kokonaisuuden, jolloin tulkinta ei ole yksipuolisesti vain toisen osapuolen tekemää. (Puusa & Juuti 2020, 75 & 79.)

Laadullista tutkimusta aloittaessa on oleellista pohtia, tutkitaanko käsityksiin vai kokemuksiin liittyviä merkityksiä. Kokemukset kuvaavat henkilökohtaisia kokemuksia ja käsitykset taas yleisiä normeja, jotka ohjaavat ajattelemaan yhteisön perinteisellä ja tyyppillisellä tavalla asioita. Laadullista tutkimusta voidaan siis soveltaa kahdella osa-alueella, jotka ovat tajunnalliset ilmiöt ja sosiaalisen todellisuuden ilmiöt. Tajunnallisissa ilmiöissä tieto saadaan henkilökohtaisista kokemuksista ja sosiaalisissa todellisuuden ilmiöissä ei tunnusteta alkuperäistä kokijaa. (Vilkkä 2021, 94-95.)

Laadullisella tutkimuksella on useita eri suuntauksia ja menetelmiä, joka tekee siitä monipuolisesti hyödynnettävän. Tällä on kääntöpuolensa, sillä tutkijan täytyy pystyä ymmärtämään oman tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteen kannalta hyödyllisimmät tavat lähestyä ja toteuttaa omaa tutkimustaan. Tutkimuksen tavoite voi olla esimerkiksi uuden tiedon tuottaminen tai aiempien tutkimuksien kyseenalaistaminen. Tutkimuksen tavoite ohjaakin siis tutkimusotteen valintaa. (Puusa & Juuti 2020, 75.)

Kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle on ominaista, että sen perusteella pyritään kuvaamaan ja selittämään faktoja lukujen avulla. Määrällinen tutkimus voi vastata kysymykseen mitä, minkälainen tai kuinka paljon, kun taas laadullisilla tutkimuksilla pyritään vastaamaan kysymykseen, miten ja miksi. Määrällisen tutkimuksen tulokset esitetään tilastollisesti yhdenmukaisuuksia ja riippuvuussuhteita kuvaamalla. Tälle olennaista on se, että tutkimukseen osallistuvien määrä on tarpeeksi suuri, jotta kerätyn aineiston perusteella pystytään tekemään päteviä yleistyksiä. Määrällistä ja laadullista tutkimusta pystytään kuitenkin käyttämään myös yhdessä. Laadullisella tutkimuksella voidaan tutkia tarkemmin määrällisessä tutkimuksessa ilmenneitä yleistyksiä ja toisinpäin, myös määrällisellä tutkimuksella pystytään vahvistamaan laadullisessa tutkimuksessa esille tulleita merkityksiä. (KvantiMOTV 2009; Surveymonkey 2022a.)

Koska kehittämistyön tarkoitus ei ollut vain todeta, millainen toimeksiantajan sisäisen viestinnän tila on, oli kvalitatiivinen tutkimus oikea vaihtoehto lähteä tavoittelemaan ratkaisua tutkimusongelmaan. Laadullisella tutkimuksella pystytään kuvamaan tutkittavaa ilmiötä yksityiskohtaisemmin, miksi joku kokee asian, kuten kokee ja mitkä asiat siihen vaikuttavat. (Surveymonkey 2022b.)

Henkilöstön koko ja tutkimusongelman laatu huomioiden todettiin siis, että kvantitatiivisen eli määrällisen menetelmän käyttö tutkimuksen toteuttamisessa ei tulisi antamaan tarpeeksi luotettavia ja syväluontoisia vastauksia, joilla tutkimuskysymykseen pystyttäisiin vastaamaan. Tämän vuoksi parhaaksi menetelmäksi koettiin haastattelut, joidenka aikana keskustelulle annettaisiin tilaa ja haastateltavilta odotettaisiin syvempää pohdintaa tutkittavasta aiheesta ja omista kokemuksistaan tutkijan ohjeistuksella.

Tutkijan epäilyksenä oli myös, ettei määrälliseen tutkimukseen saataisi tarpeeksi osallistujia, jolloin merkittäviä riippuvuussuhteita tai yleistyksiä ei pystyttäisi luotettavasti tekemään. Tämän ajatuksen taustalla olivat havainnot siitä, ettei tutkittava aihe ole niin tunnettu työyhteisössä, että aktiivisuutta tutkimukseen osallistumiseen löytyisi tarpeeksi. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen merkittävänä erona pidettiin myös sitä, että laadullinen tutkimus tuo tutkittavan aiheen tärkeyden paremmin esille ja motivoi työyhteisön jäseniä kehittämään ja osallistumaan tutkimuksen tekoon, sillä haastattelussa kerätään henkilökohtaisia kokemuksia ja painotetaan kunkin yksilön näkemysten arvokkuutta.

4.1 Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä

Laadullisessa tutkimuksessa suosituimpia aineistonkeruumenetelmiä ovat erilaiset haastattelut. Haastattelu on keskustelua, jota ohjaa tutkija. Tutkijan tavoite on selvittää välillisten havaintojen kautta, mitkä ovat tutkittavan henkilön ajatukset ja mielipiteet tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Näitä tutkittavien kokemuksia tutkija ei esitä suorasti, vaan tulkiten. Haastattelussa tapahtuu sosiaalinen konstruktio eli todellisuuden yhteisöllinen rakentuminen, joka syntyy tutkimuksen toimijoiden ja tutkittavan ilmiön synergiasta. Haastatteluaineisto syntyy aina tilannesidonnaisesti ja täten tutkimusraportissa ei ole tarkoitus esittää tutkimuksen yhteyttä muihin asiayhteyksiin. (Puusa & Juuti 2020, 99; Vilka 2021, 99.)

Koska haastattelut ovat aineistonkeruumenetelminä joustavia, niitä voidaan käyttää moniin eri tarkoituksiin. Haastattelun puoleen käännetään, koska se on useimmiten ainoa keino selvittää tutkittavien syvällisempiä merkityksiä. Haastattelun avulla pystytään myös välttämään vastaamattomuutta ja haastateltavat voidaan valita sen perusteella, kellä tiedetään olevan oleellista tietoa tutkimuksen kannalta. Itse haastattelutilanteessa tutkija pystyy ohjaamaan aineistonkeruuta tutkimusongelman kannalta hyödyllisesti ja tarvittaessa esittämään lisäkysymyksiä sekä pyytää tarkentamaan tutkittavan sanomaa. Tutkija pystyy kiinnittämään huomiota myös haastateltavan eleisiin, jotka mahdollisesti ohjaavat kysymään tietynlaisia asioita. (Puusa & Juuti 2020, 99 & 101-102.)

Useiden tutkijoiden mielestä runsaan tiedon saavuttaminen edellyttää haastattelun aiheiden tai haastattelukysymysten jakoa etukäteen tutkittaville. Tämä ei päde kaikkien tutkimusten kohdalla, sillä se saattaa jo ennakkoon ohjata tai rajata haastateltavien ajatuksia. Ohjaamista tietynlaiseen ajatteluun pyritään välttämään asettamalla kysymyksiä, jotka eivät ohjaa vastaamaan millään tietyllä tavalla. (Puusa & Juuti 2020, 102.)

Tutkijan ja tutkittavan välinen luottamus on tärkeää haastattelun onnistumiselle. Jos sitä ei ole, ei tutkittava henkilö useimminkaan kerro aitoja mielipiteitään asioista vaan vastaa siten, minkä olettaa olevan hyväksyttyä tai yleistä. Haastattelun onnistumista ja luotettavuutta voidaan arvioida reaktiivisuuden ja tulkintavirheiden näkökulmista. Reaktiivisuudella viitataan siihen, kuinka paljon tutkija vaikuttaa haastateltavan vastauksiin. Tulkintavirheet taas voivat aiheutua siitä, että haastateltava ei ymmärrä kysymystä tutkijan ajattelemalla tavalla. (Puusa & Juuti 2020, 103.)

Puolistrukturoidun haastattelun kysymykset määritellään etukäteen ja ne esitetään kaikille haastateltaville samassa muodossa, samaa järjestystä noudattaen. Strukturoidusta haastattelusta poiketen puolistrukturoidussa haastattelussa vastausvaihtoehtoja ei kuitenkaan määritellä etukäteen ja sen hyöty nähdäänkin siinä, että saadut vastaukset voivat olla jotain sellaista, mitä tutkija itse ei olisi osannut ajatella. Puolistrukturoidun haastattelumuodon käyttö usein tukee kokemattomampaa haastattelijaa sekä useimmiten myös helpottaa tutkijan puolueettomana pysymistä. (Puusa & Juuti 2020, 107.)

Suosituin haastattelumuoto on teemahaastattelu, jota voidaan usein käyttää nimityksenä myös puolistrukturoidulle haastattelulle. Toisaalta jotkut tutkijat painottavat, ettei niitä saa sekoittaa toisiinsa. Haastattelurunko koostuu tutkimusongelman kannalta käsiteltävistä aiheista eli teemoista. Ero esimerkiksi täysin strukturoituun haastatteluun on se, että teemoja ei välttämättä käsitellä valmiiksi määritellyssä järjestyksessä, vaan haastateltavalle luontaisessa järjestyksessä. Vaikka puolistrukturoidun haastattelun hyviin puoliin kuuluu se, että ennalta määritetyt kysymykset ennaltaehkäisevät tutkijan haastattelutilanteessa esittämiä liian johdattelevia kysymyksiä, nähdään taas teemahaastattelun hyvänä puolena päinvastoin se, että tutkijan kontrolli jää vähemmälle. Tutkijan onkin syytä varmistaa riittävä tietämys ja osaaminen tutkittavasta aiheesta, jotta hän pystyy johdonmukaisesti viemään haastattelua eteenpäin ja varmistamaan, että käsitellään asioita, jotka ovat tutkimusongelman kannalta merkittäviä. (Puusa & Juuti 2020, 106-108; Vilka 2020, 99.)

Haastattelutyyppiä tähän tutkimukseen valittiin puolistrukturoidun ja teemahaastattelun yhdistelmä. Kysymysten teemoittelulla pyrittiin siihen, että haastattelun jäsentely olisi johdonmukaisempaa ja auttaisi tutkijaa aineiston analysoimisessa. Teemoittelu myös helpotti itse haastattelutilanteiden toteuttamista, sillä jokaisesta teemasta pystyttiin tutkittavasta henkilöstä riippuen keskustelemaan enemmän tai vähemmän.

4.2 Haastatteluiden toteutus

Haastattelulomake koottiin teemoittain, mutta kysymykset olivat valmiiksi aseteltuja. Itse haastattelutilanteet kuitenkin toteutuivat teemahaastattelun tavoin enemmänkin vapaasti keskustelemalla kysymyksistä ja aiheista teemojen sisällä. Haastatteluissa siirryttiin myös teemoista toiseen ja keskusteluissa yhdistyi eri teemojen aiheita, joten kysymyksiä ei käsitelty aina haastattelurungossa esiintyvässä järjestyksessä. Kaikki kysymykset käytiin läpi kuitenkin jokaisen haastateltavan kohdalla. Haastattelukysymykset laadittiin tutkijan toimesta nojaten opittuun teoreettiseen tietoon, jonka jälkeen ne viilattiin vielä lopulliseen muotoonsa yhdessä toimeksiantajan kanssa.

Kysymysten tarkempaan määrittelyyn päädyttiin, sillä aiheen koettiin olevan vähän tunnettu toimeksiantajayrityksessä ja haastattelun eteneminen koettiin näin ollen luontevammaksi haastateltaville. Tämä tuki myös kokematon tutkijaa haastatteluiden toteuttamisessa. Koska haluttiin olla varmoja, että kysymykset ovat ymmärrettävissä oikein, testattiin haastattelulomake muutamalla haastatteluun osallistumattomalla työntekijällä etukäteen.

Haastatteluun osallistui seitsemän työntekijää ja heidät valittiin tarkoituksenmukaisesti. Laajan näkökulman varmistamiseksi haastateltavaksi valittiin toimeksiantajalla pitkään työskennelleitä työntekijöitä sekä työntekijöitä, jotka ovat työskennelleet yrityksessä vasta yhdestä kahteen vuoteen tai alle. Myös työroolit ja toimenkuvat olivat haastateltavilla erilaisia. Näiden lisäksi haastateltavat valittiin kolmesta eri toimipaikasta, jotta saatiin näkökulmia siihen, miten erilaisia tai samanlaisia työntekijöiden kokemukset ovat fyysisestä sijainnista riippuen.

Kutsu haastatteluun välitettiin sähköpostitse, jossa esiteltiin opinnäytetyön aihe, tavoite ja tarkoitus ja mitä haastateltavilta odotettaisiin. Jo tässä vaiheessa ilmoitettiin, että haastattelut pyrittäisiin nauhoittamaan, jotta itse haastattelutilanne ei häiriintyisi tutkijan muistiinpanoja tehdessä ja tutkijalla olisi aikaa olla läsnä koko haastattelun ajan ja keskittyä havainnoimaan ja tulkitsemaan haastateltavaa. Kutsusta ilmeni myös se, että haastattelut toteutetaan anonymisti eikä osallistuminen ole pakollista.

Noin viikkoa ennen haastatteluiden toteutuksen aloittamista, haastateltaville jaettiin etukäteen haastattelulomake ja kompakti esitys itse aiheeseen orientoitumiseen. Osa haastateltavista oli perehtynyt jaettuun esitykseen paremmin ja osa ei kokenut sitä niin tarpeelliseksi, koska kokivat aiheen olevan tarpeeksi tuttu ilman ennako-orientoitumista. Kaikki olivat kuitenkin tutustuneet haastattelun aiheisiin ennakkoon. Haastateltavilta ei myöskään vaadittu huolellista materiaaleihin perehtymistä etukäteen, vaan ne olivat tueksi kaikille halukkaille.

Haastattelut toteutettiin työajan puitteissa ja varmistettiin, että haastattelulle on aikaa, eikä se häiritse muista työtehtävistä suoriutumista. Osa haastatteluista pidettiin kasvotusten toimeksiantajan kokous-kahvihuone-tilassa ja osa Microsoft Teams videokokouksen välityksellä pitkän välimatkan vuoksi. Haastateltavia pyydettiin varaamaan haastattelulle aikaa noin tunti ja loppujen lopuksi haastatteluiden toteutukseen meni aikaa noin 30min-90min.

Itse haastattelutilanteessa varmistettiin heti haastattelun alkuun, että haastattelun nauhoittaminen on sopivaa ja muistutettiin, että aineistoja tulnaisiin käsittelemään anonymisti vain tutkijan henkilökohtaisilla laitteilla ja tileillä ja aineistot tullaan hävittämään tutkimuksen päätyttyä. Haastateltaville myös kerrottiin, ettei kaikkeen ole pakko vastata. Taustatietoja haastateltavista kerättiin vain sen osalta, kuinka kauan haastateltava on työskennellyt toimeksiantajalla. Tämä siksi, että pienessä yrityksessä haastateltavien anonymiuden säilyttäminen on haastavampaa. Lopuksi haastateltavilta pyydettiin palautetta tutkimuksen aiheesta ja haastattelun toteutuksesta.

4.3 Aineiston analysointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston analysointi alkaa jo aineistonkeruun vaiheessa. Aineiston analysointiin vaikuttaa aina väistämättäkin tutkijan omat näkemykset ja opittu tieto. Analyysissä kuvataan, tulkitaan ja ymmärretään tutkittavaa kohdetta aineiston näkökulmasta katsottuna. Lukijan ymmärrystä helpottavat perustellut päätelmät ja niiden yhdistäminen johonkin asiayhteyteen eli esimerkiksi teoreettisessa tiedossa esitettyihin aiheisiin. Tällä helpotetaan lukijan mahdollisuutta arvioida myös tutkimuksen luotettavuutta ja uskottavuutta. (Puusa & Juuti 2020, 139.)

Kerätystä aineistosta saadaan usein loppujen lopuksi hyvin monipuolinen ja monimuotoinen. Usein se sisältää asioita, joita tutkija ei välttämättä osaa ennakoida. Laadulliselle tutkimukselle on yleistä, että aineistoa kerätään usean eri vaiheen ja menetelmän kautta, joka tekee aineiston analysoinnista mielenkiintoista, mutta myös haastavaa ja työlästä. Haastavaa siitä tekee myös se, että mitään standartoituja menetelmiä ei ole määritetty, vaan analysointi tehdään tutkimuskohtaisesti ja tutkijan omien valintojen mukaisesti. (Puusa & Juuti 2020, 141-142.)

Yksittäiset havainnot eivät välttämättä luo vielä perusteltuja päätelmiä, mutta yhdistettäessä niitä, saadaan aikaan uskottavia ja perusteltuja kokonaisuuksia. Tutkijan työ analyysiä tehdessään on siis eritellä ja yhdistää. Voidaan puhua analyysistä ja synteeseistä, jolla tarkoitetaan sitä, että aineistoa jaetaan osiin ja osista rakennetaan synteesejä, jonka jälkeen aineisto kootaan uuteen muotoonsa. Synteetit tutkija esittää tutkimuksen tuloksissa ja johtopäätöksissä, taustalla ollen olemassa oleva teoreettinen tieto. (Puusa & Juuti 2020, 141 & 143.)

Sisällönanalyysi on yleisin tapa analysoida laadullisen tutkimuksen aineistoa. Siinä keskitytään siihen, mitä tutkittavilla on sanottavaa ja millaisia merkityksiä aineisto pitää sisällään, eikä keskitytä niinkään aineistossa esiintyviin kielellisiin tai ilmaisullisiin muotoihin. Sisällönanalyysin avulla aineisto tiivistetään, kadottamatta kuitenkaan aineiston sisällä olevaa merkittävää tietoa eli tutkittavien sanomaa. Laadullista sisällönanalyysiä ja teemoittelua voidaan pitää synonyymeinä toisilleen ja tässä kehittämistyössä käytettiin Template Analysis -menetelmää eli teemoittelevaa sisällönanalyysiä, jonka vaiheita kuvataan alla olevassa kuviossa. (Laurea 2022; Puusa & Juuti 2020, 144; Vuori 2022.)



Kuvio 9: Teemoittelevan sisällönanalyysin vaiheet (Juhila 2022; Laurea 2022; Leinonen 2018; Vilka 2021, 110; Vuori 2018.)

Sisällönanalyysin ensimmäinen työvaihe on nauhoitetun aineiston saattaminen tekstimuotoon eli litteroida se. Litterointi on työläästä ja aikaa vievää, joten on syytä pohtia tutkimuksen luonteen kannalta, kuinka tarkasti se on oleellista tehdä. Joka tapauksessa, litteroinnin aikana tutkittavien sanomaa eli merkityksiä ei saa muokata. (Vilka 2021, 110.)

Aineiston litterointi aloitettiin heti haastatteluiden jälkeen, johon aineiston koosta riippuen käytettiin noin 2-6 tuntia. Litterointi tehtiin sanatarkasti, sillä haluttiin varmistaa, että tietoa ei tiivistetä tässä kohtaa vielä laisinkaan. Litteroinnin aikana jätettiin jo kuitenkin epäoleellisia ja tutkimusaiheelle merkityksettömiä pätkiä pois. Nauhoitettuja haastatteluita kuunneltiin pienissä osissa ja kirjoitettiin käsin sähköiseen muotoon, sillä esimerkiksi Wordin sanelin-työkalun avulla ei pysty sanatarkasti litteroimaan. Jokainen haastattelu litteroitiin omalle tiedostolle ja pidettiin omina tiedostoinaan sisällönanalyysin loppuun asti. Tiedostoissa haastattavien tunnisteina käytettiin haastattelujärjestystä eli H1, H2, H3, H4, H5, H6 ja H7.

Teemoittelevalle sisällönanalyysille tyypillisesti litteroinnin jälkeen suoritettiin aineiston läpilyömisän pariin otteeseen, jonka pohjalta määritettiin kahdeksan lähtökäsitettä aineistolähtöisesti. (Laurea 2022.)

