

Charles Meyer

TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ MUUTOKSESSA

Case OP-Pohjola

# TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ MUUTOKSESSA

Case OP-Pohjola

Charles Meyer  
Opinnäytetyö  
Syksy 2014  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

---

Tekijä(t): Charles Meyer

Opinnäytetyön nimi: Työyhteisöviestintä muutoksessa, case OP-Pohjola

Työn ohjaaja(t): Terhi Mustakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2014

Sivumäärä: 56 + 5 liitesivua

---

Opinnäytetyöni tavoitteena on ollut pyrkimys luoda käsitys tämän päivän työyhteisöviestinnästä ja siitä, miten se on 2000-luvulla muuttunut. Olen halunnut työssäni selvittää, mitä työyhteisöviestintä on tänä päivänä, ketkä siihen osallistuvat ja miten erilaiset roolit työyhteisöviestinnässä näkyvät. Kuinka viestintää johdetaan ja millaisten haasteiden edessä työyhteisöviestintä on. Tavoitteena on ollut samalla nostaa esille viestinnän haasteellisuus case-yrityksessä, OP-Pohjolassa.

Opinnäytetyössä on erilliset teoria- ja empiria-osiot. Työn teoriaosassa on tarkasteltu työyhteisöviestinnän tehtäviä, kanavia ja suuntaa organisaatiossa. Lisäksi on käsitelty muutosviestinnän erityispiirteitä henkilöstön ja suunnittelun näkökulmasta. Empiria on muodostettu vuonna 2012 tekemäni survey-tutkimuksen ja vuonna 2014 tehtyjen strukturoitujen henkilöhaastattelujen avulla case-yrityksessä. Näillä menetelmillä esille nousseille työyhteisöviestinnän haasteille on pyritty löytämään selitys vertaamalla tuloksia alan kirjoitettuun teoriaan.

Kirjoitettu teoria tukee työn tuloksia. Työyhteisöviestintä kuuluu kaikille organisaation jäsenille. Viestintää määrittää asema ja työtehtävä organisaatiossa. Henkilöstön kommunikointi on keskittynyt konkreettiseen tekemiseen tässä ja nyt. Esimiehet ovat viestinnän keskiössä. Heidän tehtävänä on suodattaa informaatiotulvasta asiat, jotka ovat henkilöstölle tärkeitä ja samalla välittää strategisesti tärkeää tietoa alhaalta ylös johtoportaan, tukemaan päätöksentekoa. Johtoporras viestii pääasiassa pitkän aikavälin strategioista.

Työyhteisöviestinnän tulee olla avoimeen keskusteluun pyrkivää. Case-yrityksen kannalta on ensiarvoisen tärkeää, että esimies osaa poimia ympärillään olevasta informaatiotulvasta olennaiset asiat ja välittää niitä eteenpäin. Toimintamalleja ja välineitä, joilla vuorovaikutusta voidaan parantaa, tulisi kehittää ja tehdä näkyväksi. Työn suorittamiseen liittyviin kysymyksiin tarvitaan nykyistä parempi tukiverkosto.

---

Asiasanat: viestintä, työyhteisö, muutosjohtaminen, dialogisuus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics

---

Author(s): Charles Meyer

Title of thesis: Strategic Employee Communication under Change, Case OP-Pohjola

Supervisor(s): Terhi Mustakangas

Term and year when the thesis was submitted: Fall 2014 Number of pages: 56 + 5 appendices

---

This study aims to create a perception of today's strategic employee communication and how it has changed in the 2000s. The main purpose of this study is to find out what employee communication is today, who the participants are and how the different roles impact employee communication. Furthermore it is examined how communication is managed and what the future challenges are. Objective is to point out the challenges of employee communication in the case company OP- Pohjola.

The study includes a theoretical background and an empirical section. The theory part studies employee communication regarding its functions, communication channels and the direction. Furthermore, the study shows the challenges in communication during a state of change from a personnel point of view.

The empirical analysis was completed with a survey study in 2012 and in 2014 structured personal interviews were conducted in the case company. This method showed the challenges in employee communication which were attempted to be explain by comparing the results in relation to the theory.

It seemed that the theory supported the results. Communication belongs to all members in the organization. How we communicate determines the position and studies in the organization. Communication between the staff employees is focused on concrete action here and now. Managers are in the center of communication. Their duty is to filter the most important information for the staff and at the same time to deliver essential information for executives to support their decision-making.

Strategic employee communication should be open and encourage for open discourse. For the case company managers' communication skills are vital. The managers should be able to identify the essential information and disseminate to the employees and executives. Interaction models and tools should be developed, improved and made more accessible. In work-related problems the support network should be more efficient.

---

Keywords: strategic employee communication, work community, change management, dialog

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ .....	3
ABSTRACT .....	4
SISÄLLYS.....	5
1 JOHDANTO .....	6
2 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ .....	10
2.1. Työyhteisöviestinnän tehtävä .....	11
2.2 Työyhteisöviestinnän kanavat ja tavoitteet.....	13
2.3 Työyhteisöviestinnän suunnittelu ja toteutus .....	16
3 MUUTOSVIESTINTÄ .....	19
3.1 Muutosviestinnän suunnittelu .....	21
3.2 Muutosviestintä henkilöstön näkökulmasta.....	22
3.3 Muutosviestinnän johtaminen .....	27
3.4 Esimiehen rooli työyhteisöviestinnässä.....	29
4 TUTKIMUSPROSESSI JA -MENETELMÄ.....	31
5 CASE OP-POHJOLA, YLEISTÄ .....	34
6 MITEN TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ OP-POHJOLASSA KOETAAN .....	35
6.1 Kenelle viestintä kuuluu? .....	37
6.2 Miten työtehtävä vaikuttaa viestintään .....	37
7 DIALOGINEN TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ .....	40
8 VIESTINTÄOSAAMINEN .....	42
9 TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN HAASTEITA.....	44
10 KEHITYSIDEOITA.....	46
11 JOHTOPÄÄTÖKSET .....	48
12 POHDINTA .....	51
LÄHTEET .....	54
LIITTEET .....	57

# 1 JOHDANTO

”Joskus virta katkeaa tai sitä on liikaa”, laulaa Neljä Ruusua kappaleessaan. Samoin on myös työyhteisön viestinnässä. Joskus informaatio yrityksen sisällä ei kulje tai sitä tulee liikaakin. Tietoa, jolla vastaanottajan työn kannalta ei ole merkitystä, jaetaan yrityksissä paljon. Tämän päivän viestintä onkin kovin erilaista kuin aiemmin. Viimevuosituhannen ylhäältä alas johdettu tiedottaminen on ajatuksena vanhentunut.

Viestintä on yksi keskeisimmistä johtamisen välineistä. Hiljattain eläköityneen, viestinnän professorin, Leif Åbergin (2006, 204) mukaan ilman viestintää ei voi johtaa. Ellei esimies tiedosta tätä, hän ei voi menestyä esimiehenä. Erittäin tärkeää on viestinnän onnistuminen silloin, kun yritys muuttaa toimintamalliaan tai lanseeraa uusia tuotteita.

”Viestinnässä on kyse myös vastuullisesta dialogista, ja se koskee kaikkia”, totesi puolestaan Helsingin yliopiston viestinnän dosentti Elisa Juholin Ekonomilehden verkkojulkaisussa 6/2010. Työyhteisön avoin, kahdensuuntainen keskustelu auttaa yritysjohtoa ennakoimaan tulevaisuuden haasteita ja antaa vauhtia uudistumiseen. Työyhteisöviestinnän taso heijastuukin suoraan asiantuntijoiden työssään kokemaan tyytyväisyyteen. Kärjistetysti voidaan todeta, että ellei viestintä toimi, vaihdetaan työnantaja sellaiseen, jolla tämä asia on paremmin järjestetty.

Muutokset ovat organisaatioiden nykypäivää. Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli selvittää, miten työyhteisöviestintä on muuttunut. Mitä se on tänä päivänä, mistä se koostuu, ketkä siihen osallistuvat ja miten erilaiset roolit viestintään vaikuttavat. Lisäksi tutkin, miten muutosviestintää suunnitellaan, kuinka sitä johdetaan ja millaisten haasteiden edessä työyhteisöviestintä tänä päivänä on.

Eräänä tavoitteena oli myös vahvistaa niitä hypoteeseja, jotka muodostin viestinnästä vuonna 2012 case-organisaatiossa tekemäni tutkielman perusteella. Edellä mainitun tutkielman avulla selvitin vakuutusmyyjien kokemuksia työyhteisöviestinnästä, sen solmukohdista, haasteista ja mahdollisuuksista, sekä yritin paikallistaa hyviä käytäntöjä. Tutkielmasta keräämäni aineisto antoi perustan ja lähestymistavan tälle opinnäytetyölle. Käsitteiksiäni työyhteisöviestinnästä syvensin haastatteleamalla OP-Pohjolan myyntijohtoa ja asiantuntijoita kesällä 2014.

Viestintään liittyvät taidot ovat tärkeitä paitsi työelämässä myös elämässä menestymisen kannalta. Niiden opetusta pitäisi sisällyttää nykyistä huomattavasti enemmän jo lasten ja nuorten koulutukseen. Näin luotaisiin laajemmin edellytyksiä selkeään ja luontevaan itseilmaisuun, aitoon ja vaikuttavaan kommunikointiin. Nämä ovat arvokkaita taitoja kaikille, ja täysin välttämättömiä ne ovat hyvälle johtajalle (Huuhka 2010, 119.)

Tälle vuosituhannelle on ollut tunnusomaista työyhteisöjen kiihtyvä muutosvauhti. Juuri viestinnässä ovat muutokset informaatioteknologian kehittymisen ja dialogisen työyhteisöviestinnän vaatimusten kasvun myötä olleet huomattavan suuret. Näitä muutoksia eivät kaikki ole välttämättä huomanneet. Toivon, että tästä opinnäytetyöstä hyöty on suurin nimenomaan pidempään esimiestehtävissä toimineille.

Ymmärtääksesi täysin lukemaasi, selitän aluksi opinnäytetyöni keskeisimmät käsitteet esiintymisjärjestyksessä. Aiheeseen liittyy myös koko joukko muita käsitteitä, jotka kuuluvat joko yleissivistykseen tai esiintyvät tässä työssä satunnaisesti. Näitä käsitteitä olen avannut itse teoriaosuudessa.

Työyhteisö eli organisaatio – Organisaatio on paikka, jossa ihmiset työskentelevät yhdessä, työyhteisö. Organisaatio voi olla yritys tai yhteisö (Sydänmaanlakka 2009, 254).

Viestintä eli kommunikaatio – Tapahtuma, prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tie-

toisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta (Åberg 2006, 222.)

Muutosviestintä – Viestinnän muoto, joka painottaa tulossa olevaa tai meneillään olevaa muutosta. Koostuu muutoksen ennakoinnista, suunnittelusta, toteutuksesta ja arvioinnista. Muutosviestintä on parhaimmillaan vuorovaikutteista ja osallistavaa (Juholin 2013, 471.)

Informaatio – Mitä tahansa tietoa, jolta ei vaadita todellisuuspohjaa (Juholin 2013, 466).

Dialogi – Kahden tai useamman näkökulman välille syntyvä viestinnällinen suhde, jonka tarkoituksena on luoda jotain uutta ja synnyttää yhteistä ymmärrystä arvostavassa hengessä (Juholin 2013, 465).

Kohderyhmä – Ryhmä henkilöitä, joihin organisaatio pitää yhteyksiä. Kohderyhmää pidetään usein yksisuuntaisen viestinnän, esimerkiksi markkinointiviestinnän kohteena (Juholin 2013, 468.)

Kanava – Organisaation käyttämä vakiintunut yhteys tavoittaa yhteistyö- ja kohderyhmiään. Jaetaan usein kasvokkaisviestinnän, painetun ja verkkoviestinnän kanaviin (Juholin 2013, 468.)

Arvo(t) – Yksilötasolla: Ovat pysyviä uskomuksiamme tiettyjen tavoitteiden tai käyttäytymisen paremmuuteen. Nämä uskomukset ohjaavat ja suuntaavat kaikkea käyttäytymistämme (Åberg 2006, 212).

Arvo(t) – Työyhteisötasolla: kuvaavat sitä, mikä yhteisössä on tärkeää, mitä siellä arvostetaan ja millä periaatteilla toimitaan. Arvot luovat toiminnalle perustan ja auttavat valintojen tekemisessä. Arvot ovat organisaation kulttuuria (Juholin 2013, 463.)



Strategia – Kertoo reitin, miten päästään tavoitteeseen tai visioon, miten omat vahvuudet ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet yhdistetään tavoitteeseen pääsemiseksi (Juholin 2013, 474.)

Sanoma – Merkkien, signaalien ja koodien yhdistelmä, joka muodostaa yhte-näisen ja ymmärrettävän ajatuskokonaisuuden (Juholin 2013, 473).

## 2 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

Työyhteisöviestintä on yrityksen sisällä tapahtuvaa ihmisten välistä kommunikointia, jonka perustehtävänä on tehostaa toimintaa, tuottavuutta ja kilpailukykyä (Puro 2004, 105). Usein puhutaan myös sisäisestä viestinnästä, mutta viestinnän tutkijan, Juholinin (2010) mukaan olisi suotavaa puhua nimenomaan työyhteisöviestinnästä, sillä sen piiriin luetaan myös kumppanit ja muut verkoston jäsenet.

Ajatus, että tietoa siirretään lineaarisesti paikasta toiseen ja ihmiseltä toiselle oletuksella, että tiedon mentyä perille alkaisi tapahtua tiedonantajan toivomia asioita, on vanhanaikainen. (Stenvall & Virtanen 2007, 61). Voidaankin todeta, että viimevuosituhannen yhteisöviestinnän mallit ja teoriat eivät vastaa enää organisaatioiden tämän päivän todellisuutta, koska niistä on tullut verkostoituneita, itseohjautuvia asiantuntijatiimejä.

Meiltä jokaiselta odotetaan työyhteisötaitoja, joihin myös viestintä kuuluu. Näin myös esimiehillä on oikeus odottaa, että henkilöstö suodattaa ja jakaa työn teon kannalta oleellista tietoa eteenpäin. Hyvin organisoitu viestintä tehostaa työtä, lisää työn mielekkyyttä ja viihtyvyyttä, sekä parantaa työnantajakuvaa. Koska jokainen kohtaaminen on viestintää, kuuluu viestintä jokaiselle työntekijälle. Näihin kohtaamisiin lasketaan paitsi henkilökohtaiset, myös esimerkiksi sähköiset, digitaaliset ja kirjalliset kohtaamiset. (Isohookana 2007, 10).

Viestintäosaaminen on jaettavissa neljään varsin yleiseen osa-alueeseen. Tarvitaan ilmaisukykyä eli on osattava tuoda esiin ajatuksia puhumalla ja kirjoittamalla sekä omattava valmiudet keskusteluun ja dialogiin. Toinen osa-alue muodostuu suhteista muihin ihmisiin, organisaatioihin ja verkostoihin. Lisäksi tarvitaan kykyä käyttää viestintävälineitä. Neljänneksi tarvitaan strategia edellä mainittujen osa-alueiden hyödyntämiseen (Juholin 2010, 148.) Strategia määrittelee viestinnän päätarkoituksen ja sen keskeiset tehtävät.

Jos strategia tai halu hyödyntää osaamista puuttuu, tieto jää helposti yksilön "omaksi tiedoksi" eikä osaaminen realisoidu organisaatiotasolla olevana, mitattavana hyötynä. Kun yhteisötason oppiminen on vuorovaikutuksen tulos, koulutustilaisuuksien lisäksi tarvitaan keskustelufoorumeita, joilla osaamista jaetaan ja jalostetaan (Juholin 2010, 148.) Olisikin hyvä puhua nimenomaan vuorovaikutteisuutta korostavista foorumeista kanavien sijaan. Yrityksissä onkin suuri kysyntä juuri sellaisille vuorovaikutuksen malleille, jotka auttavat niitä ylläpitämään yrityksen strategiaa (Kuvaja & Malmelin 2008, 87.)

Viestintää on helppo moittia luultavasti siitä syystä, että se toimii rajapintana tai väliaineena yrityksen ja sen työntekijöiden välillä. Usein tämä rajapinta jopa tulkitaan niin, että kyse on yhdensuuntaisesta viestinnästä johdolta ja esimiehiltä työntekijöille (Valvisto 2005, 151.)

## 2.1. Työyhteisöviestinnän tehtävä

Viestinnässä kyse on prosessista, jolla on selkeä alku ja loppu. Viestin tekevät sen lähettäjät ja se on kohdistettu vastaanottajille. Viestinnällä yhteisöt tekevät näkyväksi tavoitteitaan, toimintaansa, tuotteitaan ja palveluita, päätöksiään ja niiden taustoja (Juholin 2013, 28). Tämän päivän työyhteisöviestintä ammatti- maistuu, jolloin viestintää suunnittelevat, toteuttavat ja johtavat ammattilaiset (Juholin 2013, 82).

Viime vuosina monissa organisaatioissa on siirrytty monikanavaiseseen viestintään, jolloin saman tiedon saa tai löytää useammasta eri paikasta. Monien kanavien yhtä aikaisen käytön odotetaan tehostavan viestintää, mutta on myös tapauksia, joissa esimerkiksi saman asian ilmestyminen ruudulle yhä uudelleen aiheuttaa hämmennystä tai jopa ärtymystä (Juholin 2013, 47.) Tehokas viestintä ei tarkoita mahdollisimman monen kanavan yhtäaikaista käyttöä vaan huolellisesti ja tarkoin valittuja kanavia, oikea-aikaisesti käytettynä.

Syvimmältä olemukseltaan työyhteisöviestintä on kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan tekemiseen liittyvä prosessi, joka luo edellytykset organisaation menestykselle. Siihen osallistuvat työyhteisön jäseniä ja tilanteiden mukaan ver-

kostokumppaneita, asiakkaita ja muita osapuolia. Työyhteisöviestinnän tärkeitä tehtäviä ovat työskentelyn edellytysten luominen ja jalostaminen, sekä yhteinen oppiminen, mikä tapahtuu dialogisen vuorovaikutuksen kautta. Kommunikoiva ja hyvinvoiva työyhteisö on tuottava. Työyhteisöviestintä korvaa sisäisen viestinnän käsitteen (Juholin 2010, 19.)