Toinen varsinainen työvaihe on aineiston koodaaminen, joka voidaan tehdä aineistolähtöisesti tai teorialähtöisesti. Aineistolähtöisessä tavassa tutkija koodaa aineistoa etsimällä aineistoista tutkittavalle aiheelle ja tutkimusongelmalle oleellisia asioita. Teorialähtöinen koodaus tapahtuu siten, että koodausta ohjaa teoreettinen tieto ja tutkija lähtee etsimään aineistoista asioita, jotka ovat teorian pohjalta opittuja. Useimmiten näitä lähestymistapoja käytetään yhdistellen, jota kutsutaan teoriaohjaavaksi sisällönanalyysiksi. Siinä tulkintaa ohjaavat vuoroin teoreettinen tieto ja aineisto. Esimerkiksi koodaus voidaan tehdä aineistolähtöisesti, mutta löydettyt ilmaukset teemoitetaan hyödyntäen teoreettista tietoa. (Leinonen 2018; Puusa & Juuti 2020, 80; Vuori 2022.)

Tämän kehittämistyön koodaus tehtiin aineistolähtöisesti ja sitä ohjasi tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Koodaus tehtiin Wordissa, jossa jokaisen koodin kohdalle lisättiin kommentti siitä, mitä kyseinen koodi merkitsee. Koodit eroteltiin korostusvärejä hyödyntäen. Koodausta tarkennettiin useita kertoja ja se olikin kätevämpää sähköisessä muodossa, vaikka koodauksen voi tehdä myös käyttäen perinteisesti paperia ja värikyniä. Jo koodauksen alkuvaiheessa teemoja lähdettiin muodostamaan mallipohjaan.

Teemoittelun avulla pyritään tuomaan esille tutkimusaiheen kannalta merkittäviä ja usein esiintyviä asiakokonaisuuksia. Teemat esitetään hierarkkisessa järjestyksessä kuvaten ne mallipohjaan. Mallipohjaa rakennetaan vähitellen aineistoa koodatessa ja sitä tarkistetaan uudelleen ja uudelleen koodauksen edetessä. Ennen mallipohjan viimeistelyä, mallipohja kokee useita muutoksia. Sinne lisätään, sieltä poistetaan ja siellä järjestetään asioita. Mallipohjan sisältö eli teemat toimivat rakenteena tutkimuksen tulosten raportoinnissa. (Juhila 2022; Laurea 2022.)

Usein esille tulleita merkityksiä lähdettiin kokoamaan mallitaulukkoon, jonka teemat rakentuivat teoriaohjautuvasti sen mukaan, mihin itseohjautuvan organisaation sisäisen viestinnän tai yleisesti sisäisen viestinnän osa-alueeseen kyseinen merkitys liittyy. Tämän työn kappaleessa ”tutkimuksen tulokset” tulokset esitetään sisällönanalyysissä syntyneiden teemojen mukaisesti niiden hierarkkisessa järjestyksessä. Hierarkkinen järjestys määräytyi sen mukaan, kuinka merkityksellinen asia oli ja kuinka usein kyseinen asia esiintyi aineistossa.

Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan mallitaulukon teemoittelun rakennetta, joka esitettiin taulukkomuodossa.

Pääteema	Alateema	Kokemus haasteesta / toimivuudesta	Lainauksia
1. Tiedonkulku	Koko yritystä koskevat asiat	Usein tieto kulkee suullisella viestinnällä, joka ei tavoita kaikkia samanaikaisesti tai ei ollenkaan	<i>"Kyllä siihen olis tavallaan hyvä keksiä joku semmonen ratkasu et tavallaan se tieto tulis kaikille meille esimerkiks kun nyt on vähän sellasta et joku meistä tietää jotain et kaikki ei tiedä kaikkee"</i>
	Omaa yksikköä koskevat asiat	Omien työparien ja tiimien välillä tiedonkulku toimii useimmiten hyvin, koska on mahdollisuus kasvokkaiseen viestintään	<i>"Jos kasvotusten kysyy, niin silloin se tieto liikkuu helpommin tai niinku helposti varsinkin, jos löytää sen oikeen ihmisen, niin siinäähän sitä pystyy sitten hyvinkin keskustelemaan"</i>
	Yksilöä koskevat asiat	Tieto löytyy usein vain kysymällä	<i>"No jos sitä olis enempi ja helpommin saatavilla, niin tiettyy turhautumista tulis vähemmän"</i>

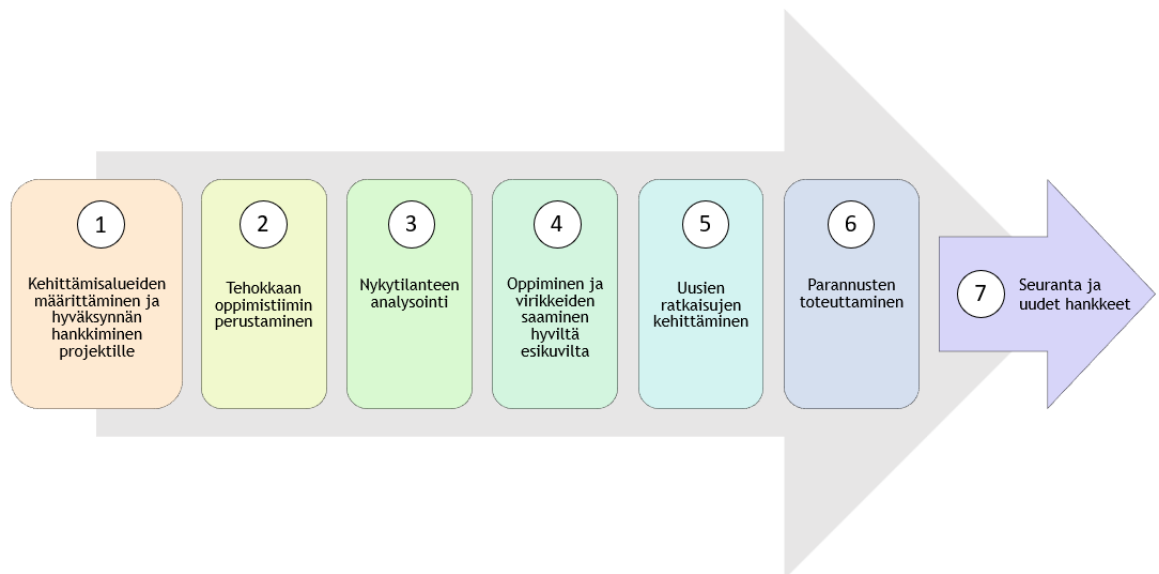
Taulukko 2: Teemoittelun kuvaaminen taulukossa

4.4 Benchlearning kehittämismenetelmänä

Benchlearningin eli vertailuoppimisen ja benchmarkingin eli vertailujohtamisen eroavaisuuksia ei aina tunnisteta. Yritysmailmassa benchmarking on yleisemmin käytetty nimitys toiminnan vertaamisesta toiseen kilpailevaan tai esikuvalliseen yritykseen. Vertailujohtamisella pystytään mittaamaan omia suorituksia ja vertaamaan niitä muiden, usein kilpailevan toiminnan suorituksiin tunnuslukuja tarkastelemalla. Vertailun kriteereinä käytetään siis pitkälti tunnuslukuja, joiden pohjalta käytännön oppiminen saattaa jäädä vähäiseksi eikä itse oppimiselle ole kehitetty menetelmiä. Vertailujohtamiselle ja vertailuoppimiselle molemmille tyypillistä on, että niiden tavoite on aina jollain tavalla mitata ja parantaa omaa tehokkuutta. Vertailujohtamisen yksi tehtävä on hakea virikkeitä ympäristöstä ja näin lisätä omaa luovuutta ratkaista ongelmia. Ratkaisut löytyvät seuraamalla muita samankaltaisia tilanteita ympäristössä. Nimensäkin mukaan vertailujohtaminen on erityisesti yrityksen johdon käyttöön suunniteltu kehittämistyökalu. (Karlöf, Lundgren & Edenfeldt Froment 2003, 37-39, 45 & 52.)

Vertailuoppimisessa painotetaan enemmän oppimisvaiheen merkitystä prosessissa, eikä se jätä prosessia vain tarkastelun varaan. Se yhdistää vertailujohtamisen, oppimisen ja ”yleisen osallistumisen” tehokkaaksi kehittämistyökaluksi. Ensisijaisesti vertailuoppimisella pyritään ratkaisemaan ongelmia. Vertailujohtamiseen verrattuna vertailuoppimisessa painotetaan kaikkien osallistumista ja mahdollisuutta vaikuttaa kehittämisprosessiin. Tällä varmistetaan nopea ja tehokas oppiminen vaativissa toimintaympäristöissä, joissa tarvitaan yhä enemmän luovaa ja innovatiivista ongelmanratkaisukykyä. (Karlöf ym. 2003, 10-11, 52 & 95.)

Vertailuoppiminen ensinäkkin auttaa löytämään vastauksia siihen, onko oma toiminta tehokasta ja toisekseen sen tehtävä on mahdollistaa toisilta eli esikuvilta oppiminen. Kolmanneksen sen tehtävä on muokata työntekijöiden käyttäytymistä ja asenteita. Kun nähdään, miten muut toimivat, opitaan ajattelemaan asioita uusilla tavoilla. Ihmisten kokemukset ohjaavat selvittämään, miten omaa toimintaa tulisi kehittää ja aletaankin pohtimaan, kuka on ratkaisut samaisen haasteen aiemmin. (Karlöf ym. 2003, 11, 15-16 & 93.) Alla olevassa kuviossa havainnoidaan tiivistetysti sitä, millainen on vertailuoppimisen prosessi.



Kuvio 10: Vertailuoppimismenetelmän yleiskuvaus (mukaillen Karlöf ym. 2003, 134.)

Vertailuoppiminen nähtiin ketteränä kehittämismenetelmänä tuottaa valmiita ja jatkokehitettäviä sekä etenkin käytännönläheisiä tapoja ratkaista esille tulevia kehitysehdotuksia ja haasteita. Toki ratkaisuihin hyödynnettiin myös olemassa olevaa teoreettista tietoa. Sitä ei voida kuitenkaan perusteellisesti todeta toimivaksi, ennen kuin itse kokeilee, joten vertailuoppimisen prosessi näytti, kuinka teoreettista tietoa on hyödynnetty käytännössä. Sen avulla opittuja toimintamalleja pystyttiin tehokkaasti soveltamaan toimeksiantajalle sopiviksi. Vertailuoppiminen oli mielenkiintoinen vaihtoehto lähteä kehittämään sisäistä viestintää yrityksen ulkopuolisella avulla eli toiselta yritykseltä oppimalla.

4.5 Benchlearningin toteutus

Benchlearning-kohdeyritykseksi valittiin Suomessa toimiva kaupanalan yritys. Kohdeyrityksellä on pitkä historia ja se kuuluu henkilöstömäärältään suuryrityksiin. Yksikkö, joka tarkemmin valikoitui tarkastelun kohteeksi, rakentuu yksikön johtajasta, lähiesimiehistä ja myyntityötä tekevästä työntekijöistä. Kohdeyrityksen toiveen mukaisesti yrityksen tarkempia tietoja eikä haastateltavan henkilöllisyyttä raportoida. (Kohdeyritys X 2022; Yksikön johtaja 2022.)

Sisäinen viestintä kohdeyrityksessä toimii tarkoin suunniteltujen ja määriteltyjen prosessien mukaisesti ja viestintään on ehdottomasti panostettu. He kehittävät sisäisen viestinnän prosesseja jatkuvasti, niin yrityksen viestintäyksikön johdolla, kuin työntekijöitä osallistavasti. Kohdeyrityksessä erityisen maininnan saa työntekijöiden osaamisen varmistaminen ja kehittäminen sisäisen viestinnän avulla. (Yksikön johtaja 2022.)

Kohdeyrityksen sisäisestä viestinnästä vastaa viestintäyksikkö, yksiköiden eli eri toimipaikkojen johtajat ja esimiehet sekä yksilöt eli työntekijät. Sisäistä viestintää toteutetaan systemaattisesti joka päivä ja sen mallit ja raamit ovat jalkautettu työyhteisölle onnistuneesti. Sisäisen viestinnän tärkeimmät tehtävät kohdeyrityksessä ovat 1) strategian jalkauttaminen ja tavoitteiden saavuttamisen tukeminen, 2) työntekijöiden sitouttaminen ja työntekijöiden osaamisen varmistaminen laadukkaan perehdyttämisen avulla, 3) tehokkaan työnteon varmistaminen sekä 4) aktiivinen esimiesviestintä. (Yksikön johtaja 2022.)

Kohdeyritys valittiin tutkijan omiin henkilökohtaisiin kokemuksiin ja näkemyksiin perustuen. Benchlearning-kohdeyritykseksi voidaan valita joko kilpaileva yritys tai esikuvayritys ja tässä kehittämistyössä kohdeyritys valittiin esikuvayritykseksi. Tutkijalla oli omakohtaisia kokemuksia sisäisen viestinnän toteuttamisesta kohdeyrityksessä, joka varmisti sen, että esille tulevia kehityskohteita voidaan parantaa monipuolisesti, kuuluivat ne mihin tahansa sisäisen viestinnän osa-alueeseen.

Kohdeyritystä tavoiteltiin puhelimitse jo ennen tutkimuksen aloittamista, jolloin sovittiin vertailuoppimisen mahdollistaminen osana tutkimusta ja alustava aikataulu vertailuoppimisen toteuttamiselle. Kun tutkimuksessa edettiin vaiheeseen, jossa oli kartoitettu esille tulleet haasteet ja kehitysehdotukset, esitettiin ne kohdeyritykselle sähköpostitse ja sovittiin vertailuoppimiselle sopiva haastattelu-aika. Materiaaleihin sisällytettiin myös taustatietoa siitä, millainen tilanne kunkin haasteen kohdalla sillä hetkellä toimeksiantajalla oli ja millaisia toimia sen eteen on jo tehty. Benchlearning-kohdeyrityksen yhteyshenkilöä eli yksikön johtajaa pyydettiin valmistautumaan haastatteluun annetun materiaalin mukaisesti.

Itse haastattelu toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa, osallistujina tutkija ja kyseisen yksikön johtaja. Salassapitovelvollisuudesta sovittiin suullisesti, eikä kirjallista sopimusta koettu tarpeelliseksi. Kohdeyrityksen materiaaleja, joita haastattelun aikana käytiin läpi, ei jaettu tutkijan myöhempään käyttöön. Haastatteluun ei valmisteltu kysymysrunkoa, vaan haastattelu toteutettiin vapaan keskustelun muodossa. Keskustelu päädyttiin kuitenkin nauhoittamaan keskustelun sujumuuden varmistamiseksi ja nauhoitetun aineiston hävittämisestä tutkimustyön päätyttyä sovittiin ennen haastattelun aloittamista.

Benchlearning-kohdeyritys pystyi tarjoamaan esille tulleisiin haasteisiin hyvin sovellettavia käytännönläheisiä ja vähäresurssisia ratkaisuja, joita toimeksiantajalle pystytään nopeallakin aikataululla soveltamaan rutiininomaiseen käyttöön. Tutkija ja haastateltava yhdessä pohtivat myös sitä, miten esitetyjä malleja pystyttäisiin soveltamaan sopiviksi. Vaikka kohdeyritys on henkilöstömäärältään suurempi kuin toimeksiantajayritys, olivat ratkaisut hyödynnettävissä minkä tahansa yrityksen käyttöön jo pelkästään tutkittavan aiheen vuoksi. Erityisesti haastattelussa keskityttiin myös siihen, miten kyseiset mallit ja toimintatavat ovat jalkautettu kohdeyrityksen työyhteisölle ja onko jalkauttamisessa koettu jonkinlaisia haasteita, joihin tämän kehittämistyön toimeksiantajan kannattaisi pyrkiä valmistautumaan. Haastattelussa saatiin ideoita siis myös siihen, kuinka toteutusta tulisi lähteä toimeksiantajallakin suunnittelemaan sen lisäksi, että ymmärrettiin, mitä toimenpiteet ajatuksen tasolla tarkoittavat.

5 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen tulokset esitetään sisällönanalyysissä esille tulleiden teemojen kautta. Lopullisia pääteemoja muodostui viisi. Haastatteluun osallistui seitsemän henkilöä, joista kaksi on työskennellyt yrityksessä alle vuoden, kaksi alle kolme vuotta ja kolme yli kymmenen vuotta. Haastateltavia pyydettiin arvioimaan sisäisen viestinnän nykytila asteikolla 4-10, jonka keskiarvoksi kaikkien haastateltavien vastatessa muodostui 6,14.

5.1 Tiedonkulku

Aineistonanalyysissä ensimmäiseksi ja tärkeimmäksi teemaksi jokaisen haastateltavan kohdalla nousi esille tiedonkulku, joka jaettiin teemoittelussa kolmeen alateemaan: koko yritystä koskevat asiat, omaa yksikköä koskevat asiat ja yksilöä koskevat asiat. Haastattelussa pyrittiin selvittämään, miten tiedonkulku toimii tällä hetkellä yrityksessä ja saavuttaako tieto oikeat ihmiset samanaikaisesti.

Tutkimuksen mukaan tiedonkulku toimii pääasiassa suullisen viestinnän kautta, jonka vuoksi koko yritystä koskevat asiat eivät tavoita yrityksen kaikkia henkilöitä tai jos saavuttavat, se ei tapahdu samanaikaisesti, vaan kiertävällä puheella asteittain seuraavalta seuraavalle. Kerrottiin, että useimmiten on aina joku, joka ei tiedä jostain asiasta mitään. Toivottiin, että vaikka joku asia ei koskisi kaikkia, olisi se silti hyödyllistä jakaa kaikille. Haastateltavien mukaan esimerkiksi E-Salkun käyttöön ottaminen aktiivisemmassa tiedottamisessa olisi toimiva ratkaisu vähentää suullisesti kiertävää tietoa.

Teemassa nousivat esille etenkin sisäinen markkinointi ja tapahtumista informointi, joista toivottaisiin tiedotettavan koko henkilöstöä enemmän. Kun toimeksiantajalla suunnitellaan ja toteutetaan uusia kampanjoita tai otetaan uusia tuotteita valikoimaan, ne eivät tutkimuksen mukaan tule kaikkien tietoisuuteen. Haastateltavat kokivat, että ulkoinen markkinointi saattaa kärsiä sisäisen markkinoinnin puutteellisuudesta. Kerrottiin, että tapahtumien informointi saavuttaa usein vain ne ihmiset, jotka liittyvät projektiin jollain tavalla eli ne ihmiset, kenen työpanosta siihen tarvitaan.

Tiedonkulkuun vaikuttivat myös viestinnän ulkopuoliset syyt. Haastateltavat kertoivat, että tiedonkulku kokee haasteita, koska ei olla tietoisia toisten vastualueista eli ei tiedetä kelle mikään asia on merkityksellinen tai kelle pitäisi viestiä mistäkin. Tällä viitataan enemmänkin johdon suunnalta tapahtuvaan viestintään eikä yksilöiden väliseen viestintään. Toisaalta tämän koettiin vaikuttavan myös ongelmatilanteiden ratkaisuun merkittävästi itse työntekijöiden kesken. Ongelmatilanteissa ei tiedetä, kuka tekee mitään ja kehen pitäisi olla yhteydessä mistäkin asioista. Alla muutamia lainauksia koskien tiedonkulun haasteita koko yritystä koskevissa asioissa:

”No se, että mitä tapahtuu kaupungissa x tai kaupungissa y tai kaupungissa z, niin siitähän me ei tiedetä mitään, et se ei kuljeudu mitään kautta tänne.”

”Kokonaisuudessaan tän yrityksen ongelma on se, että ei oo tarkkaa työnkuvaa. Kukaan ei tiedä kuka hoitaa mitään, niin sen takia toi viestintäkin, miten se voi edes toimia niin kauan, kunnes ei tiedetä, kuka tekee mitään.”