Åberg (2000) on asettanut työyhteisöviestinnälle viisi erilaista tehtävää. Niistä ensimmäinen ja tärkein on työyhteisöviestinnän perustoimintojen tukeminen. Toinen tehtävä on Åbergin mukaan rakentaa viestinnän keinoin työyhteisön tavoitekuvaa ja mainetta. Kolmantena viestinnän tehtävänä Åberg nostaa esiin informoinnin, joka käsittää työyhteisöä koskevista tapahtumista ja uutisista kertomista. (Åberg 2000, 99–100.)

Åbergin (2000) neljännessä ja viidennessä työyhteisöviestinnän tehtävässä ihmisten keskinäinen vuorovaikutus korostuu kolmeen ensimmäiseen verrattuna: neljäs työyhteisöviestinnän tehtävä työyhteisöissä on Åbergin mukaan jäsenten kiinnittäminen ja perehdyttäminen työhönsä ja työyhteisöönsä. Tällä viestinnän ulottuvuudella voidaan luoda yhteisöllisyyttä ja auttaa uutta työntekijää löytämään työpaikalla vallitsevat normit ja menettelytavat. Näin myös sitoutuminen työyhteisöön kasvaa. Viidenneksi viestinnän tehtäväksi Åberg määrittelee sosiaalisen vuorovaikutuksen, millä hän tarkoittaa sosiaalisten tarpeiden tyydyttämistä työpaikalla. (Åberg 2000, 100.)

Viestinnällä vaikutetaan hyvinvointiin työpaikalla edellyttäen, että yritys ymmärtää, millainen viestintä rakentaa hyvinvointia. Pedak, Pekkola ja Aula (2010, viitattu 22.10.2014) osoittivat, että työhyvinvointia voidaan ja sitä tulee lähestyä viestinnällisestä näkökulmasta. Heidän tutkimuksessaan hyvinvointiviestintä määriteltiin seuraavasti: ”Hyvinvointiviestinnällä tarkoitetaan niitä viestinnällisiä ratkaisuja, joilla tuetaan työyhteisön hyvinvoinnin rakentumista. Viestinnän näkökulmasta työyhteisöjen hyvinvointi rakentuu viestinnän neljään eri ulottuvuuden – osallistumisen, yhteisöllisyyden, kannustamisen ja luottamuksen kautta.

## 2.2 Työyhteisöviestinnän kanavat ja tavoitteet

Viestintäkulttuuri on muuttunut. Siinä missä ennen vuosituhannen vaihdetta viestintä käsitettiin yksinomaan yrityksen johdon yksisuuntaiseksi tiedottamiseksi, ovat sähköiset kanavat tulleet ryminällä työyhteisöviestinnän keskiöön, tehden viestinnästä osallistavaa ja kaksisuuntaista. Kanavat voidaan jakaa kolmeen luokkaan: kasvokkain- eli suullisiin, painettuihin eli kirjallisiin ja sähköisiin, joita edustavat muassa internet, sähköposti, puhelin, tv ja radio (Juholin 1999, 35–36).

Työyhteisöviestinnän keskeisin väline on käden ulottuvillasi. Internet on muuttanut täysin tiedonvälityksen luonnetta, tehden siitä nopeaa ja kaikille saatavissa olevaa. Tieto on kaikille vapaasti käytettävissä. Sähköpostit ja organisaatioiden sisäiset tietoverkot ovat tänä päivänä tehokkaan tiedonkulun välttämätön edellytys. Perinteiset kanavat ovat kuitenkin edelleen käytössä ja niillä on oma merkityksensä työyhteisöissä. Voisitko esimerkiksi kuvitella työpaikkaa ilman vapaamuotoisia käytäväkeskusteluita?

Perinteinen kirjallinen työyhteisöviestintä on internet-ajan myötä vähentynyt huomattavasti. Myös viestinnän kirjoittamisen tyyli on muuttunut. Viralliset tiedotteet tai henkilöstöinfot asetteluineen ovat verkossa muuttuneet vapaamuotoisemmiksi ja kynnyksensä viestintään on alentunut (Juholin 1999, 155).

Yksinkertaisimmillaan työyhteisöviestintä voi liittyä arkisiin työtehtäviin ja se voi olla luonteeltaan hyvinkin vapaamuotoista ajatusten vaihtoa. Toisaalta kyseessä voi olla erittäin harkittu, muodollinen ja useamman ihmisen kesken muodostettu pitkän aikavälin viestiketju, joka voi liittyä esimerkiksi yrityksen arvoihin tai liiketoimintamalliin ja jotka edellyttävät kaikkien vastaanottajien reagointia.

Kysymys ei siis vain ole siitä, kuinka sähköiset viestintävälineet tukevat tiedonkulkua vaan vähintään yhtä suuren osan muodostavat itse viestijät. Valitseeko viestijä oikean kanavan? Keskustellaanko sähköisessä ympäristössä vai kasvokkain? Millainen on kommunikation tapa ja tyyli? Onko keskustelua ja keskinäistä pohdintaa riittävästi? Miten vastaanottaja ymmärtää viestin? Millaisia re-

aktioita ja toimia vastaanotettu viesti herättää ja niin edelleen. Kuten huomaamme, on viestintä mielenkiintoinen ja alati muuttuva ameba.

Kasvokkain tapahtuva keskustelu on lähtökohtaisesti ilmaisuvoimaltaan vahvin ja vaikuttavin viestinnän muoto, siksi sitä tulisi käyttää kaikkien tärkeimpien asioiden käsittelyyn (Juholin 1999, 36). Kasvokkaista kontaktia tarvitaan viestinnän vahvistamiseen ja ymmärtämisen varmistamiseen (Puro 2004, 128). Kasvokkain tapahtuva viestintä on myös tehokkain tapa saada osapuolet osallistumaan keskusteluun. Sähköisessä ympäristössä keskustelu jättää kovin usein avoimia kysymyksiä (Puro 2004, 128). Myös eleet, ilmeet, painotukset eivät välity vastaanottajalle samoin kuin kasvotusten. Mikäli haluat herättää vastapuolella luottamusta ja optimismia, viestit kasvokkain.

Word-of-mouth-viestintä eli "puskaradio" on sitä viestintää, jota syntyy ihmisten välisissä sosiaalisissa yhteyksissä. Usein ajatellaan, että organisaatio ei mitenkään pysty vaikuttamaan puskaradioviestintään. Mutta toimimalla hyvin ja antamalla hyviä kokemuksia vaikuttaa siihen, että puskaradiossa kulkee positiivisia sanomia (Vuokko 2004, 168.) Yritykset tarvitsevat fyysisen tilan, jossa väki voi lepuuttaa aivojaan ja heittää ilmoille villedä ideoita. Monet modernit yritykset suosivat tällaista satunnaisviestintää. (Åberg 2006, 112.)

Yksi työyhteisöviestinnän tavoitteista on aktivoida vastaanottajat jakamaan saamaansa tietoa ja kokemuksiaan muille työyhteisön jäsenille, sekä vuorovaikutuksessa toisten kanssa käymään kahdensuuntaista, osallistavaa keskustelua. Ymmärryksen lisääminen on hyvin merkittävä työyhteisöviestinnän tehtävä. Kun työntekijä ymmärtää syvällisesti esimerkiksi organisaation merkityksen, se vaikuttaa myönteisesti hänen hyvinvointiinsa ja työssä jaksamiseensa. (Tien-suu, Partanen & Aaltonen 2004, 102).

Viestintävälineitä on paljon ja helposti voidaan ajatella, että myös ihmisten kapasiteetti vastaanottaa ja käsitellä tietoa olisi jotenkin parantunut. Valitettavasti ihmisten kapasiteetti käsitellä tietoa on kuitenkin säilynyt ennallaan, mikä lisää työssä koettua kiireen tuntua. Keskittymiskyky on koetuksella useiden sähköis-

ten signaalien keskeyttäessä työntekoa jatkuvasti ja varsinainen työn tavoite on vaarassa hämärtyä.

Tämän päivän suurin haaste työyhteisöviestinnässä onkin siinä, kuinka saada henkilöstö mukaan keskusteluihin. Harva yritys ymmärtää, millainen voimavara sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö voi parhaimmillaan olla. Luomalla edellytykset ns. alhaalta ylös viestintään ja siihen aidosti henkilöstöä kannustamalla, saadaan aikaan uudenlaista merkitystä työlle ja lisättyä työtyytyväisyyttä työpaikalla. Kenelläkään ei saisi olla huolta työpaikkansa säilymisestä, jos esittää yrityksen virallisesta linjasta poikkeavia näkemyksiä.

Dialoginen työyhteisöviestintä pohjautuu moderniin organisaatioteoriaan, jossa keskeinen organisoitumisen tapa perustuu ajatukseen verkostomaisesta sidosryhmätoimijasta (Stenvall 2007, 62.), jossa korostetaan näkemyksellistä leadership-johtajuutta. Esimies johtaa näyttäen omaa esimerkkiään ja organisaatio toimii itseohjautuvasti.

Dialoginen viestintä on kaksisuuntaista, tukee organisaatiota ja sen yksilöitä heidän tavoitteidensa saavuttamisessa, vahvistaa sidosryhmäsuhteita ja yhteisön aineetonta pääomaa. Viestintä on luonteeltaan kahdenvälistä, moniäänistä, keskusteluun tähtäävää, ja sen lähtökohtana ovat organisaation strategiset valinnat (Stenvall 2007, 62.) Onnistuessaan dialoginen lähestymistapa tekee muutosprosesseista huomattavasti helpompaa ja luo organisaatioon uudenlaista yhteisöllisyyttä. Yhdessä tekeminen ja yhteistyö on maailmanlaajuinen trendi, joka on nousemassa yhä keskeisempään rooliin työyhteisöissä (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 15).