Tutkimuksen perusteella suullinen kasvokkainen viestintä nähtiin tehokkaimpana tapana yksikköä koskevassa tiedonkulussa, koska silloin luonnollisesti on mahdollisuus kohdata ihmiset lähietäisyydellä työskennellessä. Pääsääntöisesti tieto kulkee kahvipöytäkeskusteluiden ja käytäväkeskusteluiden välityksellä. Tämän osa koki haasteena, sillä siitäkään ei jää käytännössä mitään jälkeä, eivätkä kaikki yksikön työntekijät kahvittele tai lounasta samaan aikaan samassa paikassa osittain esimerkiksi etätöön ja liukuvan työajan mahdollisuuden vuoksi. Koettiin, että tieto tavoittaa silloin, jos sattuu olemaan oikeassa paikassa oikeaan aikaan.

Koska osa toimeksiantajan toimipaikoista muodostuu vain kahden tai kolmen henkilön tiimeistä, yksikköä koskeva tiedonkulku koettiin toimivan näissä yksiköissä oikein hyvin. Mitä vähemmän on ihmisiä, kenet tiedon pitää saavuttaa niin sitä paremmin tiedonkulku haastateltavien mukaan toimii. Muut kuin päätoimipaikan tiimit työskentelevät hyvinkin itsenäisesti, joten keskinäinen tiedonkulku näiden tiimien välillä koettiin toimivaksi ja asioista on helppo sopia ja pitää tietoisena jokainen yksikön jäsen. Toisaalta myös nämä tiimit toivoivat itseohjautuvuudesta huolimatta aktiivisempaa esimiesviestintää, jos ja kun on joitain asioita, jotka olisi koko yrityksen hyvä tietää.

Tutkimus osoitti, että yksilöä koskevassa tiedonkulussa merkittävimpana haasteena koettiin olevan tiedon saatavuus ja sen löytäminen. Tässä nähtiin kuitenkin selkeä ero sen osalta, kuinka kauan haastateltava on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä. Haastateltavat, jotka ovat työskennelleet yrityksessä pitkään, kokivat, että suurin osa tiedosta löytyy omasta päästä ja usein epäselvyyden tai ongelman hetkellä on mahdollisuus palata omaan olemassa olevaan dataan. Jos tietoa ei löydy omista materiaaleista etsimällä, on usein jonkinlainen ajatus mielessä, kuka asiasta voisi tietää ja kysyminen on tällöin helppoa. Yhdeksi tehokkaimmaksi keinoksi koettiin soittaminen esimiehelle, jolloin vastauksen saa hyvinkin nopeasti. Kokeneemmat työntekijät kuvailivat tiedon saavutettavuutta seuraavin tavoin:

”Mää kyl löydän sen tiedon niinku yleensä, et tosi harvoin tarvii niinku keneltäkään kysyä, et aika usein löydän sen kyl ite.”

”Minä oon tehnyt tätä niin kauan, et mullon ne korvien välissä kaikki 99%, et emmää tarvii sitä perustietoo.”

Ne, jotka yrityksessä ovat työskennelleet vähemmän aikaa, kokivat, että tiedon saa usein vain kysymällä ja silloinkin sitä joutuu kysymään useammalta henkilöltä. Uudemmat työntekijät kertoivat, ettei heidän käytössään ole niin paljon mahdollisuuksia tiedon etsimiseen itsenäisesti kirjallisista sähköisistä tai paperisista dokumenteista, koska tietoa esimerkiksi tietyn työnkuvan suorittamisesta tai yleisistä toimintatavoista ei ole juurikaan dokumentoitu. Tämän kerrottiin aiheuttavan välillä turhautumista, koska koetaan, että itselle tulee jopa vähän tyhmä olo, että ei tiedä jotain asiaa ja joutuu aina kysymään.

Positiivisena asiana haastateltavat mainitsivat sen, että kollegat useimmiten pyrkivät auttamaan parhaansa mukaan, joten kysyminen on joka tapauksessa helppoa ja tapahtuu matalalla kynnyksellä. Uudemille työntekijöille esimies ei ole muodostunut vakituiseksi tiedonlähteeksi, vaan kysytään mieluummin kollegoilta. Uudemmat työntekijät kuvailivat tiedon saavutettavuutta seuraavin tavoin:

”No täähän se ongelman ydin onkin, että sitä ei oo saatavilla mistään muualta, kun niinkun semmoselta henkilöltä, jolla on se tieto, et itsenäisesti ei kyllä pysty niinkun edes etsiin sitä tietoo mistään. Siit tulee ittelle kyl tosi tyhmä olo, että ei periaatteessa tarvi olla mikään monimutkanen asia, mut kun tuntuu et joka asiasta joutuu vähän niinkun käydä varmistaan ja kyselemässä.”

”No varmaan päivittäin tulee joku kysymys, jos lasketaan keskimääräisesti, niin tulee sellainen työnkeskeytys vielä tässä kohtaa. Ainahan uudessa työssä tulee, mut ehkä niiden pitäis olla jo vähentyny.”

Muutama kuvaili tiedon saatavuuden ongelmaksi sen, että yrityksessä on todella paljon niin sanottua hiljaista tietoa, jota ei erityisesti kannusteta jakamaan tai sitä ei ainakaan kysymättä jaeta. Uudemmat työntekijät kertoivat sen vaikuttavan suoriutumiseensa omissa tehtävissään, sillä henkilöstön vaihtuessa hiljaista tietoa on menetetty ja nyt tieto täytyy kasata pienistä palasista takaisin yhteen. Toisaalta taas kauemmin yrityksessä työskennellyt haastateltava kertoi, että hiljaisen tiedon jakaminen on todella vaikeaa, koska pitäisi raportoida melkein jokainen asia ja liike, minkä työpäivänsä aikana tekee. Täten tekemällä oppiminen oli kyseisen haastateltavan mukaan varmin keino kartuttaa omaa tieto-taitovarastoaan.

Haastattelussa selvitettiin myös, millainen merkitys tiedon saatavuudella ja tiedonkululla on työssä suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Tässä nähtiin myös selkeä jakauma kokoneempien ja uudempien työntekijöiden välillä. Kokoneemmat haastateltavat kertoivat, ettei sillä juurikaan ole merkitystä työsuorituksiin tai työssä viihtymiseen ja tämä nähtiin enemmänkin tottumiskysymyksenä. Uudemmat työntekijät taas kokivat sen todella merkittäväksi. Uudempien työntekijöiden mukaan toimivalla tiedonkululla ja tiedon saavutettavuudella pystyttäisiin muun muassa vähentämään turhautumista, lisästressin aiheutumista, epätehokkuutta sekä koettuja epävarmuuksia omaa työtä kohtaan, että tekeekö asiat oikein.

5.2 Itsensä merkitykselliseksi kokeminen

Haastattelussa ei esitetty suoria kysymyksiä itsensä merkitykselliseksi kokemisesta, mutta se oli aihe, joka nousi merkittävästi esille muista aiheista kysyttäessä. Itsensä merkitykselliseksi kokeminen jaettiin teemoittelussa kolmeen alateemaan: henkilökohtaiset tavoitteet, palautteen saaminen ja oma rooli viestinnässä.

Aineistosta nousi esille, että suurimmalla osalla henkilökohtaisia tavoitteita ei ole asetettu laisinkaan. Kahdelle myyntityötä tekeväälle haastateltavalle tavoitteet ovat asetettu vuodeksi kerrallaan, mutta ne eivät ole asetettu vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa. Tavoitteiden epärealistisuus tuli joissain määrin ilmi, sillä tavoitteet pohjautuvat myyntityötä tekevien haastateltavien mukaan aina edellisen kauden tavoitteisiin eikä niissä ole huomioitu kaikkia muuttuneita tekijöitä esimerkiksi yrityksen toimintaympäristön muutoksia. Haastateltavat toivoivat, että tavoitteista keskusteltaisiin enemmän yhdessä esimiehen kanssa, koska silloin tietäisi, mitä odotetaan ja tavoitteet olisivat realistisia ja tavoittelemisen arvoisia. Alla muutama lainaus siitä, miten haastateltavien mukaan henkilökohtaisista tavoitteista viestitään:

”No ei mitenkään en siis tiedä onko mulla jotain tavoitteita, sillain että selviä päivästä.”

”Ei ole (tavoitteita), en esimerkiksi tiedä milloin olen onnistunut työssäni.”

”No nehän on ihan hatusta vedetty, et budjetti tulee annettuna arvona. Se on myynnin kannalta se isoi,n et puhumattakaan pienemmissä palasissa, niin ei sitä käydä läpi.”

Haastatteluissa kartoitettiin myös toimeksiantajan palautekulttuuria, jossa tutkimuksen mukaan merkittävimäksi asiaksi muodostui esimieheltä alaiselle tuleva palaute. Haastateltavien mukaan palautteen saaminen omasta työstä on vähäistä, eikä sitä esimiehiltä juurikaan saada, myönteistä tai rakentavaa. Aineistosta kävi ilmi, että joskus virheen tekemiseen saataan puuttua negatiivisin tavoin, mutta satunnaisesti kiitoksenkin sanan saa kyllä jonkin päivittäisen asian hoidosta. Haastateltavien mukaan sen laajemmin palautetta ei perusteluineen saada. Haastateltavat toivoivat, että palautetta esimiehiltä tulisi enemmän, koska oman työn laatua olisi kiva seurata ja saada varmistuksia sille, onko menossa oikeaan suuntaan. Muuten ei tiedä, tekeekö oikein vai väärin. Alla yhden haastateltavan näkemys esimieheltä tulevasta palautteesta:

”No esimieheltähän palaute tulee ainoastaan silloin, jos joku on mennyt pieleen et sieltähän ei tuu mitään muuta, kun se, että jos oot tehnyt virheen ja yleensä ei edes epäonnistunut, vaan jos oot tehnyt just virheen. Kun oot tehny virheen, josta seuraa jotain, niin siitä muistutetaan ja sanotaan tai jos on tapahtunut virhe, niin sille etitään syyllinen, et se on oikeestaan ainut palaute. Positiivista palautettahan onnistumisista ei oikeestaan tuu.”

Toisaalta tutkimus osoitti, ettei haastateltavat kuitenkaan kaivanneet päivittäistä palautetta, mutta esimerkiksi pidemmältä ajanjaksolta toivottiin saavan palautetta ja jonkun arkipäiväistä suuremman asian toteutuessa olisi mukava huomata, että hyvä työ ja panostus noteerataan. Haastateltavat kokivat, että hiljaisuus on hyvä merkki, koska silloin ei ole ainakaan epäonnistunut ja luultavasti on oikeilla jäljillä työn tekemisen kanssa. Myös palautteenannon vähäisyyttä perusteltiin viestintään kuulumattomilla asioilla. Pohdittiin, että palautetta ei anneta, koska esimiehet eivät ole selvillä, mitä tehdään ja kuka tekee mitään ja täten ole tietoisia siitä, mikä on palautteen arvoinen asia. Haastateltavat pohtivat, että palautteen antaminen voi tässä tapauksessa olla hankalaa eikä sitä välttämättä tarkoituksellisesti jätetä antamatta.

Omaa roolia viestinnässä kartoitettiin seuraavilla kysymyksillä: Mitä sinulta odotetaan viestinnällisesti ja miten olet itse sitoutunut viestintään? Tutkimus osoitti, että lähes kaikki olivat sitä mieltä, että eivät tienneet odotetaanko jotain tai suoraan sitä mieltä, että ei odoteta mitään. Kuitenkin oman harkinnan varassa osattiin tuoda esille tiettyjä asioita, mistä oletetaan kuuluvan viestiä. Haastateltavien mukaan he tiedostavat, että esimerkiksi omissa tiimeissä samaa työtä tekevien päivittäinen viestintä on välttämätöntä ja omien tiimien jäsenille pyritäänkin viestimään omasta tekemisestä, uusista asioista ja ongelmatilanteista sekä epäkohdista, koska se helpottaa kaikkien työn tekemistä. Toisaalta taas kaksi haastateltavaa, jotka eivät ole osa mitään tiimiä, kokivat, ettei heillä ole ketään kelle viestiä. Esille nousi hämmennys siitä, että omaa työtä ei vaadita raportoimaan mitenkään. Yksi haastateltavista kuvaili omaa viestintärooliaan seuraavasti:

”Kauheen vaikee kysymys. Mää oon miettiny aina sitäkin, että ei meille oo ikinä sanottu, että mitä, et se, että odotetaan viestinnällisesti jotain, niin se olis hyvä tuoda selkeesti ilmi.”

Tutkimus osoitti, että kaikki haastateltavista pyrkivät olemaan viestinnällisesti aktiivisia ja ovat suurimmaksi osaksi sitoutuneita, varsinkin jos heille tarkennettaisiin, mihin heidän tulisi olla sitoutuneita. Tutkimuksen mukaan aktiivisuutta laskee ajatus siitä, että tiedon jakaminen ei kuulu omiin työtehtäviin tai se, että koska osa viestii hyvin vähän, niin itsekin väkisinkin ajautuu samalle linjalle. Joskus myös niin sanotusti oman tontin hoitaminen koetaan riittäväksi ja varsinkin kiireessä aktiivisuus unohtuu.

5.3 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyyttä käsitellään kahden alateeman kautta, jotka ovat strategiasta viestiminen ja yhteiset tavoitteet sekä luottamuksellinen ilmapiiri ja vuorovaikuttaminen. Tutkimuksesta ilmeni, että strategiasta viestiminen koettiin puutteelliseksi, sillä kaikki kertoivat, ettei siitä ole viestitty. Tämän vuoksi haastattelussa esitettiin lisäkysymys siitä, tietääkö haastateltava, mikä yrityksen strategia on. Haastateltavat eivät osanneet määritellä, mikä yrityksen strategia on ja perustelivat tietämättömyyttään sillä, että he uskoivat, ettei yritykselle välttämättä ole määritelty tarkasti mitään strategiaa tai jos on, niin siitä ei ole viestitty. Strategiasta viestimistä kuvailtiin seuraavin tavoin:

”Minä en ainakaan tiedä (mikä yrityksen strategia on), hyvä jos joku tietää ja jos joku tietää, et se olis sillä tavalla tiedossa tai mun mielestä se pitäis olla sillä tavalla tiedossa, et sen pystyy kirjoittaan muutamalla lauseella ja sit se pitäis pystyä viestimään eteenpäin semmonen ihminen, joka yrityksessä tietää sen.”

”Mun mielestä tosi huonosti, koska mä en tiedä mikä tän yrityksen strategia on, niin mun mielestä se on sillon aika huonosti onnistunut.”

Myös yhteisten tavoitteiden viestimisestä ajateltiin samoin. Haastateltavien mukaan yhteisistä tavoitteista ei ole viestitty ja myös tätä perusteltiin sillä, että ei oltu varmoja onko niitä asetettu. Muutama myyntityötä tekevä osasi kertoa, että yhteinen tavoite on luultavasti *”myydä enemmän”*.

Strategiasta ja yhteisistä tavoitteista viestiminen päättyi teemoittelussa yhteisöllisyyden teemaan, sillä muutama haastateltava esitti toiveitaan sen suuntaan, että jos strategiasta ja yhteisistä tavoitteista viestittäisiin, työyhteisö pystyisi puhaltamaan yhteen hiileen ja toimimaan koko yrityksen hyväksi yhtenä isona tiiminä eikä vain yksilöinä. Nämä haastateltavat kokivat, että useimmiten jokainen pyrkii hoitamaan omat työtehtävänsä itselleen edullisesti, joka vaikuttaa taas yhteisöllisyyteen ja siihen, että yrityksessä ei tavoitella niin paljon yhteistä hyvää ja päämäärää. Koettiin, että itseohjautuvasti toimiessa saattaa unohtua, että työpaikalla tehdään töitä myös yhtenä isona tiiminä.

Haastattelussa kartoitettiin myös sitä, miten toimeksiantajayrityksessä suhtaudutaan epäonnistumisiin ja onnistumisiin. Teemoittelussa tämä nousi osaksi luottamuksellista ilmapiiriä. Aineistosta nousi esille ristiriitaisia näkemyksiä, sillä osa koki epäonnistumisiin reagoinnin negatiivisilla tavoilla, joka vaikuttaa siihen, uskaltaako virheistään kertoa. Toisaalta osa haastateltavista oli sitä mieltä, että virheisiin reagoidaan hyvin eikä niistä moitita ja tällöin virheet uskalletaan myös avoimesti myöntää ja ottaa puheeksi. Jotkut kokivat, että välillä epäonnistumisiin reagoinnissa haasteeksi muodostuu se, että niistä keskustellaan muiden kuin asianomaisten kanssa, jolloin *”virheen”* tekijälle tai tekijöille aiheutuu mielipahaa.

Onnistumisiin reagointi oli haastateltavien mukaan vähäistä. Enemmänkin ajateltiin, että ehkä esimerkiksi johto kokee näiden onnistumisten kuuluvan normaaliin työntekoon ja siksi niitä ei huomioida erityisemmin. Yhden haastateltavan sanoin ”*työ kuuluukin hoitaa onnistuneesti*”.

Haastattelussa pyrittiin kartoittamaan myös vuorovaikutuksen mahdollisuuksia työyhteisössä sekä erilaisten viestintätyylien näkymistä. Tutkimuksessa nousi esille helpon vuorovaikuttamisen kulttuuri ja haasteltavat olivat sitä mieltä, että vuorovaikuttaminen työyhteisön jäsenten kesken sujuu erittäin hyvin. Kaikki kokivat, että heillä on mahdollisuus tulla kuulluksi kollegoiden kesken ja heitä kuunnellaan. Haastateltavat kertoivat, että muut kuuntelevat aidosti sekä pyrkivät antamaan omat näkemyksensä ja tarjoamaan ratkaisuja. Kaikki halukkaat otetaan mukaan keskusteluun ja kollegojen ajatuksia arvostetaan ja niihin myös luotetaan. Vuorovaikuttamisen sujumista yksi haastateltavista kommentoi seuraavasti:

”Kyllä koen, että saan ääneni kuuluviin, et jos on jotain asioita, niin on ihan hyvä vuorovaikutus, et ei jää sitten yksin pohtiin mitään.”

Tutkimuksen mukaan työyhteisössä saa näkyä vahvasti erilaiset persoonat, joka haastateltavien mukaan oli mukava asia, ettei ketään ole määrätty olemaan vähän enemmän tai vähän vähemmän oma itsensä. Toivottiin, että näin toimittaisiin myös jatkossa. Yksi haastateltavista kuvaili ajatuksiaan seuraavasti:

”Jokanen persoona näkyy siinä viestinnässä aika hyvin ja mun mielestä se on kiva asia, et pitääkin näkyä, et ei oo persoonia rajotettu eikä meistä oo tehty kaikista samannäköisiä.”

Toisaalta taas vuorovaikuttamisen haasteita koettiin kohdattavan esimiehen ja työntekijän välisessä viestinnässä. Osa koki, että mahdollisuutta huolien ja murheiden kertomisesta esimiehelle ei ole annettu, vaikka ovat itse yrittäneet, koska esimiehellä ei ole ollut ehkä aikaa tai kiinnostusta sillä hetkellä. Mahdollisuuden saamista vaikeuttaa myös se, että esimiehet ovat harvoin läsnä. Osa taas koki, että niin sanottu mahdollisuusovi on kyllä auki, mutta reagointi asioihin on koettu negatiivisena tai sitten haastateltavien kertomia asioita ei ole huomioitu eikä kertomisesta ole siten mitään hyötyä. Näitä näkemyksiä kuvailtiin seuraavasti:

”Joo kyllä olen saanut kerrottua joo, mut se, miten ne on huomioitu, niin se on vähän vaihtelevaa.”

”Joo mä oon kerran sanonu ja sanottiin, että et voi sanoo noin, niin en oo sit niinku toista kertaa palannu asiaan.”

Vaikka vaikeammista ja aikaa vievistä asioista keskusteleminen esimiehen ja työntekijän välillä koettiin välillä haastavaksi, nousi tutkimuksesta esille kuitenkin se, että esimerkiksi kehitysehdotusten antaminen esimiehille onnistuu paljon paremmin. Kerrottiin, että esimiehet ovat antaneet ymmärtää, että työntekijät tietävät parhaiten, miten työn tekeminen onnistuu sujuvimmin, koska itse ovat ne, jotka sitä konkreettisesti tekevät.

5.4 Suunnitelmallisuus

Neljänneksi pääteemaksi muodostui suunnitelmallisuus, joka jakautui kahteen alateemaan: tiedottaminen ja muutosviestintä. Tutkimuksessa ilmeni, että edellä mainittujen asioiden suurimmaksi haasteeksi osoittautui epäsäännöllisyys ja epäselvyys.

Tutkimuksen mukaan tiedottamista ei ole hirveästi tapahtunut. Haastateltavat kertoivat, ettei sitä heidän mielestään toteuteta säännöllisesti, vaan enemmänkin yksi tiedotettava asia silloin tällöin. Haastateltavien mukaan heidän on vaikea tarttua tiedotettavaan asioihin vakavissaan, koska niiden toteutumiseen ei voi aina luottaa. Koettiin, ettei aina tiedä, mihin milloinkin pitäisi tosissaan tarttua. Tiedottamista kuvailtiin epäselväksi siksi, ettei tiedotteiden kirjoittamisessa käytetä selkeää asiakieltä, joka tekee siitä epävirallisen oloisen ja oikeasti tärkeä tieto meneekin silloin ohi. Haastateltavat esittivät toiveita, että tiedottaminen olisi säännöllisempää ja määrättyjen ihmisten vastuulla, jolloin heti tiedotteen saadessaan huomaisi, että se on tärkeä. Yksi haastateltavista kommentoi tiedottamisen epäluotettavuutta näin:

”Vähän se, et jotain sovitaan ja sanotaan, niin se ei kuitenkaan välttämättä toteudu. Ei sillä oo niinku mitään merkitystä, et onko sitä tiedottamista vai ei, et sitten kun se tapahtuu, niin se tapahtuu ja jos ei niin, sit ei vaan tapahtunu.”

Haastateltavat kuvailivat muutosviestintää jälkijättöiseksi sekä muutama oli sitä mieltä, että muutoksista ei viestitä juuri ollenkaan. Muutosviestintään on vaikea luottaa, koska ne ovat enemmän sellaisia *”ilmaan heitettyjä juttuja”*. Muutosviestinnän toteutumista kuvailtiin seuraavasti:

”Se on niinku sillai jälkijättöisesti eli siis, kun ne on tapahtunut jo, että sitten kerrotaan tai se tieto on tullut jostain muualta jo kuin mistä ehkä pitäisi. Se ei ole niinku ajankohtaista oikeastaan ikinä tai semmoista yhtäaikaista.”

”No yleensä ne menee sillai puskaradion kautta tai sitten sinne E-salkkuu, mut ei niitä noudateta tai se on ihan sama mitä sinne kirjottaa, niin kukaan ei ota niitä niin vakavissaan, et ne toteutuis.”

Muutosviestinnässä konkreettisiksi haasteiksi koettiin esimerkiksi henkilöstömuutostilanteet, joissa toimeksiantajayritykseen saapuu uusi työntekijä eikä uuden työntekijän tulosta tiedoteta kaikkia ja siitä kuullaan jonkun muun asian yhteydessä sattumalta. Toinen konkreettinen esimerkki esitettiin siitä, että kun toimintatapoja muutetaan, ei varmisteta, että kaikki ovat ymmärtäneet ne ja pian jo tehdäänkin asia samalla tavalla kuin aina ennenkin. Tai osa onkin ottanut uudet toimintatavat omakseen eikä toiminta ole silloin yhdenmukaista. Yksi haastateltavista kertoi myös, ettei muutosviestintää viedä loppuun asti, jolloin työyhteisö ei tiedä, miten muutos on onnistunut tai jos muutosta ei tapahdukaan, ei tiedetä, miksi se ei tapahtunut.

5.5 Viestintäkulttuuri

Viimeiseksi pääteemaksi muodostui viestintäkulttuuri. Viestintäkulttuurin alle rakentui kaksi alateemaa: avoimuus ja läpinäkyvyys sekä aktiivinen tiedon jakaminen. Haastatteluissa pohdittiin sitä, onko kaikilla ymmärrys siitä, mitä avoimuus tarkoittaa. Aktiivisessa tiedonjaossa haastateltavat toivat esille hiljaisen tiedon jakamisen.

Viestinnän avoimuudesta ja läpinäkyvyydestä kysyttäessä haastateltavat pohtivat sitä, tiedetäänkö, mitä avoimuus ja läpinäkyvyys oikeasti tarkoittaa. Haastateltavien mukaan viestintä ei ole aina avointa ja läpinäkyvää, mutta asioita ei koeta salattavankaan, vaan kysymällä saa kuitenkin vastauksen oli asia mikä tahansa. Ajateltiin, että yrityksen johto näkee asian ehkä niin, että viestintä on hyvinkin avointa ja läpinäkyvää, mutta se ei näy työntekijöille samalla tavalla, koska monista asioista ei kerrota, vaan niistä joudutaan kysymään. Itse avoimuuden ja läpinäkyvyyden ei koettu olevan ehkä se suurin ongelma, vaan haastateltavat liittivät avoimuuden puutteen yleiseen viestinnän vähyyteen. Koettiin, ettei yrityksessä olisi salailukulttuuria, mutta kun viestintää on vähän, saattaa se tuntua siltä. Edellä mainittuja asioita kuvailtiin seuraavin tavoin:

”Mä luulen, että tän yrityksen johto kuitenkin ajattelee, että se on avointa viestintää, et he ei koe sitä sillain, että se olis mitenkään salamyhkästä, mutta se tapa miten sitä tehdään, niin antaa henkilöstölle sellasen kuvan, että se olis salamyhkästä vaikka sitä ei tietosesti tehdä niin.”

”Jos osaisit kysyä oikeen kysymyksen, niin saisit varmasti vastauksen, mutta kun se viestintä on niin vähästä, niin sää et osaa ees kysyä sitä kysymystä.”

Tutkimuksen mukaan aktiivisessa tiedon jakamisessa suuri haaste työntekijöiden kesken oli hiljaisen tiedon jakaminen. Hiljaista tietoa on haastateltavien mielestä liikaa ja sitä toivottaisiin olevan vähemmän. Muutama koki, että hiljaista tietoa pidetään omana valttikorttina eikä sitä haluta omasta tahdosta jakaa, koska silloin muutkin luonnollisesti voisivat hyötyä siitä ja ehkä uhata sen omaavan työntekijän asemaa työyhteisössä. Jos osaa kysyä, niin silloin sitä useimmiten jaetaan, mutta ei automaattisesti. Näitä ajatuksia haastateltavat kuvailivat seuraavilla tavoilla:

”Eihän sitä mitenkään muuten jaeta, kun kysymällä tai tulee ongelma eteen, niin sitten sitä aletaan selvittää ja saattaa löytyä joltain jotain tietoo.”

”Hiljainen tieto koko yritys. Tilanteen tullen (jaetaan) ja sillonkin aika minimaalisesti.”

Edellä mainituissa näkemyksissä painotettiin myös sitä, että ne keillä hiljaista tietoa on, eivät ehkä tajua jakaa sitä tai tiedä, mitä pitäisi jakaa ja ehkä ajattelevat, että muut jo tietävät saman kuin itsekin tietää. Haastateltavien mukaan kannustamisen aktiiviseen tiedon jakamiseen täytyisi lähteä johdolta ja jonkun täytyisi olla vastuussa siitä, miten ja minne hiljaista tietoa lähdetäisiin systemaattisesti dokumentoimaan.

6 Johtopäätökset

Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää, millaisia haasteita toimeksiantajan sisäisessä viestinnässä kohdataan työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen avulla pyrittiin myös selvittämään, mitä se vaatii toimiakseen paremmin. Näihin saatiinkin laaja-alaisia ja hyvin perusteltuja näkemyksiä jokaiselta haastateltavalta. Seuraavissa johtopäätöksissä toimeksiantajan sisäisen viestinnän onnistumista peilataan siihen, mitä yrityksen sisäinen viestintä vaatii haastateltavien sekä teoreettisen tiedon ja aiempien tutkimusten mukaan.

Sisäisen viestinnän nykytilan numeerisesta arvioinnista voidaan päätellä, että sisäisessä viestinnässä löytyy kehitettävää. Vaikka kehitettävää löytyy monelta osa-alueelta, positiivisimpana asiana esille nousi helpon vuorovaikuttamisen ilmapiiri, jossa kaikkia työyhteisön jäseniä kuunnellaan ja kaikkien näkemyksiä arvostetaan. Onnistunut vuorovaikutus on jo optimaalinen lähtökohta lähteä kehittämään muita asioita, mutta yksinään se ei pääse vielä ansaitsemaan arvoonsa. Yleisesti ottaen sisäiseltä viestinnältä toivottiin säännöllisyyttä ja virallisuutta sekä ensinäkkin sen olemassaoloa.

Toisen kehittämiseksi hyvän lähtökohdan havaittiin olevan tutkittavien sitoutuminen aktiiviseen viestintään. Jos viestinnän vastuut ja kaikkien tehtävät viestijänä tuotaisiin selkeämmin ilmi, kertoivat työntekijät olevansa halukkaita sitoutumaan siihen. Haastateltavat kertoivat, ettei kuitenkaan ollut oikein mitään mihin sitoutua, josta oma aktiivisuus ja motivaatio viestimiseen kärsii.

Toimeksiantajalla suullista viestintää käytetään paljon ja se onkin tutkimuksen mukaan tehokkainta päivittäisviestinnässä ja kahden tai muutaman henkilön välisessä viestinnässä, mutta sen toimivuutta ei pystytä takaamaan enää sitä suurempien ryhmien käytössä. Ja täten tiedonkulku koko yritystä ja omaa yksikköä koskevissa asioissa koettiin osittain puutteelliseksi. Koska toimipaikat ovat hajautettu ympäri Suomen, suullinen viestintä ei pysty mitenkään tukemaan tiedon samanaikaista saavutettavuutta. Suullisessa viestinnässä kohdataan myös se riski, että tieto saattaa matkan varrella muuttua. Samanaikaisuus varmistaisi sisällön muuttumattomuuden, vaikka vastaanottajat voivatkin toki tulkita sitä eri tavoin. Olisikin oleellista määrittää sähköinen alusta, jolla tavoitetaan kaikki työyhteisön jäsenet samanaikaisesti ja pidetään tärkeät viestit muuttumattomana.

Tarkoituksenmukaisesti valitut haastateltavat jakoutuivat toimeksiantajan pidempiaikaisiin työntekijöihin ja uudempiin tulokkaisiin. Haasteet kuitenkin ilmenivät pääasiassa samoina, oli työntekijä työskennellyt toimeksiantajalla kuinka pitkään tahansa. Selkeä ero näiden kahden työntekijäryhmän välillä havaittiin omassa työssä tarvittavan tiedon saavuttamisessa ja löytämisessä. Kokeneemilla työntekijöillä tiedon saatavuuden kanssa ei havaittu olevan suurempia haasteita, koska tieto on tallennettuna omaan muistiin, mutta uudemmilla työntekijöillä tiedon saatavuus aiheuttaa haasteita pystyäkseen toimimaan itseohjautuvasti. Sen koettiin häiritsevän päivittäistä työssä suoriutumista, joka tekee työnteosta tehottomampaa ja aiheuttaa turhautumista. Tutkimuksen mukaan päivittäisenkin tiedon joutuu usein etsimään kysymällä yhdeltä tai useammalta henkilöltä eikä sitä pystytä itsenäisesti kysymättä etsimään tai saavuttamaan.

Silloin kuin tiedottamista koko työyhteisölle tapahtuu sähköisiä kanavia hyödyntäen, on se tutkimuksen mukaan usein epäselvää, joka taas laskee vastaanottajan kiinnostusta tarttua viestin sisältöön tosissaan ja täten sen sanomaa ei koeta ehkä niin tärkeäksi kuin sen lähettäjä luultavasti toivoisi. Tiedottamisen koettiin olevan usein myös hyvin yksisuuntaista, joka sen yksi ominaisuus usein onkin, mutta epäselvänä sen jättämät kysymykset vastausten sijaan jäävät vain leijumaan kysymysmerkkeinä ilmaan, eikä sen perustehtävä eli tiedon välittäminen pääse tapahtumaan. Osana tiedottamista, tutkimus toi esille myös muutosviestinnän puutteita. Kerrottiin, että muutoksista viestitään vähän, joka voi aiheuttaa sen, ettei muutokset pääse välttämättä maaliin asti. Muutosviestintään ei voida tutkimuksen mukaan aina luottaa, jolloin työntekijät eivät pysty sitoutumaan usinkaan muutoksiin, jos aiemmin toteutuneista muutoksista kokemukset ovat epäluotettavat.

Vaikka vuorovaikuttaminen työyhteisössä sujuu haastateltavien mukaan pääasiassa hyvin, koettiin esimiehen ja työntekijän välinen viestintä osittain hankalaksi. Tutkimuksen mukaan esimiehet ovat harvoin läsnä ja he ovat hyvin kiireisiä, jolloin aikaa ei jää työntekijöille tärkeisiin asioihin, kuten palautteen saamiseen tai henkilökohtaisille keskusteluille. Vaikka työtä tehdään itseohjautuvasti, tarvitsevat kaikki joskus varmistusta omalle tekemiselle ja palautetta työstä, jotta pystytään kehittymään paremmiksi. Haastateltavat toivoivatkin aktiivisempaa esimiesviestintää.

Tutkimuksen mukaan yhteisistä tavoitteista ei ole viestitty tarpeeksi. Yhteisöllisyyden tunne ja sen kautta myös yrityksen tulokset voisivat parantua yhteisten tavoitteiden asettamisella. Itseohjautuvuuden merkitys on se, että yhteisiä tavoitteita voi saavuttaa itselle sopivilla työskentelytavoilla. Myös itsenäinen päätöksenteko on osa itseohjautuvuutta, mutta se tehdään yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja niille edullisesti. Jos tavoitteita ei tiedosteta, mikä silloin ohjaa itsenäistä päätöksentekoa?

Vaikka käytössä olevat kanavat koettiin sopiviksi, ainakin jos niiden käyttöä tehostettaisiin, ohjaavat kuitenkin muut kehittämiskohteet arvioimaan vielä nykyisten keinojen ja alustojen käyttöä, sillä esimerkiksi tiedonhallinta kehittämiskohteena vaatii jo monimutkaisemman alustan ja suunnitelman kuin esimerkiksi päivittäisviestinnän toteuttaminen kahden henkilön kesken.

Yhteenvetona merkittävimmät kehittämiskohteet toimeksiantajalla ovat siis 1) sisäisen viestinnän suunnittelu sisältäen viestinnän vastuut ja systemaattisen toteuttamisen, 2) tiedonkulkua ja tiedonhallintaa sekä 3) yhteisöllisyyden luominen yhteisten tavoitteiden kautta että 4) esimiesviestintää.

Kehittämisessä olisi oleellista keskittyä viestinnän perustan toimivuuteen, jota voidaan toimissaan hyödyntää seuraavien asioiden kehittämisen pohjana. Työntekijöiden itseohjautuvuus vaatii toimiakseen tarpeeksi tietoa työtehtävistä suoriutumiseen sekä raamit, miten viestintää harjoitetaan. Se vaatii myös tavoitteet, niin henkilökohtaiset kuin työyhteisön yhteiset, jotta oma tekeminen koetaan merkitykselliseksi yksilön ja koko yrityksen näkökulmasta.

6.1 Kehitysehdotukset & toimintaehdotukset

Aineistoa kerätessä tutkittavia henkilöitä pyydettiin tuomaan esille heidän mielessään olevia kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän parantamiseksi. Toiveita ja ideoita sai esittää hyvin vapaasti mihin tahansa itselle tärkeään ja merkitykselliseen asiaan liittyen. Osa esille tulleista kehitysehdotuksista olivat hyvin konkreettisia ja toiset taas liittyivät enemmänkin toiveisiin viestinnän suunnitelmallisuudesta ja ylläpidosta.

Kehitysehdotuksia tarkennettiin myös tutkijan omien tulkintojen perusteella. Osa seuraavaksi esitettävistä kehitysehdotuksista onkin kokonaan tutkijan tulkinnan perusteella laatimia. Seuraavissa kappaleissa näitä kehitysehdotuksia tullaan käsittelemään limittäin ja yhdistelemällä niitä erilaisten toimintaehdotusten alle, sillä esitettävillä toimenpiteillä pyritään laajasti ratkaisemaan useampia haasteita kerralla. Jokaisen toimintaehdotuksen jälkeen esitetään vielä kolmiportainen kuvio havainnollistamaan tiivistetysti sitä, miten toteutus tapahtuu ja mitä se vaatii. Alla olevassa kuviossa esitetään erotellusti haastateltavien ja tutkijan kehitysehdotukset.



Kuvio 11: Aineistosta esille nousseet kehitysehdotukset

6.1.1 Viestintätiimin perustaminen ja viestinnän suunnittelu

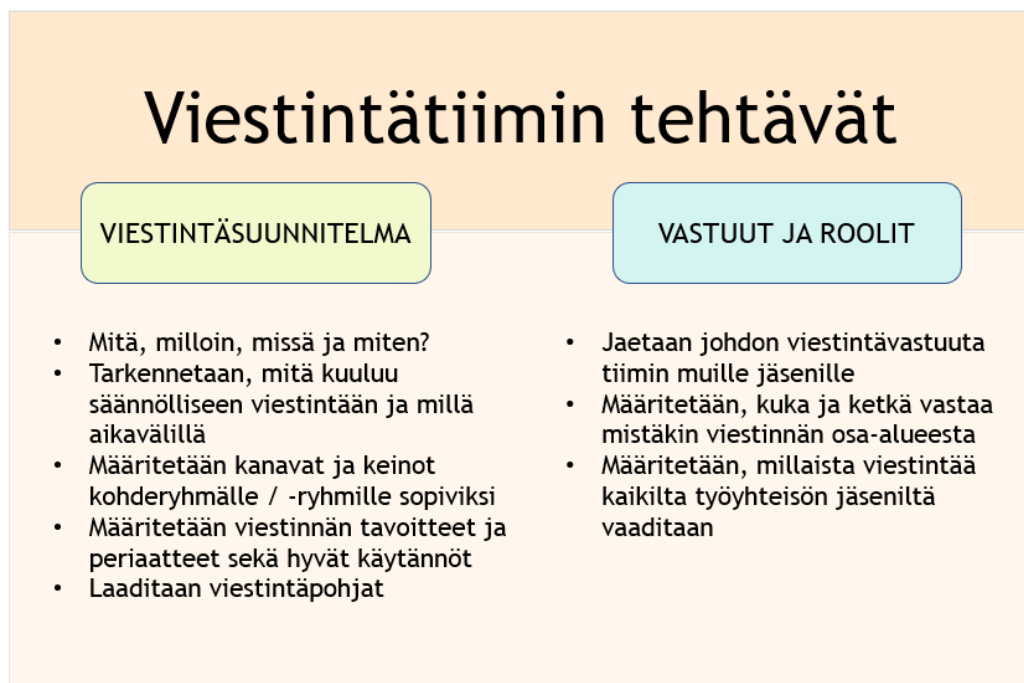
Ensimmäisenä toimeksiantajan olisi hyvä määritellä niin sanottu viestintätiimi, jolla toimintaehdotusten käyttöönottoa alettaisiin suunnittelemaan. Viestintätiimiin johdon lisäksi kiinnitettäisiin muutama muukin henkilö, jolloin johdon vastuuta pystyttäisiin jakamaan ja johdolle jäisi aikaa enemmän heille kuuluviin viestinnän osa-alueisiin, kuten haastatteluissa toivotun aktiivisemmän esimiesviestinnän toteuttamiseen. Muut viestintätiimin jäsenet pystyisivät ottamaan vastuuta asioista, jotka eivät ole välttämättömiä johdon toteutettavaksi.

Viestintätiimin ensimmäinen tärkeä tehtävä olisi määritellä säännölliseen viestintään kuuluvat keinot ja niiden toteuttaminen, jotka tarkennettaisiin viestintäsuunnitelmaan. Määritettäisiin myös, mitä työyhteisön jäseniltä odotetaan viestinnällisesti ja jaetaan odotukset työyhteisön jäsenille. Vaikka käytössä oleviin kanaviin oltiin tutkimuksen perusteella tyytyväisiä, olisi nekin hyvä tuoda ilmi viestintäsuunnitelmaan, vaikka muutoksia niiden osalta ei tapahtuisikaan.