Filosofi Jürgen Habermas näkee strategisen viestinnän uhkana dialogille. Hänen mukaan strategisen viestinnän ominaisuuksia ovat oma menestys, vallankäyttö ja osapuolten erilaiset arvopohjat. Tällainen viestintä perustuu usein tosiasioiden peittelyyn, osanottajien rajaamiseen, eriarvoiseen kohteluun ja tahalliseen harhaanjohtamiseen. Se ei myöskään huomioi toisten intressejä enempää kuin on tarpeen yrityksen kapean tarkoituksensa edistämiseksi (Kuvaja & Malmelin 2008, 88.) Vastuulliselle yritykselle dialogisuus on itsestäänselvyys. Se

myös viestii siitä, että yritys arvostaa henkilöstöään ja haluaa ymmärtää ja hyödyntää sen osaamista.

Kaksisuuntaisen viestinnän varjopuoli on se, että palaute saattaa osoittaa yrityksen olevan väärällä tiellä ja vision tarvitsevan hiomista. Mutta pitkällä aikavälillä ylpeyden nieleminen ja vision muokkaaminen on paljon tuottavampaa kuin se, että jatketaan matkaa väärään suuntaan – tai suuntaan, johon muut eivät lähde mukaan (Kotter 1997, 85.)

### 2.3 Työyhteisöviestinnän suunnittelu ja toteutus

Toimiakseen viestintä tarvitsee suunnitelman, strategian. Strategia kertoo viestinnän päätavoitteet, osapuolet, perusviestin ja käytettävät kanavat ja pelisäännöt esimerkiksi vastuiden osalta. Suunnitelmasta tulee selkeästi ilmetä mistä viestitään, miten viestitään ja kuka viestii. Suunnitelma koskee kaikkia organisaation jäseniä ja sen toimivuutta tulee mitata säännöllisesti.

Kun viestintäsuunnitelmassa on kuvattu, mitä viestinnällä tarkoitetaan, mitä sillä tavoitellaan ja millä periaatteilla sitä hoidetaan, on koko henkilöstön helpompi ymmärtää koko työyhteisöviestinnän olemus konkreettisesti yhdellä tavalla. Myös yrityksen arvot, visio ja strategia on luonnollista kytkeä viestintäkäytäntöihin (Valvisto 2005, 151.) Jos strategiaa ei ole viestintään yhdistetty, on myös esimiesten hankala tunnistaa yrityksen kipukohtia ja viestiä niistä ylös johtoportaaseen.

Juholin viittaa (1999, 124) Mike Longin ja Tony Newboldin näkemykseen, että viestinnän toimenpiteet pitäisi jakaa kolmeen ryhmään: mitä pitää ehdottomasti tehdä, mitä pitäisi tehdä ja mitä haluaisimme tehdä. Heidän näkemyksessään korostuu viestinnän tiheys, joka indikoi viestinnän keskeistä periaatetta eli avoimuutta. Tutkimuksen mukaan avoimuuden kriteeri on usein nopeus, eli jälkikäteen informoitu asia koetaan salaamisena, kun taas sama asia kuultuna muutamaa tuntia aiemmin edustaa avointa viestintäkulttuuria (Juholin 1999, 124.) Tuskin löytyy montaakaan organisaatiota, joiden viestinnän peruseriaat-



teena ei mainittaisi avoimuutta. Ei kuitenkaan riitä, että asia todetaan, vaan on myös eriteltävä, millaista on avoin viestintä (Juholin, E. 1999, 109.)

Viestinnän suunnittelu tulee aloittaa asettamalla päätavoite, johon välitettävä informaatio pyrkii. Viestintä voidaan aina ajatella prosessina, jolla on selkeä alku, keskivaihe (dialogi) ja loppu (tulosten keruu ja analysointi). Suunnittelun työkalut vaihtelevat suunnitteluhorisontin - ja suunniteltujen sisältöjen mukaan. Jo valmisteluvaiheessa tehty analyysi on hyödyksi viestinnän suunnittelussa, koska näin voidaan miettiä kohderyhmittäin, miten viestitään eli millaiset vaatimukset viestintään kohdistuu eri työvaiheissa. Lisäksi viestinnän suunnittelussa on hyvä pohtia yrityksessä käytettävissä olevia teknisiä vaihtoehtoja ja miten niitä hyödynnetään prosessin eri vaiheissa.

Jotta vältetään turhalta työltä, kannattaa varmistaa myös ylemmältä johdolta ja muilta sidosryhmiltä, esimerkiksi markkinoinnista, että suunnitelmat ovat heidän strategisten näkemystensä mukaiset. Toisaalta ei ole mitenkään poikkeuksellista, että etenkin johdon innostus viestintään voi olla lähes olematonta. Kirjassaan *Strategiaviestintä*, Hämäläinen ja Maula (2004, 69.) toteavat, että tämä on ymmärrettävää, sillä ylemmällä johdolla on todennäköisesti kädet täynnä töitä strategisen luomisen ja liiketoiminnan pyörittämisen kanssa.

Viestinnän suunnittelu jaetaan operatiiviseen ja strategiseen tasoon. Operatiivisella suunnittelulla tarkoitetaan erilaisten toimenpiteiden ideointia, ajoitusta ja järjestelyjä, kun tiedetään mikä on tekemisen tavoite ja ketkä ovat osapuolia ja millaiset resurssit ja aikataulut ovat (Juholin 2013, 92–93.)

Viestinnän strateginen suunnittelu perustuu liiketoimintastrategiaan ja luo pohjan operatiiviselle toiminnalle (Juholin 2013, 93.) Viestinnän strategisessa suunnittelussa on kyse niiden viestinnän peruslinjojen määrittelystä, joiden avulla viestintä saadaan tukemaan työyhteisön strategisia tavoitteita (Åberg 2000, 227.) Tämä voidaan toisin sanoen ymmärtää käsittävän viestinnän suunnittelun, yrityksen johdon antamien strategisten tavoitteiden mukaisiksi.

Strategian ydinviesti on siis pystyttävä kiteyttämään muotoon, joka on helppo muistaa ja ymmärtää. Vielä parempi olisi, jos sen pystyisi kirjoittamaan tarinaksi (Juholin 2008, 117.). Strategiseen suunnitteluun kuuluvat myös monenlaiset tutkimukset ja analyysit, joiden tarkoituksena on selvittää nykytilanne ja kehityksen suunta eli onko viestintä onnistunut saavuttamaan asettamia tavoitteita (Juholin 2013, 93.)

Åberg (2000) lisää strategisen ja operatiivisen suunnittelun väliin taktisen suunnittelun. Viestinnän taktisella tasolla suunnitellaan, miten voimavarat käytetään. Tällaista suunnittelua on esimerkiksi tarvittavien resurssien erittely, yhteistyöryhmien erittely tai viestinnän osa-alueiden toimintaohjeet. Myös ympäristöluotaus, SWOT-analyysi ja kriisiviestinnän ohjeisto kuuluvat taktisen suunnittelun työkaluihin. Taktinen suunnittelu on tilanteen ja resurssien arviointia lyhyemmällä aikavälillä kuin strategisessa suunnittelussa (Juholin 2013, 94.)

Käytännössä operatiivinen ja taktinen suunnittelu menevät usein päällekkäin, samoin kuin taktinen ja strateginen. Oleellista ei olekaan, millaista suunnittelua milloinkin tehdään, vaan tietoisuus siitä, mitkä ovat pitkän tähtäimen tavoitteet ja miten niihin päästään käytännön työllä ja hankkeilla (Juholin 2013, 94.)

Työyhteisöviestinnän suunnittelu on parhaan toteutustavan etsimistä. Hyvässä suunnitelmassa on määriteltä selkeästi nykytilanne, tavoitteet, kohderyhmät, kanavat, haasteet, resurssit, aikataulu, vastuut ja toteutus, sekä tulosten arviointi ja laadun varmistaminen jatkossa.

Vaikka tuloksia arvioitaisiinkin vasta projektin päätyttyä, on hyödyllistä kerätä eri vaiheiden välissä henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia joko järjestelmällisesti tai vaikkapa kahvipöytäkeskusteluissa. Niitä voidaan hyödyntää seuraavien vaiheiden suunnittelussa. Tällöin esimerkiksi mahdollisia väärinkäsityksiä ja tietovajeita päästään korjaamaan mahdollisimman nopeasti. Projektin lopuksi on syytä arvioida saavutettuja tuloksia, sekä miettiä mahdollisia jatkotoimenpiteitä ja niiden tarpeellisuutta (Hämäläinen & Maula 2004, 78.)

### 3 MUUTOSVIESTINTÄ

Yrityksissä ei tapahdu muutosta ilman viestintää. Hyvin suunniteltu ja hoidettu viestintä tekee työstä mielekäästä. Kun henkilöstö näkee yhteyden oman työnsä ja organisaation menestymisen välillä, he ovat paremmin motivoituneita ja sitoutuneita työnantajaansa. Kaikessa viestinnän kehittämisessä on kyse yksinkertaisesta asiasta: viestinnän kehittämisen tulee tehostaa toimintaa ja tätä kautta parantaa tuottavuutta ja lisätä kilpailukykyä (Puro 2004, 105).