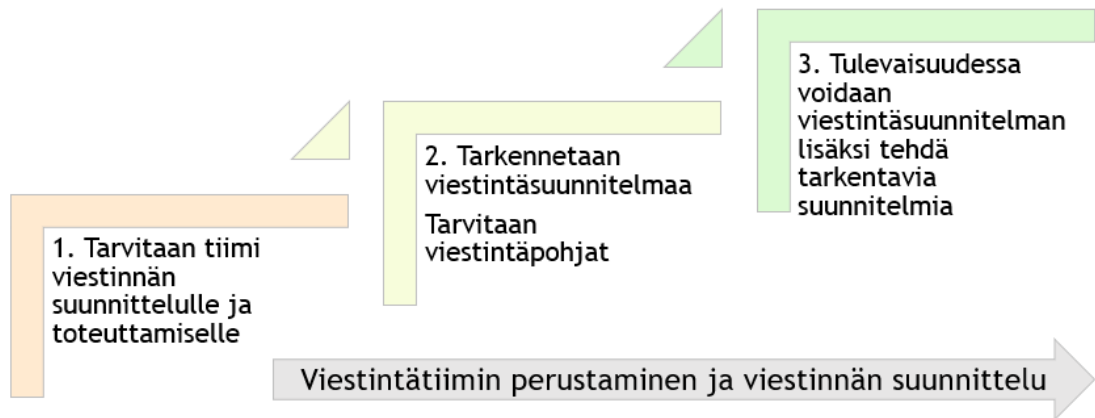
Toinen tehtävä koskee erilaisten viestintäpohjien laatimista. Jotta viestintää eri tilanteissa voitaisiin helpottaa ja vastuuta jakaa vaihtuvastikin, olisi viestintätiimin tehtävä määrittellä valmiita viestintäpohjia erilaisiin viestintätilanteisiin. Pohjat tulisi määrittellä muun muassa tiedottamiseen sekä tapahtumaviestintään. Kyseisiä malleja voitaisiin käyttää soveltaen kuhunkin tilanteeseen sopivaksi, mutta se yhtenäistäisi viestintämalleja sekä toisi selkeyttä viestintään, toteutti viestinnän keinoja kuka vain. Myöhemmin myös muutosviestintäprosessi voitaisiin tarkentaa suunnitelman muotoon.

Esimiesten sitoutuminen muutosprosessin toteuttamiseen alusta loppuun on välttämätöntä, sillä heillä on tärkeä tehtävä ohjata muutoksen aikaansaamista inhimillisyyden, reilouden innostavuuden, kannustavuuden ja peräänantamattomuuden keinoja hyödyntäen. Tämä ei kuitenkaan ole mitenkään yksinkertainen rasti hoidettavaksi, sillä joissain tilanteissa muutos ei miellytä yhtään sen enempää esimiestä kuin työntekijöitä, mutta muutos on silti välttämätön tehdä. (Ponteva 2010, 90-105.) Myös benchlearning-haastattelussa peräänkuulutettiin edellä mainittua ja tärkein vinkki esimiestyötä tekeväälle olikin, että älä näytä alaisillesi omia negatiivisia tai muutoksen vastaisia tunteitasi. Keskitytään muutoksesta saataviin myönteisiin asioihin ja kokeillaan avoimesti uusia asioita, vaikka oltaisiinkin tehty aina toisin sekä tarjotaan tukea alaisille. (Yksikön johtaja 2022.)

Alla kuvataan viestintätiimin alustavat tehtävät sekä toimintaehdotuksen toteutus.



Kuvio 12: Viestintätiimin tehtävät



Kuvio 13: Viestintätiimin perustaminen ja viestinnän suunnittelu

6.1.2 Säännöllinen tiedottaminen

Viestintätiimin tehtävänä on tarkentaa viestintäsuunnitelmaa kysymyksiin mitä, milloin, missä ja miten sekä määrittää vastuut ja roolit viestinnässä ja jakaa johdon viestintävastuuta muille tiimin jäsenille.

Tutkimuksen mukaan yksi tärkein odotus viestinnälle oli säännöllinen tiedottaminen. Tiedottamista ehdotetaan toteutettavaksi viikkotiedotteen, kuukausitiedotteen ja infotilaisuuksien muodossa. Seuraavaksi esitettävissä tiedotemalleissa on hyödynnetty yhden tutkimuksen osallistujan rakentamaa idealistia tiedotteiden ja infotilaisuuksien sisällöstä. Alla olevassa taulukossa havainnollistetaan tiedottamisen sisältöä ja toteutusta.

Viikkotiedote	Kuukausitiedote	Infotilaisuudet
<ul style="list-style-type: none"> Määrätyn työyhteisön jäsenen vastuulla Yleinen tilanne ja kiireet logistisella ja tuotannollisella puolella Poissaolot & sesonkiapulaiset Tapahtumat - aikataulu, osallistujat ja toimenpiteet Ajankohtaiset kampanjat Pienet toimintatapojen muutokset ja avun tarjoaminen Jaetaan sähköisellä alustalla 	<ul style="list-style-type: none"> Viestintätiimin vastuulla - laaditaan johtoryhmän kuukausiraportin yhteydessä Yhteenvedo edellisen kuukauden hyvistä ja huonoista asioista Tulevan kuukauden tavoitteet ja tehtävät Muut ajankohtaiset asiat Suuremmat toimintatapojen muutokset ja toteuttaminen Jaetaan sähköisellä alustalla 	<ul style="list-style-type: none"> Johdon vastuulla Vuoden alussa, ennen kesäsesonkia ja ennen joulusesonkia Vuoden alussa: <ul style="list-style-type: none"> Strategia ja yhteiset tavoitteet sekä odotukset tulevalle vuodelle Tulevan vuoden mahdollisuudet, haasteet ja riskit Kuluneen vuoden tulokset, taloudellinen tilanne ja tavoitteiden toteutuminen Kaikissa tilaisuuksissa: <ul style="list-style-type: none"> Kuluneen ja tulevan kauden arviointi Mahdolliset muutokset Tulevat tapahtumat Loma-ajat ja tuuraukset Uusien työntekijöiden esittely Kaupunkien ja tiimien kuulumiset Tavoitteisiin päässeiden tiimien palkitseminen Toteutetaan kasvotusten

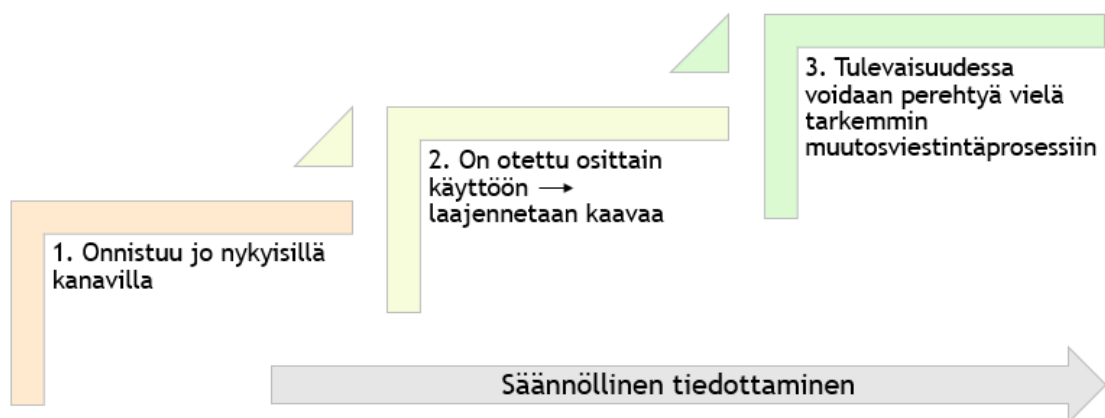
Taulukko 3: Tiedottamisen kaavat

Toivottu viikkotiedote koko työyhteisölle on otettu käyttöön osana säännöllistä tiedottamista jo opinnäytetyön toteutuksen aikana ja tutkija osana toimeksiantajan työyhteisöä on vastuussa sen laatimisesta. Sen jakaminen tapahtuu sähköisesti toimeksiantajan laadunhallinta-järjestelmässä. Viikkotiedotteen sisältö on pääpiirteittäin aina sama taulukossa esitetty, mutta sen lisäksi tiedotteen laatijalle saa kuka tahansa työyhteisön jäsen ehdottaa muitakin tiedotusta kaipaavia asioita. Kuukausitiedotetta ei ole vielä opinnäytetyön aikana otettu käyttöön, mutta sen toteuttamista on suunniteltu johdon vastuulle aina johtoryhmän laatiman kuukausiraportin perusteella.

Vuoden alussa pidettävä infotilaisuus voisi olla laajuudeltaan suurempi ja mukaan otettaisiin myös kuluneen vuoden tuloksista ja taloudellisesta tilanteesta viestiminen, joille esitettiin toivomuksia haastateltavienkin toimesta. Tulostiedotuksessa tulisi ottaa huomioon kunkin tiimin ja osa-alueen menestyminen sen lisäksi, että tuloksista viestittäisiin kokonaisuutena. Näin tiimit ja isompia tuloksellisia osa-alueita hoitavat yksilöt hahmottavat paremmin oman työnsä merkityksen koko yrityksen tulokseen nähden. Tässä infotilaisuudessa olisi hyvä tuoda esille myös seuraavan vuoden suurempia tavoitelinjauksia ja kertoa, mihin suuntaan ollaan yrityksenä menossa.

Haastateltavat toivoivat, että kuulisivat enemmän toisten toimipaikkojen kuulumisista ja ajankohtaisista asioista, joten infotilaisuuksissa pystyttäisiin vaihtamaan kuulumisia puolin ja toisin toimipaikkojen välillä koko työyhteisön ollessa samassa paikassa välittömässä vuorovaikutuksessa toisiinsa nähden. Ennen infotilaisuuksia voitaisiinkin järjestää johdon toimesta palaveri kunkin tiimin tai toimipaikan kesken, jotta myös eri tiimeille voitaisiin tarjota virallisempi puheenvuoronsa infotilaisuuksissa ja jaettaisiin kaikille tiimin onnistumisia ja haasteita kuluneelta kaudelta.

Alla olevassa kuviossa havainnoidaan säännöllisen tiedottamisen toteuttamista.



Kuvio 14: Säännöllinen tiedottaminen

6.1.3 Aktiivinen tiedon jakaminen ja toimiva tiedonkulku

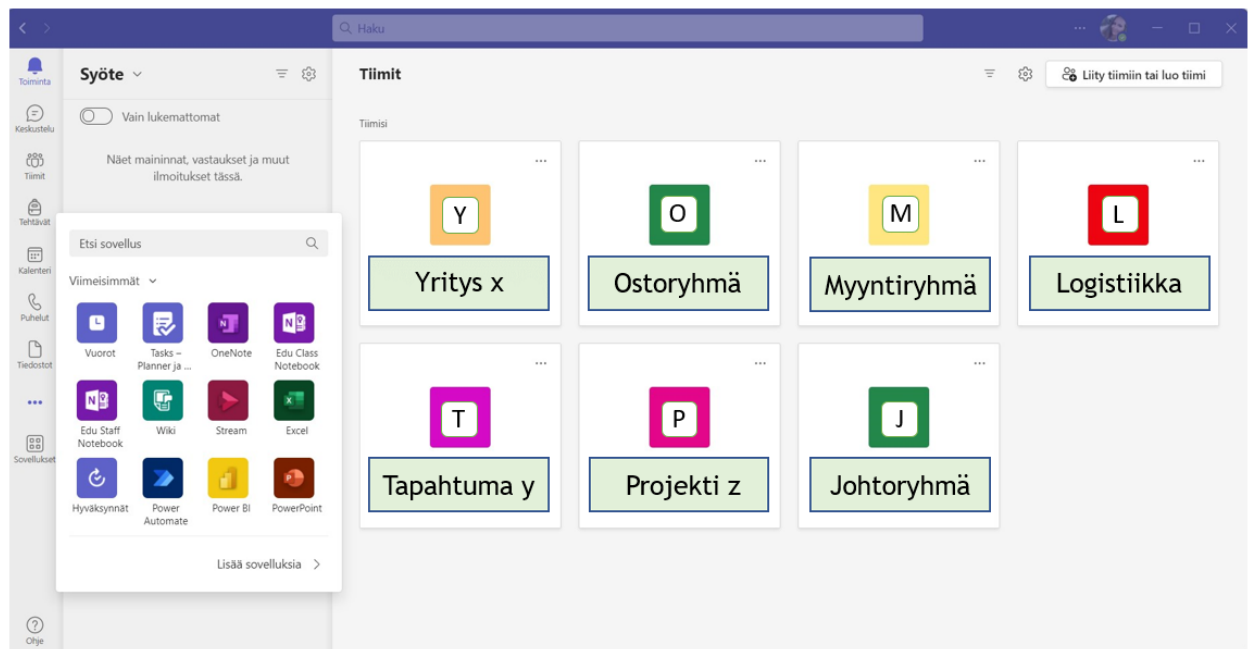
Seuraavana kehitysehdotuksena käsitellään tiedonhallintaa ja tiedon jakamista. Tutkimuksessa tuli esille, että tietoa jaetaan liian vähän ja sitä myös dokumentoidaan liian vähän ja näin ollen sujuvaa työtehtävistä suoriutumista ei voida aina taata. Tälle ei ole toimeksiantajalla määritetty vielä virallisia keinoja tai alustoja. Tähän ehdotetaan toimenpiteeksi Microsoft Teamsin käyttöönottoa toimeksiantajayrityksen pääsääntöisenä viestintäkanavana ja yhteistyöalustana.

Microsoft Teams on osa Office365-tuoteperhettä ja sen käyttäminen vaatii Office-tilin, joka jokaiselta toimeksiantajan työntekijältä löytyy jo valmiiksi. Sitä käytetään tiimien ja organisaatioiden digitaalisena työkaluna ja yhteisenä alustana tuottaa, jakaa ja jalostaa tietoa sekä säilöä sitä, että myös mahdollistaa avoin viestiminen ja nopea reagointi koko organisaation kesken. Tiimien ja yksilöiden välisestä yhteistyöstä tekee sujuvaa esimerkiksi erilaisten materiaalien jakaminen ja yhteinen muokkausmahdollisuus videokokousten aikana. Päivitettyjä tiedostoja ei tarvitse välittää sähköpostilla seuraavalle henkilölle, vaan muutokset päivittyvät reaaliajassa Teamsissa jaetussa tiedostossa. Tiedostojen muokkaamisoikeutta pystytään myös rajoittamaan, jolloin tärkeimmät tiedostot pystytään pitämään koskemattomina. (Mikkanen 2022; Nopanen 2020.)

Teams on yksinkertainen ja moderni digitaalinen työkalu. Teamsin avulla pystytään työskentelemään sujuvasti yhdessä, vaikka osa työntekijöistä tekisikin kotoa etänä töitä tai istuisivat eri konttoreilla pitkien välimatkojen päässä toisistaan. Sen selkeimmät hyödyt näkyvät sen käytettävyydessä, tiedon ja resurssien saavutettavuudessa sekä joustavassa käytössä laitteesta ja sijainnista riippumatta. Yksi parhain etu on siis sen monipuolisuus, jolla voidaan yhdistää kaikki tarvittava yhdelle alustalle, joka lisää sen käyttömukavuutta ja tehokasta viestimistä. Teamsia pystyy muokkaamaan oman organisaation näköiseksi ja sen sisälle pystytään rakentamaan erilaisia tiimejä sen lisäksi, että se on käytössä koko työyhteisössä. Kaikki kuitenkin tapahtuu samalla alustalla, jolloin navigointi on helppoa ja viestintä pysyy selkeänä, kun ei tarvitse hyppiä eri kanavien ja alustojen välillä. (Nopanen 2020.)

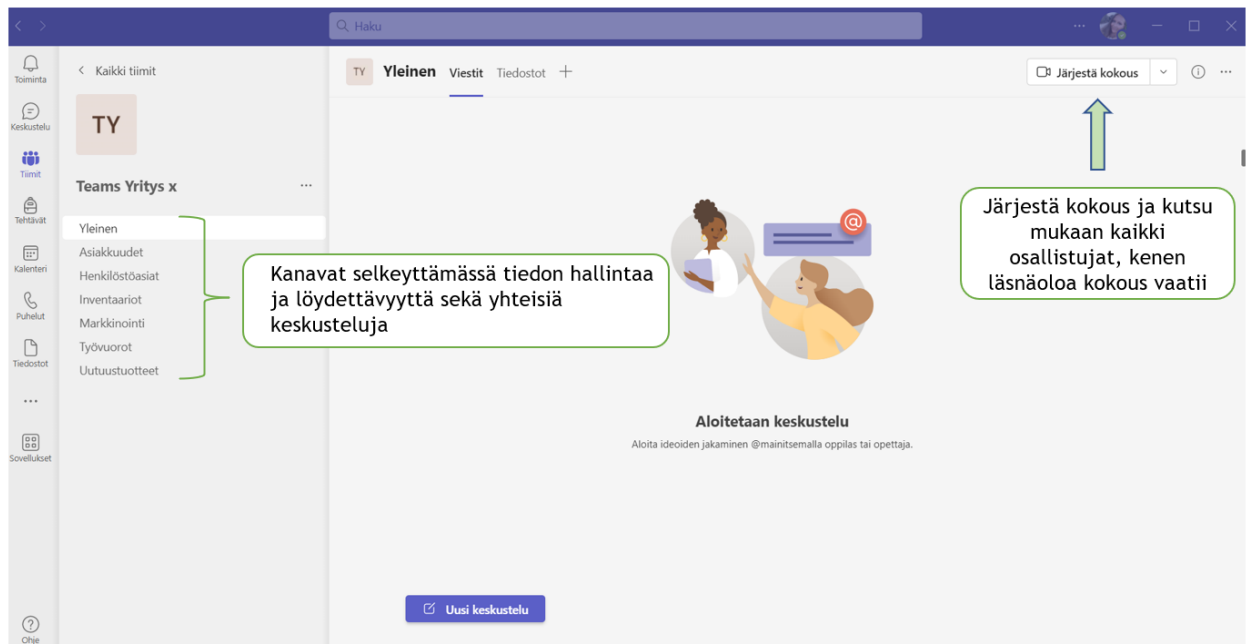
Hyötyjä Teamsissa on siis lukuisia. Sen avulla ennen kaikkea mahdollistetaan kaikkien tasapuolinen osallistuminen keskusteluun ja tehdään sisäisestä viestinnästä avointa ja tehokasta (Nopanen 2020). Henkilöiden ”tägääminen” helpottaa itseltä huomioimista vaadittaviin asioihin osallistumista ja päinvastoin auttaa viestin lähettäjää tavoittamaan oikeat henkilöt nopeasti (Miettinen 2019.)

Alla olevassa kuvassa havainnollistetaan sitä, millaiselta Teamsin aloitusnäkyminen näyttää. Vasemmassa reunassa näkyvät erilaiset Teamsin toiminnot, joiden kautta alustalla navigoidaan. Kuvassa näkyy joitakin esimerkkejä Teamsin monista erilaisista työkaluista ja sovelluksista ja yläreunassa näkyvä hakutoiminto helpottaa esimerkiksi erilaisten tiedostojen ja keskusteluiden etsimisessä. Kuvassa näkyy myös käyttäjän omat tiimit, joissa hän on jäsenenä.



Kuvio 15: Microsoft Teams aloitusnäkyminen (Tutkija 2022.)

Seuraavassa kuvassa havainnollistetaan kanavia ja videokokouksen järjestämistä. Tiimien alle voidaan luoda kätevästi erilaisia kanavia, joilla pystytään selkeyttämään rakennetta ja parantamaan tiedon löydettävyyttä sekä pitämään asioiden käsittely oikeilla, kullekin kuuluvilla kanavilla. Myös etäkokouksen järjestäminen onnistuu näppärästi yläkulmassa näkyvällä painikkeella ja kutsu saapuu osallistujan sähköpostiin sekä näkyy synkronoidusti myös Outlookin kalenterissa. Ilmoitusasetuksia pystytään muokkaamaan kullekin käyttäjälle miellyttäväksi ja kukin käyttäjä pystyy siis asettamaan itselleen tärkeimmät ilmoitukset päälle ja sulkemaan turhat ilmoitukset pois käytöstä (Salonen 2020).



Kuvio 16: Tiimin kanavat ja kokouksen järjestäminen (Tutkija 2022.)

Benchlearning-haastattelussa kävi ilmi, että kohdeyrityksellä oli käytössään Teams tiedottamiseen, ajankohtaisviestintään, yhteisen keskustelun mahdollistamiseen ja tiedonhallintaan. Haastattelun aikana käytiin läpi Teamsin hyödyntämistä erilaisten materiaalien jakamisessa ja tiedon säilytyksessä sekä keskusteluiden mahdollistajana kohdeyrityksen näyttäen, millaisista osista ja työkaluista heidän Teamsin sisältö on konkreettisesti rakentunut. Mielenkiintoiseksi vinkiksi esitettiin ohjevideoiden tekoa perinteisten kirjallisten ohjeistuksien sijaan. Ohjevideot voivat liittyä esimerkiksi erilaisten laitteiden käyttöön työpaikalla, joiden käyttöosaamisen tulisi olla kaikilla hallussa. (Yksikön johtaja 2022.)

Benchlearning-haastattelussa keskusteltiin siitä, miten Teamsin jalkauttaminen työyhteisöön on toteutettu ja miten se on sujunut. Jalkauttaminen on toteutettu ensinäkin tiedottamisella uuden alustan käyttöönotosta ja käyttöönoton aikataulusta. Toisekseen on tarjottu henkilökohtainen opastus, jossa on käyty läpi Teamsin tarkoitus ja hyödyt, sisältö ja mahdollisuudet sekä se, mikä kunkin vastuu sen käytössä on ja mitkä ovat sen pelisäännöt. Opastukseen kuului myös Teamsin mobiiliversion lataamishjeet. (Yksikön johtaja 2022.)

Toimeksiantajalla Teams mahdollistaisi kaikkien tasapuolisen osallistumisen ajankohtaisiin asioihin ja keskusteluihin sekä tiedon saavutettavuuden. Koska Teams on osittain toimeksiantajalla ollut jo käytössäkin epävirallisena viestintäkanavana, pääasiassa kahden henkilön välisessä viestinnässä, se edesauttaisi sen jalkauttamista myös koko työyhteisön kattavana virallisena yhteistyöalustana.

Teamsin käyttöönoton hyödyt toimeksiantajan kohdalla näkyisivät myös siinä, että kehittämistyön aikana toimeksiantajalla ei ole ollut vielä käytössä virallista alustaa tiedonhallintaan ja käytössä oleva laadunhallintajärjestelmä palvelee enemmänkin yrityksen johtoa sekä nimensä mukaisesti on tarkoitettu pääasiassa laadunhallintaan. Teamsiin voitaisiinkin dokumentoida erilaisia ohjeistuksia ja käytäntöjä, josta ne olisivat helposti löydettävissä.

Teamsin käyttöönoton toimeksiantajalla koko työyhteisön kattavana työkaluna vaatisi sen huolellisen sisällön ja käyttöönoton suunnittelua. Suunnittelu kuuluisi viestintätiimin vastuulle ja sen jalkauttamisessa olisi huomioitava huolellinen perehdytys, jotta sen aktiivisesta hyödyntämisestä tulisi koko työyhteisön tapa. Jotta työntekijät aktivoituisivat sen käyttöön ja oppisivat sen mahdollisuuksista, olisi tärkeää, että viestintätiimin jäsenet ovat sitoutuneet sen aktiiviseen hyödyntämiseen. Käyttöönotolle olisi myös asetettava tavoitteet ja mittarit tavoitteiden toteutumisen seuraamiselle.

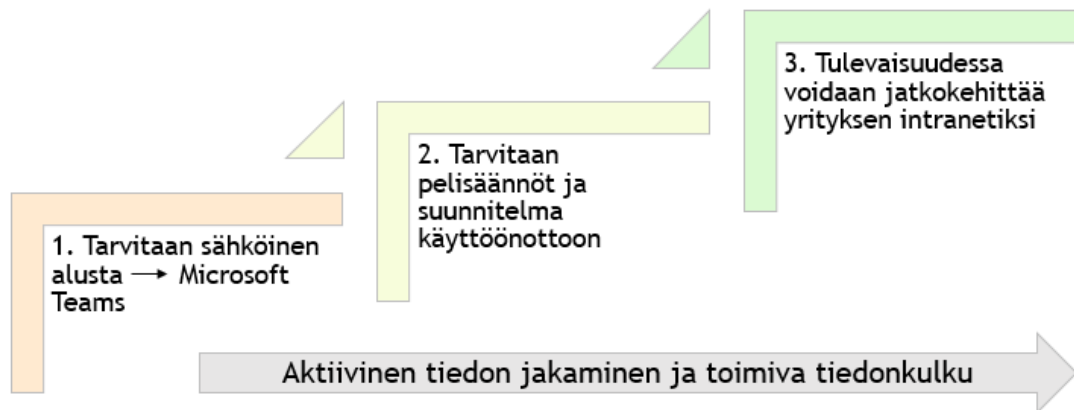
Toimeksiantajayrityksessä Teams sisäisen viestinnän kanavana otettiin opinnäytetyön aikana jo yhden tiimin testikäyttöön tutkijan ohjeistuksella. Sen todellista hyötyä ei kuitenkaan pystytty vielä selvittämään kehittämistyön aikana, koska niin sanottu testiaika oli vielä niin lyhyt. Sen käyttöönotolle kuitenkin esitettiin innostuneita mielipiteitä ja sen uskottiin tehostavan ja nopeuttavan tiimin välisten asioiden jakamista ja niistä keskustelemista sekä tasapuolista tiedon saamista.

Seuraavassa taulukossa havainnollistetaan vielä sitä, millaisia asioita huomioidaan alustan käyttöönotossa ja millaisia asioita alusta voisi sisältää työntekijöiden esittämät toiveet ja keuhsideat huomioiden.

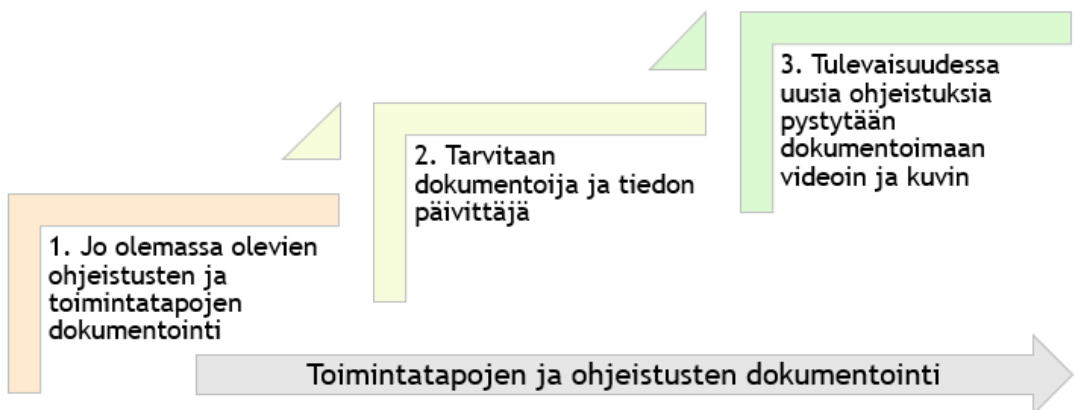
Microsoft Teams yrityksen yhteistyöalustaksi				
1. TARKOITUS JA TAVOITTEET	2. HYÖDYT	3. SISÄLTÖ	4. VASTUUT JA ROOLIT	5. JALKAUTTAMINEN TYÖYHTEISÖLLE
<ul style="list-style-type: none"> Varmistaa työyhteisön jäsenten tasapuolinen osallistuminen keskusteluihin Luoda avointa ja läpinäkyvää viestintäkulttuuria Jakaa, päivittää ja säilyttää tietoa sähköisessä muodossa Kannustaa tiedon dokumentointiin Varmistaa, että tieto tavoittaa kaikki sitä tarvitsevat samanaikaisesti Toimia päätoimisena virallisen ja epävirallisen viestinnän kanavana Parantaa tiedon löydettävyyttä Parantaa sisäisen viestinnän tehokkuutta 	<ul style="list-style-type: none"> Kaikki sisäiseen viestintään tarvittavat työkalut yhden käyttöliittymän alla Tehokas viestintä Käytettävyys taattu laitteesta ja sijainnista riippumatta Moderni, mutta käyttäjäystävällinen alusta Suullisen viestinnän vähentäminen Visuaalisesti innostava alusta 	<ul style="list-style-type: none"> Jaettu kalenteri -> poissaolot ja tapahtumat Palaverit ja kokoukset -> palaverimuistioiden jakaminen Tiedon jakaminen ja sen kysyminen Ajankohtaisista asioista keskusteleminen Ohjeistukset ja dokumentit -> mm. perehdyttäminen ja yrityksen käytännöt sekä toimintatavat Kuvien ja videoiden jakaminen projekteista, uusista tuotteista ja tapahtumista 	<ul style="list-style-type: none"> Kenen/keiden vastuulla on dokumenttien siirtäminen, luominen ja päivittäminen? Miten tiedostojen muokkaamisoikeudet jaetaan? Millaista viestintää työyhteisön jäseniltä odotetaan? 	<ul style="list-style-type: none"> Kenen/keiden vastuulla? Miten kannustetaan aktiiviseen hyödyntämiseen? Miten järjestetään käyttöönoton ja käytettävyyden opastus? Kerrotaan, mikä alustan tarkoitus ja tavoitteet ovat viestinnällisesti Kerrotaan, miten alustalla viestitään ja mitkä ovat Teamsin perisäännöt

Kuvio 17: Microsoft Teams yrityksen yhteistyökaluksi

Alla olevassa kuviossa esitetään vielä tiivistetysti toteutus ja tarpeet toimintaehdotukselle. Myös yleisten ohjeistusten ja toimintatapojen dokumentointi Teamsiin kuvataan kolmiportaisena kuviona.



Kuvio 18: Aktiivinen tiedon jakaminen ja toimiva tiedonkulku



Kuvio 19: Toimintatapojen ja ohjeistusten dokumentointi

6.1.4 Hiljaisen tiedon jakaminen

Yhtenä haastateltavien kehitysehdotuksena oli hiljaisen tiedon vähentäminen. Toimintaehdotuksena haasteeseen ehdotetaan ensinäkin johdon aktiivista kannustamista hiljaisen tiedon jakamiseen sekä esimerkiksi ”knoppitieto”-osiota tiimipalaveriisiin, jonka tarkoituksena on saada tiimiläiset jakamaan toisilleen hyödyllistä tietoa. Johdon tulisi muistuttaa työntekijöitä yhteisen edun tavoittelemisesta hiljaista tietoa jakaessaan, koska sen hyöty voi olla molemminpuolista ja helpottaa niin jakajan kuin vastaanottajien yhteistä tekemistä tiiminä.

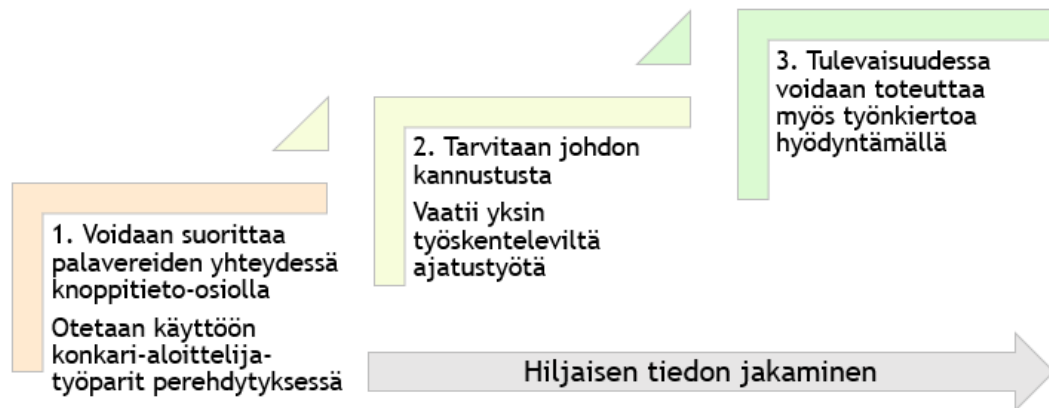
Yksi toimiva vaihtoehto hiljaisen tiedon jakamiseen on niin sanottujen konkari-aloittelija-työparien muodostaminen etenkin perehdyttämisessä. Tämä toimii erityisesti aloilla ja työpaikoilla, joissa on pitkiä työuria omaavia työntekijöitä, kuten myös toimeksiantajalla on. Työyhteisön konkareilla on toimeksiantajalla työskentelystä syntynyttä kokemuksellista tietämystä laajemmin kuin uusilla työntekijöillä, mutta hyöty olisi molemminpuolinen, sillä taas uudet työntekijät tuovat omaa toisenlaista osaamista uuteen organisaatioon edellisestä työelämästään. Konkari-aloittelija-työparien muodostamista ei kuulu ajatella vain konkarin lisätyönä, vaan myös tapana uudistaa ja kehittää konkareiden omia toimintatapoja ja lisätä tietämystä. (Virtainlahti 2009, 121.)

Myös benchlearning-kohdeyrityksessä oli käytössä niin sanottu ”kummityöntekijä”-menetelmä, jota hyödynnetään erityisesti uuden työntekijän perehdyttämisvaiheessa. Tällä tavoin pystytään välittämään uudelle työntekijälle ihan eri tavoin tietoa kuin pelkkää perehdyttämishjeistusta läpi käymällä. Konkareille on muodostunut tehokkaita tapoja tehdä asioita, joita ehdottomasti kannattaa jakaa kollegoillekin, jotta muutkin pystyvät tehostamaan työnsä. (Yksikön johtaja 2022.)

Mahdollisuuksien mukaan yksi vaihtoehto hiljaisen tiedon jakamiselle on myös työnkierron käyttöönotto, jota pystyttäisiin harjoittamaan tiimien jäsenten vaihtuvilla rooleilla. Paras tapa oppia on itse tekemällä ja tätä painotettiin myös haastateltavien toimesta. Benchlearning-kohdeyrityksessäkin työnkierron on todettu olevan onnistunut tapa kouluttaa työntekijöistä niin sanottuja moniosaajia (Yksikön johtaja 2022).

Toimeksiantajalla vaikeampaa hiljaisen tiedon jakaminen on hyvin itsenäisesti työskentelevien työntekijöiden kohdalla, koska silloin impulssia tai tarvetta jakamiseen ei käytännössä tule mistään. Näiden työntekijöiden kohdalla onkin hyvä kannustaa jakamaan hiljaista tietoa tekemällä jatkuvaa ajatustyötä. Työtä tehdessään olisi hyvä aktiivisesti pohtia sitä, mistä tiedosta joku muukin voisi hyötyä ja jakaa se koko työyhteisölle tai yksittäisille henkilöille esimerkiksi käyttöönotetussa Teamsissa.

Alla olevassa kuviossa esitetään, miten hiljaisen tiedon jakamista voidaan toteuttaa.



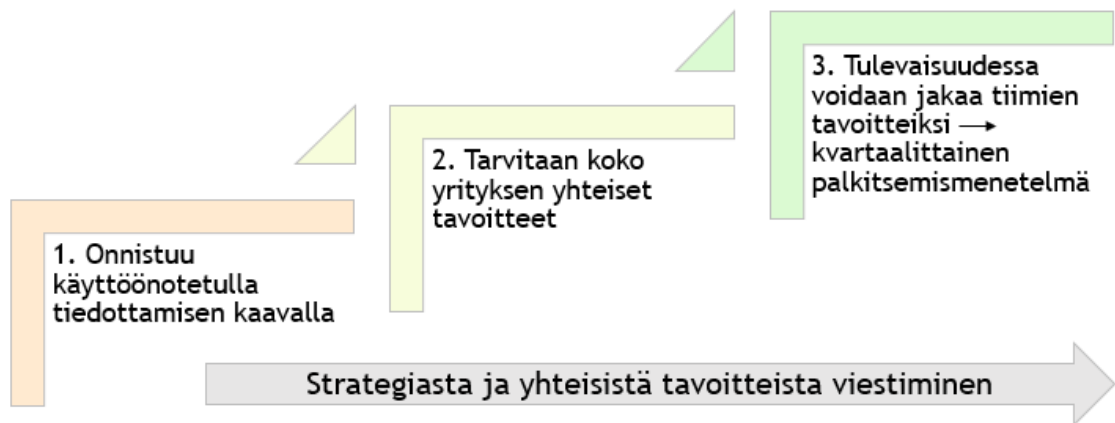
Kuvio 20: Hiljaisen tiedon jakaminen

6.1.5 Strategiasta ja yhteisistä tavoitteista viestiminen

Seuraavana kehitysehdotuksena käsitellään strategiasta ja tavoitteista viestimistä. Strategia olisi tärkeää jalkauttaa työyhteisön tietoon ja sen viestintävastuu olisi johdolla. Strategiasta viestiminen voidaan toteuttaa aina vuoden alussa tapahtuvien infotilaisuuksien yhteydessä, mutta se on hyvä pitää esillä myös muissa yhteyksissä. Kun uusia tavoitteita, odotuksia ja muutoksia laaditaan, kerrotaan, miten ne sitoutuvat ja tukevat yrityksen kokonaisstrategiaa. Tuodaan strategia näkyville, jotta voidaan toimia sen hyväksi.

Kehitysehdotuksena esitettiin myös yhteisten tavoitteiden asettaminen koko työyhteisölle. Toimintaehdotus tähän on yhteisten tavoitteiden määrittäminen vuodeksi kerrallaan. Tavoitteita seurataan ja mitataan koko vuoden ajan ja niiden tilanteesta voidaan raportoida kuukausitiedotteen ja infotilaisuuksien yhteydessä. Kerrotaan, missä milloinkin mennään ja mitä ollaan tehty onnistuneesti ja millä toimilla voidaan parantaa tavoitteiden saavuttamista seuraavan kuukauden/kauden aikana. Palkitseminen on parhain keino motivoida työntekijöitä tavoittelemaan niitä, joten johto voisi määrittellä työyhteisölleen sopivan palkitsemistavan omien resurssiensa nojalla, joka voisi olla yksinkertaisesti rahapalkkio tai esimerkiksi ylimääräiset lomapäivät tai yhteistä tekemistä.

Sen lisäksi, että yhteiset tavoitteet lisäävät yhteisöllisyyden tunnetta ja yhdessä tekemisen meininkiä, käsitelimme benchlearning-haastattelussa tiimien kvartaalittaista palkitsemismenetelmää, mikä benchlearning-kohdeyrityksellä on otettu käyttöön kuluneen vuoden alusta. Sen on huomattu lisäävän niin yksilöiden kuin tiimien motivaatiota tuloksen tekemiseen sekä innostusta tiiminä onnistumiseen ja kehittymiseen. (Yksikön johtaja 2022.) Tämän näkisin myös toimeksiantajan kohdalla toimivaksi. Kullekin tiimille voitaisiin tulevaisuudessa määritellä esimerkiksi kolmannesvuosittainen tavoite, jonka saavuttavat tiimit huomioitaisiin aina infotilaisuuksien yhteydessä. Tavoitteiden toteutumisen seuraaminen tapahtuisi tiimipalaverilla, jotka pyrittäisiin toteuttamaan toimipaikkojen hajautumisesta huolimatta ensisijaisesti kasvotusten. Alla kuvataan vielä sitä, miten toimintaehdotuksen toteuttaminen tapahtuu.