Varsinkin muutostilanteessa, kun kyse on kasvavasta tiedon tarpeesta ja siitä, miten monimutkaiset asiat saadaan kommunikoitua ymmärrettävästi, on viestintä kriittinen tekijä toiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle. Kun perustelut ovat uskottavat, vaikeatkin uutiset koetaan turvallisuutta tuovina. Muutostilanteissa myös työn tavoitteet voivat muuttua. Uusien tavoitteiden käsitteleminen ja niiden tekeminen ymmärrettäväksi on myös viestinnän keskeisiä tehtäviä (Ilmarinen, viitattu 12.10.2014).

Muutosviestintä on prosessi, jonka vaiheet ovat viestinnän suunnittelu, toteutus ja muutoksen seuranta ja mittaaminen. Hankkeen suunnitteluvaiheessa suunnitteluun kokonaisuus ja rakennetaan ennakoivasti toimenpiteet. Toteutusvaihe tarkoittaa puolestaan eteenpäinvientiä ja tekemistä (Stenvall, Virtanen 2007, 46.) Käytännössä muutosviestinnän suunnittelu on sisältöjen, välineiden, ajoituksen, kohderyhmien ja seurannan suunnittelua (Ilmarinen, viitattu 12.10.2014).

Vaikka muutosviestinnästä puhutaan omana viestinnän lajina, kuuluu se strategisen viestinnän piiriin. Raja arkiviestinnän ja muutosviestinnän välillä sumenee kaiken aikaa, koska muutos on organisaatioissa pysyvä olotila. Monet olisivatkin jo valmiita luopumaan muutosviestintä-sanasta.

Ajatus, että tietoa siirretään lineaarisesti paikasta toiseen ja ihmiseltä toiselle oletuksella, että tiedon mentyä perille alkaisi tapahtua tiedonantajan toivomia ajatuksia, on vanhanaikainen. (Stenvall & Virtanen 2007, 61.) Pelkkä muutosta

koskevan tiedon siirtäminen ei enää riitä vaan muutosta koskevaa tietoa pitää jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista olisi ymmärrettävämpää (Stenvall & Virtanen 2007, 64.) Muutosviestintä on parhaimmillaan vuorovaikutteista ja osallistavaa (Juholin 2013, 471).

Asiantuntijaorganisaatioissa asiantuntijat ovat tasavertaisia ja itseohjautuvia tiedon tuottajia, jalostajia ja vaihtajia. He ovat myös kriittisiä kaiken tiedon suhteen, eivätkä välttämättä sulata ulkopuolisten viisauksia. He kyseenalaistavat myös johdon näkemyksiä (Juholin 2008, 62.) Siksi onkin erittäin tärkeää, että esimies välittää henkilöstöltään saamia viestejä niin ylöspäin johtoportaan kuin sivuttaissuunnassa saman tason kollegoille.

Elisa Juholinin mielestä (1999, 196.) muutosviestinnässä on kaksi oleellista asiaa. Ensimmäiseksi viestinnän kytkeminen muuhun toimintaan jatkuvana prosessina ja toiseksi viestinnän sisällöt eli mitä muutoksen syistä ja seurauksista kerrotaan. Oleellista on myös se, millaiset muutosvalmiudet sekä yrityksen johdolla, esimiehillä, että henkilöstöllä on.

Yleistä on, että muutostilanteissa voidaan viestinnässä olla yrityksen taholta liiankin varovaisia, koska ei haluta tuoda keskeneräisiä asioita esille. Koska tietovajeella on kuitenkin tapana täyttyä arvailuista ja huhuista, on parempi mieluummin antaa tietoa kuin pitää se omana. Kaikille ei kannata jakaa kaikkea, mutta kun kysymyksessä on projekti, on yleensä parempi antaa liikaa tietoa kuin liian vähän (Ruuska 2007, 110).

Sana "vaje" tuntuu tämän päivän maailmassa jopa absurdilta, kun selvästi suurempi ongelma tuntuu olevan liiallinen tieto (Juholin 2013, 58). Johdon sitoutumisen aitous paljastuu muutostilanteessa. Kun asiat kerrotaan avoimesti ja jatkuvasti, henkilöstö kokee, että johto ymmärtää vastuunsa, ennakoii ongelmia ja tarpeita sekä toimii niiden mukaan (Juholin 1999, 197.)

### 3.1 Muutosviestinnän suunnittelu

Uuden näkemyksen mukaan ihmiset ovat aktiivisia ja itseohjautuvia viestinnän toimijoita. Tämä on hyvä pitää mielessä pohdittaessa muutosviestinnän sisältöä ja taustoja. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 17). Vanha viestinnän vesiputousmalli, jossa asiasisältö välitettiin henkilöstölle tiedottaen, ei enää tyydytä 2010-luvun työntekijöitä, jotka vaativat, että heillä on ainakin teoriassa mahdollisuus myös viestiä niin sanotusti alhaalta ylöspäin. Jokainen on omassa organisaatiossaan viestijä, jolla on oma roolinsa, vastuunsa ja tehtävänsä. Tämä vaatii uudenlaista ajattelua myös viestinnän tekijöiltä. (Heiskanen & Lehikoinen 2010, 17).

Organisaatio koostuu erilaisista ihmisistä ja erilaisista työtehtävistä. On täysin ilmeistä, että myös viestintä tulee huolellisesti suunnitella kohderyhmä huomioiden. Mitä isommasta muutoksesta on kysymys, sitä huolellisemmin tulee valita viestinnän kanavat. Siinä, missä esimerkiksi asiantuntija edellyttää tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa ymmärtääkseen, miksi asiat ovat niin kuin ovat, voi työntekijä asettaa viestille täysin toisenlaisia vaatimuksia, kuten esimerkiksi sen, millaisia toimenpiteitä viesti konkreettisesti jokapäiväisessä työssä edellyttää.

Viestinnän suunnittelun johtoajatus on läpäisyperiaate, jonka mukaan yleisellä tasolla sovitut periaatteet ja tavoitteet toteutuvat kaikkialla organisaatiossa. Läpäisyperiaatteen toteutuminen edellyttää, että organisaatiossa ollaan tietoisia viestinnän periaatteista ja tavoitteista sekä niiden yhteydestä kokonaistavoitteisiin (Juholin 2013, 96.)

Muutoshankkeille tulisi tehdä omat verkkosivut, joita päivitetään säännöllisesti ajantasaisuuden takaamiseksi. Niissä kerrotaan koko hankkeen tausta ja tavoitteet sekä hankkeen aikataulu ja nykytila. Sivustoon linkitetään muutoksen kannalta olennaiset asiakirjat (Åberg 2006, 132.) Viestintää toteutetaan suunnitelman mukaisesti. Organisaatiolle kerrotaan säännöllisesti projektin etenemisestä, vaikka askeleet olisivat pieniäkin. Myös ongelmat kerrotaan avoimesti keskittyen kuitenkin ongelmien ratkaisuun (Nurmi 2012, 124–125.)

Sen sijaan, että tekisimme uudistuksia vähittäin pienissä osissa, kannattaa pyrkiä kerralla läpikäyviin ja käytäntöjä aidosti muuttaviin toimenpiteisiin. Samalla on hyvä muistaa, että teknologinen muutos on itse asiassa suhteellisen helppo toteuttaa (Puro 2004, 106.) Suurissa organisaatioissa on vaara, että kilpailuedun nimissä vasta teknologian hankinnan jälkeen mietitään, miten sitä voidaan soveltaa käytännössä. Viestinnän kehittämisessä kun on aina kyse teknologisten muutosten lisäksi myös käytäntöjen- ja ajattelutavan muutoksesta (Puro 2004, 106.)

Muutosviestinnän seurannasta kannattaa tehdä läpinäkyvä ja osallistava prosessi. On syytä varmistaa, että ollaan tekemässä merkittävää tutkimusta tai seurantaa, joka tukee organisaation strategiaa ja auttaa löytämään tietoa, jolla on merkitystä (Juholin 2010, 70.) Avainkysymys on, tarvitseeko organisaatio tätä tietoa ja miten sitä aiotaan hyödyntää.

Työntekijöille muutokset ovat aina isoja asioita, joten sisäisen viestinnän suunnitteluun kannattaa varata aikaa ja asiantuntemusta ja toteutukseen riittävästi henkilöitä. Henkilöstön ja projektiin osallistuvien sitouttaminen muutokseen on tärkeää (Nurmi 2012, 122.)

### 3.2 Muutosviestintä henkilöstön näkökulmasta

Hyvin suunniteltu viestintä vähentää kitkaa ja kuljettaa muutosprosessia sujuvasti eteenpäin. Koska kyse on kuitenkin prosessista, on selvää, että viesti joutuu kohtaamaan monenlaisia haasteita syntymästään vaiheeseen, jolloin voidaan katsoa, että aiheen tiimoilta tehty viestintä on tapahtumasarjana päättynyt. 2010-luvulla suurin haaste ei niinkään ole tekniikassa, vaan siinä, millaisia kanavavalintoja on tehty, sekä kuinka ihminen, subjektiivisena älykkäänä olentona saamansa viestiin reagoi.

Henkilöstö ja yhteisö kokevat muutokset prosessinomaisesti. Henkilöstön kokemuksista voidaan erottaa kolme erilaista vaihetta muutoksen toteutumisessa. Nämä ovat lamaannusvaihe, toiveen heräämisvaihe sekä sopeutumisvaihe.

(Stenvall & Virtanen 2007, 50.) Tyypillisiä henkilöstön tärkeäksi kokemia asioita muutoksissa ovat kysymykset siitä, miten muutos vaikuttaa omaan työhön ja sen sisältöön, työn jatkuvuuteen, työpaikan tarjoamiin etenemismahdollisuuksiin sekä omaan työyhteisöön ja sen sosiaalisiin suhteisiin (Stenvall & Virtanen 2007, 64).

Kirjassaan Työviestinnän kipupisteet Jukka-Pekka Puro (2003, 110) toteaa, että: "Muutokset, jotka todella muuttavat jotain, on kerrottava suoraan minulle. Jos organisaation koko ei anna mahdollisuutta lähestyä jokaista yksilönä, asia on kerrottava kasvotusten työyhteisölleni." ja jatkaa seuraavassa kappaleessa: "Olemme menettämässä sähköisten viestintäjärjestelmien myötä otteen siitä, mikä merkitys välittömässä, luonnollisessa vuorovaikutustilanteessa sanotulla sanalla on.", esittäen huolensa kasvokkain viestinnän vähenemisestä.

Koska ihmiset eivät purematta niele asioita, joiden tarkoitusta he eivät täysin ymmärrä on uudempi tapa jäsentää muutosta näkemällä se dynaamisena ja syklisenä prosessina, joka ei etene viivasuorasti vaan erinäisten sivupolkujen kautta, Muutos on harvoin kertaluontoinen "harjoitus", joka ajetaan läpi (Juholin 2008, 126.) Olennaista on, että viestintää on riittävästi eri kanavissa ja se on johdonmukaista ja yhtenäistä välineestä riippumatta (Ilmarinen, viitattu 12.10.2014).

Muutoksessa henkilöstö haluaa useimmiten olla mieluummin tekijä kuin kohde, ja yleensä henkilöstölle onkin hyvä antaa mahdollisuus osallistua muutoksen valmisteluun ja toteuttamiseen. Paitsi sitoutumisen kannalta, on se olennaista myös siksi, että henkilöstön asiantuntemus ja osaaminen saadaan käyttöön mahdollisimman hyvin (Ilmarinen, viitattu 12.10.2014.)

Muutosviestinnässä on huomioitava eri kohderyhmät ja heidän erilaiset tarpeensa muutokseen nähden. On löydettävä eri ryhmiä kiinnostavat kysymykset sekä yhdistellä ja muokata informaatiota heidän tarpeisiinsa sopivaksi. Esimerkiksi alle kolmekymppiset ovat innokkaita kehittämään ja omaksumaan uutta, heillä on rohkeutta ja tulevaisuudenuskoa. Viisas organisaatio ymmärtää, että näiden nuorten mukana työyhteisöön tulee runsaasti uutta tietoa ja osaamista.

Muuttuva maailma ei ole nuorille uhka. (Heiskanen, M. & Lehikoinen 2010, 26). Työmarkkinoilla tapahtuva sukupolvenvaihdos johtaa siihen, että työyhteisöt ovat kokonaisuudessaan entistä kyvykkäämpiä käyttämään viestinnän uusia teknologioita hyväkseen (Puro 2004, 95).

Kyky oppia uutta on taito, joka on yhtä lailla vanhemmilla kuin nuoremmillakin. Todellisuudessa onkin niin, että usein kyky ja halu sekoitetaan toisiinsa. Kun ikääntyvät tietävät kokemustensa pohjalta, että kaksi kolmasosaa muutoksista epäonnistuu, heitä on luonnollisesti vaikeampi motivoida opettelemaan uusia kotkotuksia. Jos heille ei ole selvää mihin uutta taitoa tarvitaan, heidän motivaationsa ei ole korkealla (Nurmi 2012, 127.) Ikääntyviä ei siis voida syyttää oppimiskyvyttömyydestä tai muutoshaluttomuudesta.

Ilman viestintää on muutoksen läpivieminen, muutosprosessi, täysin mahdotonta. Kirjassaan Stenvall & Virtanen (2007) nostavat esille viisi eri aluetta, miksi muutostilanteissa kannattaa kiinnittää erityistä huomiota viestintään:

1. Viestintä tukee muutoksen toteutusta. Viestintää tarvitaan, jotta muutos saataisiin vietyä läpi suunnitellusti. Näin ollen, viestinnästä on välitön hyöty itse muutoshankkeelle.
2. Viestintä profiloi muutoksen sisällön. Viestintää tarvitaan, jotta muutoshankkeelle voitaisiin luoda tarkoituksenmukainen muutosprofiili. Mitä myönteisempi muutosprofiili, sen todennäköisempää on muutoshankkeen onnistunut läpivienti.
3. Viestinnän avulla voidaan informoida muutoksen sisällöstä ja tavoitteista. Viestinnän avulla varmistetaan, että tieto muutoksen läpiviemisestä välittyy.
4. Viestinnän avulla sitoutetaan organisaation jäseniä muutoshankkeen sisältöön ja tavoitteisiin. Nykyään ei voida olettaa, että työntekijät sitoutuisivat työnantajaansa organisaatiokollektiivina. Sen sijaan on alettu puhua, että työntekijät liittoutuvat organisaationsa kanssa, mieltävät organisaation arvot ja tavallaan lupautuvat tavoitteiden toteuttamiseen.



5. Viestintä vauhdittaa muutostilanteissa vuorovaikutusta. Viestintä lähtökohdaisesti luo tilanteita sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Ihmiset ovat pääsääntöisesti sosiaalisia ja viestintä voi antaa uusia merkityksiä ihmisille muutostilanteissa.

Jos johdon toiveena on, että ihmiset selviävät muutoksesta, puhumattakaan siitä, että muutoksesta saataisiin henkilöstön silmissä myönteinen lopputulos, satsaus henkilökohtaisen kanavan käyttöön on pieni (Puro 2003, 111). Suurissa organisaatioissa ei täydelliseen henkilöstövetoiseen muutokseen, eikä vuorovaikutukseen kuitenkaan päästä. Joudutaankin pohtimaan, missä määrin tulevia muutoksia voidaan ennakoida ja miten pitkälle konkretiaan voidaan mennä. Ihmisiä kiinnostavin kysymys koskee joka tapauksessa heitä itseään: miten minulle ja työlleni käy (Juholin 2008, 128.)

Muutoksessa on aina kyse myös luopumisesta. Henkilöstö kokee muutoksen aluksi epämukavana asiana ja muutosvastarintaa esiintyy. Ei riitä, että järkiperusteet ovat olemassa vaan ihmisen täytyy hyväksyä muutos myös tunnetasolla. Ranskalainen kirjailija ja filosofi Jean-Jacques Rousseau totesi jo 1700-luvulla, että ”Jos järki tekee ihmisen, niin tunne häntä ohjaa.” (Tarmio 2003, 672).

Muutosvastarinta on merkki siitä, että muutos on alkanut. Muutosvastarinnan käsittely on yksi muutosprosessin haastavimpia alueita. Muutosvastarinnan käsitteestä on tullut keino, jolla organisaation ruohonjuuritasoa syyllistetään johdon kehityssuunnitelmien ja toimenpiteiden epäonnistumisesta. Läheisempi tarkastelu osoittaa, että usein uudistusten pahimpana tulppana onkin omaa asemaansa suojaava, lähempänä ylintä johtoa oleva johtotaso (Heiskanen & Lehtikoinen 2010, 56.).

Muutosjohtamisen asiantuntija Pekka Mattila on todennut (2007, 20–21), että suurin osa vastarinnasta lähtee alimman tason henkilöstöstä ja asiantuntijoista. He ovat aina myös vähiten osallistuneet muutoksen valmisteluun. Vähäinen muutosvastarinta kertoo toisaalta hyvin suunnitellusta ja läpiviedystä muutos-

prosessista. Vastarintaa kannattaa myös hyödyntää, sillä kritiikissä voi olla esimerkiksi toimintaympäristöön liittyviä tärkeitä havaintoja, jotka muutoksen toteuttamisessa on hyvä ottaa huomioon (Ilmarinen, viitattu 12.10.2014). Yritykset, jotka onnistuvat parhaiten muutoksen läpiviennissä, käyttävät huomattavan määrän energiaa ymmärtääkseen ja kuunnellakseen niitä työntekijäryhmiä, jotka ovat muutoksen kohteena (Heiskanen & Lehikoinen 2006, 57.)

Henkilöstön, joka näkee yhteyden oman työnsä ja organisaation menestyksen välillä, on helpompi ymmärtää ja ehkä hyväksyäkin muutoksia. Kun asiasisällöt ja perustelut koetaan uskottaviksi, viestintä koetaan hyödyllisenä ja turvallisuutta tuottavana, vaikka uutiset olisivat huonojakin (Juholin 2013, 389.)

Kirjassaan Muutosviestinnän voimapaperi, Heiskanen ja Lehikoinen (2010, 51–53) esittelevät Salernon ja Brockin kehittämän muutospyörämallin, jossa muutoksen kokeminen selitetään kuuden peräkkäisen vaiheen kautta. Muutospyörä on kuvaus erilaisista tuntemuksista, ajatuksista ja käyttäytymismalleista, jotka ihminen käy läpi muutostilanteessa.