Kuvio 21: Strategiasta ja yhteisistä tavoitteista viestiminen

6.1.6 Henkilökohtaiset tavoitteet ja palautteen saaminen

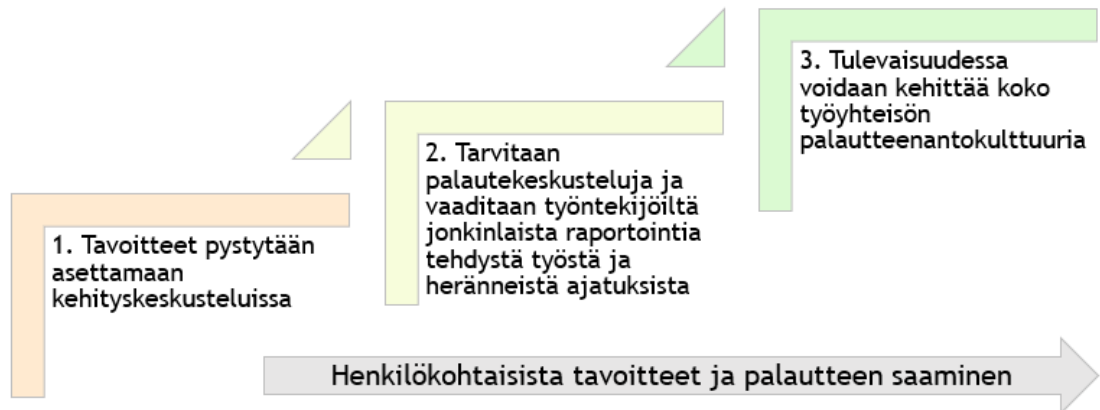
Seuraavaksi käsitellään henkilökohtaisten tavoitteiden määrittämistä yhdessä esimiehen kanssa. Toimintaehdotuksena olisikin henkilökohtaisten tavoitteiden määrittäminen kehityskeskusteluiden yhteydessä ja niiden seuraaminen säännöllisesti tapahtuvien palautekeskustelujen avulla. Kehityskeskustelut toimeksiantajalla toteutetaan puolen vuoden välein.

Benchlearning-haastattelussa tuli ilmi edellä mainittu palautekeskusteluiden järjestäminen kuukausittain esimiehen ja työntekijän välillä. Sen koetaan lähentävän esimiehen ja työntekijän välejä ja helpottavan kynnystä palautteenantoon puolin ja toisin. Sen hyöty on myös toisiinsa tutustuminen ja näin ollen yhteisen sävelen löytäminen. Kestoltaan ne voivat olla noin 15-30 minuuttia ja tarkoituksena on käydä rentoa keskustelua myös tavoitteiden ulkopuolisista asioista, kuten työssä viihtymisestä ja mahdollisista häiriötekijöistä. Palautekeskusteluissa voidaan myös keskustella haasteista työelämän ulkopuolisissakin asioissa kunkin työntekijän omasta tahdosta riippuen. Palautekeskusteluissa on mahdollisuus kartoittaa avun tarvetta tavoitteiden saavuttamiseksi ja sujuvan työnteon toteuttamiseksi. Jotta esimies pystyy tuomaan esille mahdollisia onnistumisia tai vielä harjoitusta vaativia asioita, vaativat palautekeskustelut esimieheltä havainnointia työntekijän suoriutumisesta. (Yksikön johtaja 2022.)

Koska toimeksiantajalla esimies ei pysty havainnoimaan jokaisen päivittäistä tekemistä hajautuneista toimipaikoista ja itseohjautuvasta työskentelymallista johtuen, voisi työntekijöiltä odottaa jonkinlaista omatoimista raportointia kuluneesta kaudesta ja heränneistä ajatuksista palautekeskusteluja varten, jotta esimiehen olisi helpompi kiinnittää huomionsa työntekijälle tärkeisiin asioihin. Vaikka työskentely olisi hyvinkin itseohjautuvaa, ei esimiehen läsnäolon merkitystä saa kokonaan unohtaa. Palautekeskustelu voisikin olla enemmän työntekijälähtöinen ja esimiehen tehtävä keskustelussa olisi enemmänkin sparrata työntekijää hänen omien ajatustensa kanssa sekä ohjata kohti yhteistä linjaa ja henkilökohtaisia tavoitteita sekä tarjota mahdollisia ratkaisuja esille tulleisiin haasteisiin. Esimieheltä täytyy löytyä sitoutumista säännöllisen keskusteluyhteyden luomiseen, aitoon kuunteluun ja työntekijöiden esittämien asioiden eteenpäin viemiseen, jotta palautekeskusteluiden hyöty todella nähtäisiin.

Palautekeskusteluiden järjestäminen olisi hyvä ratkaisu lähteä toteuttamaan työntekijöiden toiveita henkilökohtaisten palavereiden ja keskusteluajan järjestämiselle. Nämä hetket ovat toimiva tapa myös esimiehille kerätä palautetta omasta toiminnastaan tai ylipäätään osallistaa työntekijöitä asioiden kehittämiseen ja pyytää kehitysideoita toiminnan parantamiseksi.

Alla olevalla kuviolla havainnollistetaan vielä henkilökohtaisten tavoitteiden asettamista ja palautteen saamista.



Kuvio 22: Henkilökohtaiset tavoitteet ja palautteen saaminen

6.2 Toimintaehdotusten priorisointi ja toteuttaminen

Koska esille nousseita kehitysehdotuksia ja niihin luotuja toimintaehdotuksia on runsaasti, oli syytä lähteä priorisoimaan vielä tärkeysjärjestykseen toteutettavia asioita. Toimintaehdotukset haluttiin laatia laaja-alaisesti, jotta kokonaisuudesta saataisiin tulevaisuudessa toimiva ja ehdotukset kasaavatkin kaikista tärkeimmät asiat yhteen, vaikka niiden tapahtuminen vaatiikin paljon aikaa.

Edellisissä kappaleissa esitettyjä kehitysehdotuksia ja toimintaehdotuksia päätettiin vielä testata työntekijöiden näkökulmasta. Työntekijöitä pyydettiin vastaamaan ”Liite 2” esitettävään toimenpidekyselyyn, jolla pyrittiin selvittämään, mitkä asiat koetaan merkittävimiksi toimenpiteiksi työntekijöiden mielestä. Tämän avulla saatiin käsitys siitä, mitkä ovat kaikista kriittisimpiä ja ensimmäisenä toteutuksen alle otettavia toimintaehdotuksia.

Toimenpidekyselyn aiheet eivät täysin vastaa edellä esitettyjä toimintaehdotuksia, sillä esimerkiksi viestintätiimin perustamista tai viestintäsuunnitelman laatimista ei koettu aiheiksi, joidenka merkittävyttä kannattaisi testata, vaan oikeastaan välttämättömyyksiksi, jotta toimenpiteitä voitaisiin lähteä toteuttamaan. Toimenpidekyselyn aiheet rakennettiin siten, että ne ovat työntekijöiden kannalta helposti ymmärrettävissä. Esimerkiksi ”Microsoft Teamsin käyttöönotto yrityksen yhteistyöalustana” ei kertoisi vastaajalle tarpeeksi tarkasti, mitä asioita se käytännössä tulisi korjaamaan. Kysely haluttiin kuitenkin pitää kompaktina ja nopeasti toteutettavana käytössä olevien aikaresurssien vuoksi.

Kysely jaettiin paperisena versiona kaikille päätoimipaikassa paikalla olleille työntekijöille. Kysely jaettiin 16 henkilölle ja siihen vastasi 12 henkilöä. Seuraavassa kuviossa toimenpiteet esitetään tärkeysjärjestyksessä 1-6. Tulokset merkittävyydelle määritettiin laskemalla jokaisen toimenpiteen yhteispisteet ja eniten pisteitä saanut toimenpide eli kriittisin toimenpide näytetään luettelossa ensimmäisenä.



Kuvio 23: Toimintaehdotusten priorisointi

Yllä olevassa kuviossa kiteytyvät koko tutkimuksen kannalta merkittävimmät löydökset eli työntekijöille tärkeimmät viestinnälliset aiheet. Kuvioista voidaan tulkita, että ensimmäisenä toteutuksen alle otettavat toimintaehdotukset olisivat Teamsin käyttöönotto, yhteisten toimintatapojen dokumentointi Teamsiin sekä myös hiljaisen tiedon jakaminen osana aktiivista tiedon jakamista. Seuraavana tulevat säännöllisen tiedottamisen kaavat, joidenka toteutukseen voidaan sitoa myös kohta 4. Täten vähiten akuutimpana toimenpiteenä voidaan pitää henkilökohtaisten tavoitteiden määrittämistä ja palautteen saamista sekä tiimien tavoitteita ja kvartaalittaista palkitsemismenetelmää. Järjestyksen voidaan ajatella olevan hyvinkin looginen, sillä merkittävimmät toimenpiteet kuviossa ovat aiheita, jotka näkyvät säännöllisesti ja vaikuttavat koko työyhteisön toimivuuteen.

7 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää toimeksiantajan sisäistä viestintää toimivammaksi. Tähän pystyttiin vastaamaan kattavasti esitettyjen toimintaehdotusten avulla. Toimintaehdotukset antavat toimeksiantajalle konkreettisia käytännön toimia ja ratkaisuja havaittuihin ongelmiin, jolloin niitä on myös yksinkertaisempi ottaa käytäntöön, kun ajatuksen tasolla havaitut haasteet ovat käännetty valmiiksi ratkaisuiksi. Tutkimuksella pystyttiin selvittämään työntekijöille merkityksellisiä aiheita, jolloin kehittämistä osattiin ohjata oikeaan suuntaan. Toimintaehdotusten käyttöönotosta vastaa toimeksiantaja enkä tutkijana pystynyt havaitsemaan toimintaehdotusten todellisia hyötyjä vielä kehittämistyön aikana. Toimeksiantajan edustajien kanssa olimme yhtä mieltä siitä, että kehittämistyöllä ja sisäisen viestinnän toimivuuden varmistamisella on suuri vaikutus koko toimeksiantajan toiminnan tehostamiseen ja näin ollen suoraan yrityksen tulokseen.

Kehittämistyön tulokset, kehitysehdotukset ja toimintaehdotukset antavat toimeksiantajalle ja sen johdolle kattavan tietämyksen siitä, millaista sisäistä viestintää työntekijät odottavat ja luo siten pohjan viestinnän suunnitelmalliselle toteuttamiselle. Osa sisäisen viestinnän haasteista ovat olleet tunnistettavissa jo ennen kehittämistyön tekoa, mutta tärkein hyöty kehittämistyöstä ovat toimintaehdotukset ja varmistus sille, että kehitetään oikeita osa-alueita. Tutkimuksesta ilmeni, että joitain haasteita perusteltiin myös sisäiseen viestintään kuulumattomilla asioilla, joihin ei tällä kehittämistyöllä pystytä vastaamaan.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajalla ei ole vielä täysin toimivia sisäisen viestinnän rakenteita johtuen siitä, että sitä on tähän asti toteutettu melko epäsäännöllisesti. Kehityskohteita tuli esille useita, mutta niiden onnistumista jatkon kannalta puoltaa työntekijöiden halu ja usko kehittymiselle sekä työntekijöiden valmius sitoutua aktiivisempaan sisäiseen viestintään. Esimerkiksi Teamsin käyttöönotosta yrityksen päätoimisena viestintäalustana esitettiin positiivisia ajatuksia tutkimukseen osallistumattomienkin puolelta ja sen käyttöönottoa toivottiin. Viestinnän lisääntyminen ja selkeyttäminen voisi tukea työntekijöiden itseohjautuvasti toimimista, lisätä työn mielekkyyttä ja työviihtyvyyttä sekä ennaltaehkäistä epäselviä tilanteita ja ongelmien selvittelyä.

Tutkimuksessa ilmeni, että tutkittavat henkilöt halusivat käsitellä monia aiheita koko yrityksen näkökulmasta ja kehitysehdotusten hyödyt nähtiin koko yritykselle edullisiksi eikä tukien vain haastateltavien henkilökohtaista toimintaa. Tämä osaltaan puoltaa sitä, että tutkimuksen toteuttaminen tuo hyötyjä koko työyhteisölle eikä vain tutkittaville yksilöille. Myös toteutettu toimenpidetutkimus osoitti sen, että kaikki kehityskohteet ja toimenpiteet koettiin tärkeiksi, koska vastaajien mukaan niitä oli jopa haastavaa asettaa tärkeysjärjestykseen, sillä kaikki koettiin merkittäviksi.

Itseohjautuvalle yritykselle merkittävät viestinnän tukipilarit, aidon dialogin käyminen ja vuorovaikuttamisen mahdollisuudet toteutuvat tutkimuksen mukaan toimeksiantajan työyhteisössä erittäin hyvin. Etenkin kasvokkaisissa kohtaamisissa vuorovaikutustaitoja pystytään hyödyntämään parhaimmillaan. Jotta viestinnästä saadaan vielä enemmän kaikkia osallistavampaa ja avoimempaa, keinona ei voida käyttää vain suullista viestintää vaan tuodaan yhteiset keskustelut yhteiselle alustalle eli Teamsiin. Sähköisen alustan käyttöönotolla pystytään myös varmistamaan, että tieto liikkuu eri toimipaikkojen välillä. Työyhteisö on selvästi löytänyt heille sopivat vuorovaikuttamisen tavat, joten sitä kannattaisi hyödyntää vielä laajemmin koko organisaatiossa.

Vaikka itseohjautuvuus koetaan toimeksiantajalla yhdeksi työpaikan parhaaksi asiaksi, vaatii se kuitenkin jotkut raamit, miten sitä voidaan tehokkaasti toteuttaa. Liika itseohjautuvuus ei ole yrityksen tuloksen kannalta järkevää ja se jättää toimeksiantajalla osittain huomiotta yrityksen yhteisen päämäärän sekä yksilön merkityksen.

Oma kiinnostukseni sisäisen viestinnän kehittämiseen kokemattomana tutkijana ja vailla viestinnän asiantuntijuutta, tutkimuksen aiheen rajaaminen oli jokseenkin vaikeaa. Tämä vaati paljon työtä pysyä juuri tälle tutkimukselle ja toimeksiantajan kannalta oleellisissa ja tärkeissä asioissa. Tutkimuksen toteutettua ajatus oli, että aihetta olisi kannattanut rajata tarkemmin. Tämä johtui siitä, että oman tietämykseni karttuessa tutkittavasta aiheesta koko kehittämistyön ajan, eri asioiden laajuus sai konkreettisemmat mittakaavat. Toisaalta taas tutkimuksen tekemistä oikeaan suuntaan ohjasi ja auttoi oma kokemus ja tietämys toimeksiantajasta yrityksenä ja sen tavoista toimia sekä erityisesti sen ihmisistä. Aktiivinen ajatusten vaihdanta ja yhdessä ideointi toimeksiantajan edustajien kanssa auttoi pitämään kehittämistyön oikeilla raiteillaan ja erilaisilla näkökulmillaan kyseenalaisti myös omia tutkijana asettamiani ajatuksia.

Sisäinen viestintä pitää sisällään monia eri osa-alueita, joita jo yksinäänkin laajuudeltaan voitaisiin tunnistaa mittaamista ja kehittämistä vaativiksi prosesseiksi ja tutkittavaksi aiheiksi. Koska aihetta ei oltu toimeksiantajalla vielä tutkittu tai kehitetty, päätettiin aihetta käsitellä mahdollisimman laajasti. Tällöin kokonaiskuva helpottaa myös ymmärrystä toimenpiteiden nivoutumisesta yhteen ja ottaa huomioon monta näkökulmaa. Kun kokonaisuus on toimiva, on helpompi siirtyä pienempien osien jatkokehittämiseen.

Tästä pääsemmekin siihen, millaisia jatkokehittämistoimia voidaan toteuttaa. Koska kehittäminen aloitettiin laaja-alaisesti, tarjoaa se useita jatkokehittämisvaihtoehtoja. Yleisesti ottaen sisäistä viestintää olisi tulevaisuudessa hyödyllistä mitata säännöllisesti. Toimintaehdotusten käyttöönoton jälkeen voitaisiin tutkia sitä, miten käyttöönotetut toimenpiteet ovat vaikuttaneet henkilöstön tyytyväisyyteen sisäisestä viestinnästä, onko eteen esimerkiksi tullut uusia haasteita tai millä ei mahdollisesti olekaan ollut haluttuja vaikutuksia.

Teamsin toimivuutta aktiivisen tiedon jaon, avoimen vuorovaikutuksen ja tiedonhallinnan alustana olisi kiinnostava tutkia ja kehittää myöhemmin. Lisäksi on mahdollista tutkia rajatusti vain yhtä viestinnän osa-aluetta, kuten muutosviestintäprosessin toteuttamista. Yksittäisten tiimien viestintää voitaisiin kehittää jatkossa työpajojen ja muiden työntekijöitä osallistavien menetelmien avulla. Toimeksiantajalla on myös käynnistymässä tilaus-toimitusprosessin kehittämistyö, jonka ohelle on suunniteltu tilaus-toimitusprosessin viestinnän kehittämistä ja sen niin sanottujen viestinnällisten kipupisteiden tunnistamista.

Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmalle toi oman haasteensa se, että ollessani samanaikaisesti töissä toimeksiantajalla, oli vastuullani pysyä puolueettomana tutkimuksen toteutuksessa ja pyrkiä kehittämään aihetta opitun teorian ja itse tutkimuksen tuomien näkökulmien avulla eikä omien aiempien havaintojeni perusteella. Tämä puolestaan kuitenkin auttoi pitämään haastattelut rentoina tilanteina. Oma roolini työyhteisön jäsenenä sai tutkittavakin aktivoitumaan haastatteluissa ja loi uskottavuutta sille, että kehittämistä tapahtuu toimeksiantajan ja sen työntekijöiden näköisesti.

Erityisesti haastateltavien oma innostus ja mielenkiinto aiheelle sekä avoimuus nähtiin tärkeänä tutkimuksen onnistumiseksi. Haastateltavat ja minä tutkijana, osana työyhteisöä, käytimme yhteistä työyhteisömme kieltä, jolloin keskustelu pystyttiin pitämään sujuvana ymmärtäessämme tietynlaisia vakiintuneita ilmauksia toimeksiantajalla. Koen, että haastateltavien ei tarvinnut käyttää niin paljoa energiaa esimerkiksi siihen, miten he pystyivät tuomaan asiat ymmärretysti esille.

Toimeksiantajalla kehittämistyön kanssa samaan aikaan toteutetut kehityskeskustelut ja henkilöstötyytyväisyyskysely osallaan toivat samanlaisia näkemyksiä esille sisäisen viestinnän haasteista ja odotuksista, jotka varmistivat entisestään tämän tutkimuksen luotettavuutta.

Kehittämismenetelmänä benchlearning-prosessi jäi puutteelliseksi ajankäytön mahdollisuuksien vuoksi. Optimaalisin toteuttamistapa prosessille olisi tiiminä oppiminen ja tämän kehittämistyön tutkijana toteutin benchlearning-prosessin käytännössä yksin esille tulleiden kehitysehdotuksien ohjaamana. Benchlearning-prosessi oli kuitenkin toimiva tapa laatia päteviä toimintaehdotuksia toimeksiantajalle, mutta sen hyöty olisi voinut olla vielä suurempi, jos prosessiin oltaisiin rakennettu niin sanottu oppimistiimi. Sillä oltaisiin voitu mahdollistaa aivan erilainen ajatustyö ja ideointi itse benchlearning-haastattelun aikana sekä myös soveltaessa opittuja menetelmiä toimeksiantajalle sopiviksi. Tämä ei kuitenkaan ole tutkimuksen kannalta niin oleellista, koska päämenetelmäksi valittiin haastattelut. Benchlearning-menetelmän puutteellisuus ei esimerkiksi vaikuta tutkimuksen luotettavuuteen, vaan sitä käytettiin kehittämisen tueksi.

Sisäistä viestintää on tutkittu paljon ja sen toimivuudelle ja toimimattomuudelle on esitetty lukuisia hyötyjä ja vaikutuksia. Sen on tutkittu vaikuttavan jopa sairaspöissaoloihin. Sen avulla luodaan yhteisöllistä työilmapiiriä, joka parhaimmillaan näkyy innovatiivisena ja kehittyvänä työyhteisönä. Tämä tehostaa työyhteisön toimintaa ja auttaa yritystä menestymään. Toimiva sisäinen viestintä siis tuo mukanaan tyytyväisen työyhteisön kuin myös tuottavan organisaation. Useimmiten haasteet liittyvät siihen, että tiedonkulku ei toimi tai viestitään ylipäätään liian vähän. Nämä haasteet ovat tunnistettavissa myös toimeksiantajalla. (Asikainen 2020; Jackson 2018.)