Ensimmäinen Muutospyörän vaihe on menetys. Tunne, että olet menettänyt jotain, joka ”oli”, siitäkin huolimatta, pidätkö muutosta hyvänä tai huonona. Toisessa vaiheessa epäilet faktoja ja ajatuksiasi, sekä haet muutoksen vahvistukseksi tietoa, jonka uskot olevan oikeaa, Skeptisyys, mielipaha ja syyttely summentavat ajatuksiasi.

Kolmas vaihe, epämukavuus. Tiedät enemmän muutoksesta ja sen merkityksestä. Turhautuminen ja passiivisuus vievät voimia, kunnes annat tilaa muutoksen tuomalle mahdollisuudelle. Kolmannen vaiheen jälkeen muutospyörämallissa seuraa vaaravyöhyke, jossa tehdään joko ratkaiseva päätös siirtyä eteenpäin seuraavalle tasolle tai palataan pelokkaasti takaisin ensimmäiselle tasolle.

Neljännessä vaiheessa näet valoa tunnelin päässä! Toivo, oman kontrollin tunne, päätöksentekohalu vievät eteenpäin. Olet optimistinen hyvän lopputuloksen suhteen, koska sinulla on nyt vaihtoehtoja. Viides taso on ymmärryksen taso. Olet luottavainen ja ymmärrät muutoksen merkityksen. Ajattelet käytännönlä-

heisesti ja pystyt toimimaan tehokkaasti. Kuudes ja samalla ylimmäinen muutospöörän taso on sitoutuminen. Olet sitoutunut muutokseen, oivallat sen hyödyt ja seuraamukset, kykenet ja haluat toimia joustavasti. Katsot eteenpäin.

Henkilöstön muutosvaiheiden läpikäyminen kertoo organisaation ja siellä työskentelevien muutoskyvystä. Mitä nopeammin organisaatio kykenee läpikäymään vaiheet, sitä muutoskykyisempi se on. Henkilöstön kokemuksia pitää tukea kriittisellä refleksiivisyydellä, tiedon luomisella ja luottamuksella (Stenvall & Virtanen 2007, 52.)

Yrityksen tulee ymmärtää, millainen voimavara sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö voi olla. Kun henkilöstö osallistetaan strategiatyöhön ja heidät otetaan mukaan ideoimaan mielekkäitä hankkeita, työn mielekkyys, työssä viihtyminen ja uskollisuus työnantajaa kohtaan lisääntyvät, työssä viihdytään paremmin ja työmoraali sekä tehokkuus kohenevat (Kuvaja & Malmelin 2008, 67).

Viestinnän merkitys henkilöstön motivoituneisuudelle muuttuu kaiken aikaa entistä merkityksellisemmäksi, koska koulutuksen kautta myös tietoisuus siitä, mitä viestinnältä voidaan odottaa, syvenee ja paranee jatkuvasti. Osaava ja kilpailuetua tuova henkilöstö hakeutuu niihin työyhteisöihin, joissa viestinnän kehittämiselle annetaan erityistä painoarvoa (Puro 2004, 95).

### 3.3 Muutosviestinnän johtaminen

Viestintä on tiedon jakamista ja se liittyy johtamiseen vahvasti. Etenkin muutostilanteissa johdon ja esimiesten yksi suurimmista haasteista on säilyttää organisaation luottamus. Tästä syystä muutoksen tavoitteita on tärkeää jatkuvasti kiristää (Heiskanen, Lehikoinen 2010, 21.)

Muutoksen johtaminen on jatkuvaa vuorovaikutusta ihmisten kanssa. Se on avointa viestintää. Viestinnän laatu ja määrä ratkaisevat muutoksen johtamisen onnistumisen. Yritysviestintään käytettävät resurssit eivät aina korreloi viestinnän laadun kanssa. Todellisuudessa suuri osa viestintään käytetyistä resurs-

seista valuu hankkeisiin, jotka perustuvat oletuksiin ja rutiineihin (Kuvaja & Malmelin 2008, 87.) Vain se, millaista informaatiota ihmiset saavat ja millaisia tulkintoja he saamastaan informaatiosta tekevät, merkitsee. Pahinta mitä esimies voi muutostilanteessa tehdä on olla viestimättä (Juuti & Virtanen 2009, 151.)

Hyvin monessa yrityksessä tietoa liikkuu liian vähän. Syntyy uutistyhjiöitä. Uutistyhjiö syntyy, kun ihmiset tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta heille ei kerrota siitä (Åberg 2006, 111.) Näin henkilöstön keskuudessa syntyy huhuja ja juoruja, joilla saattaa olla työyhteisöä hetkellisesti lamaannuttava tai jopa pysyvästi heikentävä vaikutus. Tyhjiö täyttyy aina. Paras tapa päästä pois uutistyhjiöstä on nopea, aktiivinen ja luotettava sisäinen tiedotus. Sen seurauksena puskaradio virittäytyy uudelle taajuudelle, pohtimaan nyansseja (Åberg 2006, 112.) Pörssiyhtiöille on tarkat säännökset viestien julkistusaikatauluista (Nurmi 2012, 124).

Organisaation ohjaaminen ja johtaminen edellyttävät yhtenäisyyttä. Jos vallalla on kovin erilaisia käytäntöjä, viestinnän perustavoitteisiin kohdistuu vakavia riskejä. Nopeus kärsii, jos valitsevat käytännöt ovat epäselviä. Viestinnän sisällöt jäävät täsmentymättä jos asioista puhutaan kovin eri tavoin ja viestit eivät tavoita vastaanottajiaan jos käytössä olevat kanavat poikkeavat toisistaan (Puro 2004, 103.) Viestinnän tulee olla järjestelmällistä ja selkeää, sekä noudattaa organisaatiossa toimiviksi osoittautuneita käytäntöjä.

Usein ongelmana onkin, että johto kertoo vain suurista linjoista ja uudistuksista, jolloin henkilöstölle jää hyvin etäinen kuva siitä, mitä nämä uudistukset heidän työssään tarkoittavat. Toisaalta ylimmän johdon mahdollisuudet tehdä jokapäiväistä arkiviestintää ovat ajan puutteen takia hyvin rajalliset, rajoittuen lähinnä tapaamisissa ja erilaisissa tilaisuuksissa välitettyyn viestintään.

Täysin ei viestintävastuuta voi esimiehen syliin työntää. Vaikka esimies on tärkeä äänitorvi käännettäessä johdon pitkän linjan strategisia viestejä henkilöstön käytännön tekemisiksi, on viestintäyksikön tärkein tehtävä suorittaa yleisluontoista viestintää talon sisällä, laajalle joukolle, samanlaisena ja suurin piirtein

yhtäaikaisesti. Esimiehen ja viestinnän hyvä suhde toimii myös toisinpäin. Esimies antaa viestinnälle vinkkejä oman yksikkönsä asioista, joista kannattaa tiedottaa laajemminkin (Åberg 2006, 111.)

Johdon ja esimiesten asema on muutostilanteissa keskeinen ja kriittinen, sillä nimenomaan heiltä odotetaan vastuuta ennakoida tilanteita ja luoda menettelytapoja, joilla selviydytään eteenpäin (Juholin 2013, 395.) Stenvall ja Virtanen (2007, 105–106) korostavat nimenomaan ihmisten johtamisen taitoja ja ovat määritelleet muutosjohtajalle seuraavanlaisia pätevyksiä: kokonaisvastuun ottaminen, eräänlainen yleisjohtajuus, itsehillintä ja – hallinta, läsnäolo työyhteisössä, nopea tarttuminen ongelmiin ja mahdollisuuksiin, itsensä likoon laittaminen ja valmentajan roolin ottaminen.

Koska visioista viestiminen on usein vaikea tehtävä, se voi helposti latistua läpitunkeväksi, yksisuuntaiseksi tiedonvälitykseksi, jolloin hyödyllistä palautetta ei kuunnella ja työntekijät saadaan tuntemaan itsensä mitättömiksi. Erittäin menestyksekkäissä muutoshankkeissa näin ei käy, koska viestintä on aina kaksisuuntainen prosessi (Kotter 1997, 84.)

### 3.4 Esimiehen rooli työyhteisöviestinnässä

On mahdotonta ajatella, että viestintätiimi hoitaisi koko organisaation viestinnän koska informaation määrä on niin valtava, että on suuri haaste saada asiat kiinnittymään ihmisten mieliin. Tässä tilanteessa korostuu esimiehen merkitys. Ellei esimies priorisoi ja tuo työn kannalta keskeisimpiä asioita esille, asiat menevät ohitse. Henkilöstö tarvitsee palautetta, kahdensuuntaista viestintää ja rohkaisua omalta esimieheltään (Grönroos 2009, 449).

Muotostilanteissa esimiesten rooli viestijöinä on ensiarvoisen tärkeä ja heihin kohdistuu erityisiä odotuksia. Esimiehelle tärkeitä tehtäviä on kaksi. Ensimmäiseksi, koko muutosprosessin ajan on piirrettävä ”isoa kuvaa” eli osoitettava mikä on muutoksen perimmäinen tarkoitus ja suunta ja mihin sen on tarkoitus johdattaa. Toiseksi, on annettava palautetta siitä, ollaanko menossa oikeaan suun-

taan. Esimiehen apuna on organisaation omia asiantuntijoita esimerkiksi viestinnästä ja henkilöstöhallinnosta (Juholin 2008, 133.)