On normaali tilanne, että henkilöstökyselyissä esille tulevat kehittämisen kohteet liittyvät sisäiseen viestintään, vaikka muuten oltaisiin oikein tyytyväisiä. Toisaalta taas johtajien ja esimiesten käsitykset sisäisen viestinnän toimivuudesta voivat olla päinvastaiset, kuin henkilöstön. Tämän myötä voidaankin painottaa, että työntekijöiden osallistaminen yhtenä nykyaikaisen vuorovaikutusosaamisen taitona todellakin kannattaa. Aiemmin mainitut kehityskeskustelut ja henkilöstötutkimus toimeksiantajalla kuvaavat edellä mainittua osuvasti, koska myös niissä sisäisen viestinnän kehittäminen nostettiin vahvasti esille. Vaikka tässä tutkimuksessa näkökulma kohdistettiin työntekijöihin eikä johtoon, osasivat haastateltavat pohtia sitä, ettei yrityksen johto näe asioita välttämättä samalla tavalla kuin työntekijät itse. (Puhakainen & Vehkaperä 2019)

Toteutetun tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että toimeksiantajallakin kohdataan jo aiemmissa tutkimuksissa tunnistettuja ongelmakohtia. Kehittämistyö osoittaa, ettei itseohjautuvuus voi toimia kokonaan ilman johtamis- ja esimiesviestintää, sillä työntekijät kaipaavat palautetta työstään, huomioimista onnistumisista, yhteisiä linjoja ja tavoitteita sekä toimivaa tiedonkulkua, erityisesti tarvittavan tiedon varmistamista suorittaakseen omia työtehtäviään sujuvasti. Jos edellä mainitut eivät toimi, on itseohjautuvan työntekijän hankala ohjata omaa tekemistään yhdenmukaisesti yrityksen edun kanssa tai tietää, tekeekö oikein. Tiedon puute omien työtehtävien tehokkaasti hoitamiseksi laskee työn mielekkyyttä eikä tue itseohjautuvan työskentelymallin hyötyjä, kuten resurssien tehokäyttöä tai työmotivaation kasvua. (Tuomi-niemi 2019.)

Lähteet

Painetut

- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen, S. 2022. Linkki: Työyhteisön viestintä. 8. painos. Helsinki: Edita.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7. painos. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- Juholin, E. 2022. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Helsinki: Infor.
- Karlöf, B., Lundgren, K. & Edenfeldt Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Jyväskylä: Gummerrus.
- Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit.
- Kesti, M. 2005. Hiljaiset signaalit - Avain organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.
- Korteso, K., Patjas, L-M. & Seppänen, L. 2017. Pillillä vai pasuunalla? Viestinnän käsikirja yrittäjille. 2. painos. Helsinki: Suomen Yrittäjien Syypoint.
- Marjamäki, P.L. & Vuorio, J. 2021. Viestinnän johtaminen - Strategiasta tuloksiin. Helsinki: Alma Talent.
- Ponteva, K. 2010. Onnistu muutoksessa. Helsinki: WSOY.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Helsinki: WSOY.
- Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor.

Sähköiset

- Alanen, T. 2018. Onnistunut sisäinen viestintä on itseohjautuvan organisaation perusta. Vastuugroup. Viitattu 22.10.2022. <https://www.vastuugroup.fi/fi-fi/blogi/itseohjautuvuus-ja-onnistunut-sisainen-viestinta>
- Asikainen, M. 2020. Sisäinen viestintä voi vahvistaa tunnesidettä ja luoda hyvinvointia. eSignals. Viitattu 28.11.2022. <https://esignals.fi/kategoria/viestinta-ja-markkinointi/sisainen-viestinta-voi-vahvistaa-tunnesidetta-ja-luoda-hyvinvointia/#4a2249ce>
- Duunitori. 2021. 10 tapaa antaa palautetta fiksusti - välttää yleiset virheet. Viitattu 18.10.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/palautteen-antaminen>
- Eronen, E. 2019. Teams, SharePoint ja Yammer ne piirissä pyörii, kuinka järjestää viestintäkanavat? Sulava. Viitattu 28.11.2022. <https://sulava.com/moderni-tyo/teams-sharepoint-ja-yammer-ne-piirissa-pyorii-kuinka-jarjestaa-viestintakanavat/>

- Eskola, H. 2021. Tutkimus: Itseohjautuvuus työelämässä vähentää stressiä - ”Ihmisen yksi perustarve on autonomian kokemus”. Mediautiset. Alma Talent. Viitattu 28.11.2022. <https://www.mediutiset.fi/uutiset/tutkimus-itseohjautuvuus-tyoelamassa-vaahentaa-stressia-ihmisen-yksi-perustarve-on-autonomian-kokemus/0ab4943b-3222-47f4-97e9-7f4885b91803>
- Finell, N. & Hermiö, A. 2021. Onnistunut muutosviestintä vaatii ihmisten ymmärtämistä. eSignals. Viitattu 16.10.2022. <https://esignals.fi/kategoria/viestinta-ja-markkinointi/onnistunut-muutosviestinta-vaatii-ihmisten-ymmartamista/#56494ee4>
- Hakanen, J. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Työpiste-verkkolehti. Viitattu 18.10.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia>
- Jackson, S. 2018. Sisäisen viestinnän modernit haasteet. Sulava. Viitattu 28.11.2022. <https://sulava.com/moderni-tyo/sisainen-viestinta/>
- Juhila, K. 2022. Teemoittelu. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelma-opetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/teemoittelu/>
- Komonen, M. 2018. Avoimuus on työpaikoilla yhä usein lapsen kengissä - ”Johto saattaa salata tietoa, joka ei edes ole luottamuksellista”. Duunitori. Viitattu 17.10.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/tiedonkulun-avoimuus>
- Leinonen, R. 2018. Sisällönanalyysi. Spoken. Viitattu 5.11.2022. <https://spoken.fi/sisallonanalyysi/>
- KvantiMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. 2009. Tutkimusprosessi. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/tutkimus/prosessi.html>
- Meltwater. 2022. Hyvä sisäinen viestintä motivoi ja tuo tuloksia. Viitattu 24.9.2022. <https://www.meltwater.com/fi/blog/hyva-sisainen-viestinta>
- Miettinen, S-K. 2019. Teams-vinkit arjen tueksi. Tahto Group. Viitattu 6.12.2022. <https://tah-togroup.fi/teams-vinkit-arjen-tueksi/>
- Mikkanen, H. Viisi syytä sille, miksi sinun kannattaa aloittaa Microsoft Teamsin käyttö jo tänään. Microsoft Pulse. Viitattu 14.11.2022. <https://pulse.microsoft.com/fi-fi/work-productivity-fi-fi/na/fa2-5-reasons-why-you-should-start-using-microsoft-teams-today/>
- Mohsen, M. 2018. Työpaikan välttämätön vuorovaikutus. Evento. Viitattu 17.10.2022. <https://eventolehti.fi/artikkelit/tyopaikan-valttamaton-vuorovaikutus/>
- Nopanen, V. 2020. Mikä Microsoft Teams on vuonna 2020? Sulava. Viitattu 14.11.2022. <https://sulava.com/moderni-tyo/microsoft-teams-mista-oikein-on-kysymys/>
- Pajunen, R. 2018. Palaute osana onnellisen työyhteisön rakentamista - 8 keinoa parempaan palautteeseen. HR-viesti. Viitattu 18.10.2022. <https://www.hrviesti.fi/natiivi/36/palaute-osana-onnellisen-tyoyhteison-rakentamista>
- Puhakainen, E. & Vehkaperä, M. 2019. Onnistunut sisäinen viestintä mahdollistaa onnistumisen ulkoisessa viestinnässä. eSignals. Viitattu 28.11.2022. <https://esignals.fi/teemat/jatkuva-oppiminen/onnistunut-sisainen-viestinta-mahdollistaa-onnistumisen-ulkoisessa-viestinnassa/#4a2249ce>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. E-kirja. Helsinki: Gaudeamus.

- Ristimäki, M. 2018. Parhaat panostavat sisäiseen viestintään. Rastor-instituutti. Viitattu 28.11.2022. <https://www.rastorinst.fi/rastor-instituutti/blogi/parhaat-panostavat-sisaiseen-viestintaan/>
- Roskala, L. 2021. Näin suunnittelet työyhteisöviestintää. Kumppania. Viitattu 21.10.2022. <https://kumppania.fi/2021/02/25/nain-suunnittelet-tyoyhteisoviestintaa/>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006a. Laadullisen tutkimuksen elementit. Kvali-MOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.11.2022. https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L1_2_2.html
- Salonen, A. 2021. Ärsyttävätkö palaverit? Näin vältät yleiset virheet - katso muistilista parempiin kokouksiin. Duunitori. Viitattu 18.10.2022. <https://duunitori.fi/tyoelama/palaveri>
- Salonen, M. 2020. Teams tuli taloon - kuinka saan siitä kaiken irti? 5 vinkkiä Teamsin parhaimmista käytännöistä! Sulava. Viitattu 14.11.2022. <https://sulava.com/moderni-tyo/teams-tuli-taloon-kuinka-saan-siita-kaiken-irti-5-vinkkia-teamsin-parhaimmista-kaytannoista/>
- Savaspuro, M. 2018. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille - mutta kukaan ei kertonut meille, miten sellainen ollaan. Ellun Kanat. Viitattu 28.11.2022. <https://ellunkanat.fi/nakemys/artikkeli/itseohjautuvuus-tuli-tyopaikoille-kukaan-kertonut-sellainen-ollaan/>
- Selkäinaho, H. 2017. Vertailussa yhteisötyökalut: Workplace, Yammer ja Slack. Somepoint-blogi. Viitattu 28.11.2022. <https://somepoint.fi/blogi/vertailussa-yhteisotyokalut-workplace-yammer-ja-slack/>
- Suomen Standardisoimisliitto. 2022. ISO 9001 Laadunhallinta. Viitattu 15.10.2022. <https://sfs.fi/standardeista/tutustu-standardeihin/suosittut-standardit/iso-9001-laadunhallinta/>
- Surveymonkey. 2022a. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. Viitattu 3.11.2022. <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>
- Surveymonkey. 2022b. Laadullisen tutkimuksen tekeminen. Viitattu 3.11.2022. <https://fi.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/>
- Tuominiemi, S. 2019. Väärinymmärretty itseohjautuvuus. Balentor. Viitattu 7.12.2022. <https://www.balentor.fi/vaarinymmarretty-itseohjautuvuus>
- Työterveyslaitos. 2017. Vaadi ja rakenna parempia palavereja. Työpiste-verkkolehti. Viitattu 18.10.2022. <https://www.ttl.fi/tyopiste/vaadi-ja-rakenna-parempia-palavereja>
- Vainio, E., Maamies, T. & Huhtala, M. 2021. Miten yritykset voivat edistää itseohjautuvuutta? Metropolia ammattikorkeakoulu. Viitattu 22.10.2022. <https://blogit.metropolia.fi/tikissa/2021/06/03/miten-yritykset-voivat-edistaa-itseohjautuvuutta/>
- Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. E-kirja. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virintie, V. 2019. Miksi sisäinen viestintä toimii niin hyvin? - case itseohjautuva pallomeriorganisaatio. Heltti. Viitattu 22.10.2022. <https://heltti.fi/miksi-sisainen-viestinta-toimii-niin-hyvin/>
- Vuori, J. 2022. Laadullinen sisällönanalyysi. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsi-kirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 4.11.2022. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/analyysitavan-valinta-ja-yleiset-analyysitavat/laadullinen-sisallonalyysi/>

Yhteistoimintalaki 1333/2021. Viitattu 20.10.2022. <https://finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211333>

Åberg, L. 2022. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli. Juholin, E. (toim.) Infor / Management Institute of Finland MIF Oy & ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry. Viitattu 26.10.2022. https://www.procom.fi/site/assets/files/6516/leif-ahberg_merkityksellistavan-yhteisoviestinnan-malli-toimittanut-elisa-juholin.pdf

Julkaisemattomat

Kohdeyritys X. 2022. Kohdeyrityksen nettisivut. Viitattu 12.11.2022.

Laurea. 2022. Laadullisen aineiston analysointi. Tutkimus- ja kehittämismenetelmät - opintojakso kesä 2022. Laurea ammattikorkeakoulu. Espoo.

Tutkija. 2022. Tutkijan henkilökohtainen Teams-tili. Viitattu 14.11.2022.

Yksikön johtaja. 2022. Haastattelu 9.11.2022. Kohdeyritys X. Tampere.

Yritys X. 2021. Sisäinen viestintä. Laadunhallintajärjestelmä. Viitattu 24.9.2022.

Kuviot

Kuvio 1: Toimiva sisäinen viestintä avaa tuottavuuden viimeisen patoportin (mukaillen Kesti 2005, 164.)	12
Kuvio 2: Vaikuttava työyhteisöviestintä (mukaillen Juholin 2022, 140.)	13
Kuvio 3: Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli (Åberg 2022, 23.)	15
Kuvio 4: Viestivä eettinen johtaja (mukaillen Juholin 2022, 297.)	18
Kuvio 5: Viestinnän suunnittelun ja toimenpiteiden tasot (mukaillen Marjamäki & Vuorio 2021, 55.)	24
Kuvio 6: Näillä vinkeillä onnistut palavereissa (Salonen 2021; Työterveyslaitos 2017.)	28
Kuvio 7: Viestinnän peruspilarit itseohjautuvassa organisaatiossa (Virintie 2019.)	30
Kuvio 8: Vuorovaikutteisen työyhteisön ominaisuuksia (Joki 2021, 165.)	32
Kuvio 9: Teemoittelevan sisällönanalyysin vaiheet (Juhila 2022; Laurea 2022; Leinonen 2018; Vilkka 2021, 110; Vuori 2018.)	39
Kuvio 10: Vertailuoppimismenetelmän yleiskuvaus (mukaillen Karlöf ym. 2003, 134.)	42
Kuvio 11: Aineistosta esille nousseet kehitysehdotukset	57
Kuvio 12: Viestintätiimin tehtävät	58
Kuvio 13: Viestintätiimin perustaminen ja viestinnän suunnittelu	59
Kuvio 14: Säännöllinen tiedottaminen	60
Kuvio 15: Microsoft Teams aloitusnäkyvä (Tutkija 2022.)	62
Kuvio 16: Tiimin kanavat ja kokouksen järjestäminen (Tutkija 2022.)	63
Kuvio 17: Microsoft Teams yrityksen yhteistyökaluksi	64
Kuvio 18: Aktiivinen tiedon jakaminen ja toimiva tiedonkulku	65
Kuvio 19: Toimintatapojen ja ohjeistusten dokumentointi	65
Kuvio 20: Hiljaisen tiedon jakaminen	67
Kuvio 21: Strategiasta ja yhteisistä tavoitteista viestiminen	68
Kuvio 22: Henkilökohtaiset tavoitteet ja palautteen saaminen	70
Kuvio 23: Toimintaehdotusten priorisointi	71

Taulukot

Taulukko 1: Huomioi nämä asiat palautteen annossa (Duunitori 2021; Hakanen 2017; Pajunen 2018.)	29
Taulukko 2: Teemoittelun kuvaaminen taulukossa	41
Taulukko 3: Tiedottamisen kaavat	59

Liitteet

Liite 1: Haastattelurunko.....	82
Liite 2: Toimenpidekysely osana sisäisen viestinnän kehittämistyötä.....	84

Liite 1: Haastattelurunko

Taustatiedot:

Kauanko olet työskennellyt yrityksessä?

Teema 1: Sisäinen viestintä

1. Kerro, miten sisäinen viestintä mielestäsi toimii tällä hetkellä yrityksessä. Voit esimerkiksi kertoa, mikä siinä on toimivaa ja millaisia haasteita mahdollisesti koet.
2. Millaisia odotuksia sinulla on sisäiselle viestinnälle?
3. Mitä sinulta odotetaan viestinnällisesti?
4. Millaisia kokemuksesi ovat yrityksen johtamisviestinnästä?
5. Miten johto on sitoutunut viestintään, entä miten itse olet sitoutunut viestintään?
6. Miten mielestäsi strategiasta ja tavoitteista viestiminen on onnistunut yrityksessä?
7. Miten esimiehesi viestii henkilökohtaisista tavoitteistasi?
8. Kerro, miten muutoksista viestiminen on mielestäsi onnistunut yrityksessä.

Teema 2: Tiedonkulku ja tiedon saavutettavuus

9. Miten mielestäsi tiedonkulku toimii tällä hetkellä yrityksessä? Voit tarkastella kysymystä esimerkiksi yksilöiden, osastojen, toimipaikkojen sekä johdon ja työntekijöiden välillä.
10. Onko tietoa mielestäsi tarpeeksi saatavilla suoriutuaksesi työtehtävistäsi sujuvasti ja mistä sen helpoiten löytää?
11. Mitä mieltä olet siitä, saavuttaako tieto oikeat ihmiset samanaikaisesti?
12. Millainen merkitys tiedonkululla ja tiedon saavutettavuudella on työssäsi suoriutumiseen ja työtyytyväisyyteesi?
13. Onko yrityksessä niin sanottua ”hiljaista tietoa” ja millä tavoin tätä tietoa jaetaan?

Teema 3: Keinot ja kanavat

14. Millaisia tapoja yrityksessä on palautteen saamiseen ja palautteen antamiseen? Voit tarkastella kysymystä esimerkiksi esimiehen ja itsesi välillä tai kollegasi ja itsesi välillä.
15. Miten palaverit ovat mielestäsi onnistuneet toteutukseltaan ja sisällöltään?
16. Miten toimivaksi koet yrityksen nykyisen palaverikäytännön? Onko palavereita mielestäsi esimerkiksi liikaa tai liian vähän.
17. Millaisia viestinnällisiä kanavia teillä on käytössä tällä hetkellä? Kanavat voivat olla esimerkiksi suullisia, paperisia tai sähköisiä.
18. Mikä on mielestäsi tehokkain kanava viralliseen viestintään, entä epäviralliseen viestintään?

Teema 4: Vuorovaikuttaminen

19. Viestitäänkö yrityksen sisällä avoimesti ja läpinäkyvästi?
20. Miten erilaiset viestintätyyliä näkyvät työarjessanne?
21. Koetko, että saat äänesi kuuluviin ja miten muut mielestäsi vastaavat siihen?
22. Koetko, että olet saanut mahdollisuuden kertoa huolistasi ja murheistasi esimiehellesi ja miten ne on mielestäsi huomioitu?
23. Miten onnistumisiin ja epäonnistumisiin reagoidaan yrityksessänne?

Lopuksi:

24. Onko sinulla joitain kehitysehdotuksia sisäiseen viestintään yrityksessänne? Onko esimerkiksi jotain, minkä toivoisit toteutuvan eri tavoin kuin tällä hetkellä? Ajatukset voivat liittyä myös aiheeseen, josta ei haastattelun aikana ole vielä keskusteltu.
25. Arvioi vielä sisäisen viestinnän nykytila asteikolla 4-10.

4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	----

Liite 2: Toimenpidekysely osana sisäisen viestinnän kehittämistyötä

Laita seuraavat viestinnälliset toimenpiteet tärkeysjärjestykseen 1-6 sen perusteella, kuinka merkittäväksi koet ne itsellesi. 1 = vähiten merkitystä, 6 = merkittävin. Käytä kaikkia numeroita kerran. Vastaukset annetaan nimettömästi.

- Henkilökohtaisista tavoitteistasi viestiminen ja palautteen saaminen omasta työstäsi
- Yhteisistä, tiimin tai koko työyhteisön tavoitteista ja tuloksista viestiminen
- Säännöllinen tiedottaminen
- Yhteisten toimintatapojen ja työntekijöiden työnkuvien, roolien ja vastuiden määrittäminen ja niistä viestiminen
- Aktiivinen tiedon jakaminen ja toimiva tiedonkulku
- Tiimipalaverit ja/tai palaverit itsesi ja esimiehesi välillä