Esimies on linkki oman yksikkönsä ja koko muun työyhteisön välissä. Hän tuntee koko yksikkönsä toiminnan ja samalla – toivon mukaan – omaa myös laajemman perspektiivin koko työyhteisön toimintaan. Esimiehen tiedonvastuu on juuri yleisten tietojen räätälöinnissä omaan yksikköön ja toisaalta oman yksikön näkökantojen vieminen ylöspäin (Åberg 2006, 112.) Esimies voi yrittää vaikuttaa viestinnällä myös yksittäiseen vastaanottajan arvoihin ja asenteisiin, tietoihin, mielipiteisiin, motivaatioon, sitoutumiseen tai käyttäytymiseen (Åberg 2006, 135).

Moni esimies koetaan edelleen tiedon panttaajana, rajoittajana sekä tiedonsaajana. Esimiehen puolelta se voi olla joskus tietoista, usein kuitenkin tiedostamatonta (Juholin 2008, 92). Esimiehiltä odotetaan nykyisin myös yhä enemmän taitoja avoimeen vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa. Nykyajan esimiehillä on asiantuntija- ja tietovaltaisessa työyhteisössä valmentajan kaltainen rooli, sen jälkeen kun vanhat hierarkiat ovat murtuneet. (Rissa, K. 2009., viitattu 8.11.2014).

Esimiehet itse kokevat usein olevansa jonkinlaisia johdon äänitorvia, jotka toistavat saman, minkä ovat itse kuulleet omilta esimiehiltään ja lukeneet virallisista julkilausumista. Heidän pitää uskaltaa laittaa oma itsensä peliin, mikäli haluavat esiintyä uskottavina esimiehinä. Peliin laittaminen on oman esimerkin antamista ja oman sitoutumisen osoittamista sanoin ja teoin, halua ja uskallusta keskustella omien alaitensa kanssa ja valmiutta vastata joskus myös vaikeisiin ja epämiellyttäviin kysymyksiin (Juholin 2008, 133.)

Yksi tärkeimmistä esimiehen viestintätaidoista on tulkita yritysjohdon määrittelemiä strategioita alaisilleen, helposti ymmärrettäviksi lyhyen aikavälin tekemiseksi. Oli strategiamalli organisaatiossa millainen hyvänsä, tulee eteen tilanne, jolloin uutta strategiaa lähdetään toteuttamaan.

## 4 TUTKIMUSPROSESSI JA -MENETELMÄ

Vuonna 2012 selvitin kyselytutkimuksella OP-Pohjolan vakuutusmyyjien kokemuksia eri viestintäkanavista ja niiden käyttötavoista. Tarkoitukseni oli näin selvittää työyhteisöviestinnän mahdollisuuksia ja solmukohtia, sekä paikallistaa hyviä käytäntöjä. Tutkimusmenetelmäksi valitsin survey-tutkimuksen, koska halusin kerätä mahdollisimman paljon aineistoa lyhyessä ajassa.

Määrällisessä kyselytutkimuksessa (survey) käytetään tutkimusvälineenä kyselylomaketta, joka sisältää joukon väitteitä, joista vastaajat valitsevat mieleisensä vaihtoehdot (Juholin 2010, 93). Survey – kyselymenetelmä on tehokas, koska se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään ilmiötä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 122, 182).

Kyselyn, joka sisälsi niin monivalinta- kuin avoimiakin kysymyksiä, toteutin vuonna 2012 käyttäen Digium-tiedonkeruusovellusta. Kysely suunnattiin ryväsoitontana 659 case-yrityksen vakuutusmyyjälle, joista 317 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi tuli siis 48 %. Tulokset siirsin Microsoft Excel taulukkolaskentaohjelmaan, jonka jälkeen tutkin ja analysoin vastauksia. Kysely antoi kvantitatiivisten tulosten lisäksi myös huomattavan määrän avointa, kvalitatiivista palautetta, joka auttaa selittämään tuloksia.

Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus nähdään toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi, ei kilpaileviksi suuntauksiksi. Kvalitatiivista käytetään kvantitatiivisen esikokeena tarkoituksena taata, että mitattavat seikat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimuksen ongelman kannalta ja mielekkäitä tutkimushenkilöille (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 125).

Tutkimuslomake (liite) käsitti 14 avoimen- ja monivalintakysymyksen lisäksi taustakysymyksiä, joilla selvitettiin vastaajan ikä, -työsuhteen kesto, -työtehtävä ja myyntialue. Tämä antoi mahdollisuuden tehdä erilaisia vertailuja ja analyysse-

jä suhteessa edellä mainittuihin tekijöihin. Varsinaiset kysymykset pyrkivät selvittämään seuraavia asioita:

- koettu viestintä yleisesti
- kokemuksia viestintäkanavista ja –toimintamalleista
- viestinnän laatu
- viestintävastuut
- vastaajien oppimistapoja
- kehitysideoita

Tutkimuksesta keräämäni tulosten avulla, muodostin hypoteeseja ja haastatteluteemat aihealueesta, liittyen viestinnän kahdensuuntaisuuden vaatimukseen, koulutuksen merkitykseen, sekä esimiehen viestiosaamisen välttämättömyyteen. Tätä ymmärrystä pyrin syventämään kesällä 2014, haastatteleamalla strukturoidusti kolmea myynnin esimiestä, sekä yhtä aluejohtajaa case organisaatiossa. Haastattelukysymykset (liite 2).

Henkilöhaastatteluihin kesällä 2014 osallistuneet esimiehet toimivat eripuolilla Suomea, joten haastatteluista kaksi toteutin käyttäen videoneuvottelumuinaisuutta, säästääkseni aika- ja pääomaresurssejani. Haastattelut nauhoitin puhelimen Sanelin-sovelluksella, joka käytettävyydeltään ja ominaisuuksiltaan soveltuu varsin hyvin keskustelujen taltioimiseen. Kysymykset olin muotoillut siten, että vastaukset auttaisivat sekä selittämään, että ymmärtämään aiemmin survey-tutkimuksesta saamiani tuloksia.

Itse haastattelutilanteisiin en havainnut haastattelutavalla olevan vaikutusta, josta voisi päätellä videoneuvotteluiden olleen jo varsin luontaisia haastateltaville henkilöille. Haasteena tosin huomasin olevan liian yleisluontoinen kysymyksenasettelu, joka ilmeni joko haastateltavan pyyntönä tarkentaa kysymystä tai haastateltavan laajahkona vastauksena, johtaen suunnitellun haastatteluaajan (15–30 minuuttia) kohtuuttomaan venymiseen. Alkavalle tutkijalle olisi myös ollut hyödyllistä miettiä useita erilaisia kysymyksenasettelutapoja ymmärtämisen parantamiseksi.



Tutkimus, joka alkoi vuonna 2012 Survey-kyselyllä, johti lopulta laadulliseen tutkimukseen, joka pyrki selittämään ja ymmärtämään työyhteisöviestinnän piirteitä. Laadulliseen tutkimukseen liittyy kuitenkin rajoitteita. Tutkimuksessa ei päästä koskaan täydelliseen objektiivisuuteen tiedon suhteen, koska tutkijan oma tieto ja tutkittavan antama tieto kietoutuvat yhteen siten, että tuloksena on aina aikaan ja paikkaan rajoittuneita selityksiä (Hirsijärvi 2002, 152). Laadullisen tutkimuksen yksi ominaispiirteistä on tutkimusaineiston subjektiivisuus. (Mäntyneva, Heinonen & Wrange 2008, 69–70).

## 5 CASE OP-POHJOLA, YLEISTÄ

Finanssialan yritykset tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluja. Vakuutusyhtiöt hoitavat lisäksi lakisääteiseen sosiaaliturvaan kuuluvia vakuutuksia kuten työeläke- ja tapaturmavakuutuksia. Toimialan merkitys suomalaiselle yhteiskunnalle ja kansantaloudelle on oleellinen. Tehokkaat pankki-, vakuutus- ja rahoituspalvelut vaikuttavat yritysten ja kuluttajien toimintaedellytysten lisäksi myös Suomen kilpailukykyyn (Finanssialan keskusliitto, viitattu 11.10.2014).

OP-Pohjola-ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, tarjoten asiakkailleen monipuolisen pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelujen kokonaisuuden. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen, jotka ovat pankkitoiminta, vahinkovakuuttaminen ja varallisuudenhoito.

Ryhmän muodostavat noin 180 itsenäistä osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP-Pohjola Osuuskunta. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen: yhdessä tekemiseen ja menestyksen jakamiseen kaikkien kesken. OP-Pohjolan perustehtävä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellisesta menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. OP-Pohjola-ryhmällä on 4,2 miljoonaa asiakasta, joista 1,4 miljoonaa on samalla osuuspankkien omistajajäseniä. OP-Pohjola-ryhmän palveluksessa oli vuoden 2013 lopussa 11 983 henkilöä (OP-Pohjola-ryhmä, viitattu 11.10.2014).

Lähtökohtaisesti OP-Pohjolan keskusyhteisökonserni on vastuussa työyhteisöviestinnästä osaltaan ja paikallisilla osuuspankeilla on vastuu suunnitella ja toteuttaa pankkikohtaista viestintää keskusyhteisökonsernin ohjeistusten mukaisesti. Samalla jokaisella OP-Pohjola-ryhmäläisellä on olemassa olevan, ryhmän sisäisen viestintäsuunnitelman mukainen vastuu välittää tietoa omaan työhön ja työyhteisöön liittyvistä asioista.

## 6 MITEN TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ OP-POHJOLASSA KOETAAN

Valtaosa ihmisistä kokee työyhteisöviestinnän varsin neutraalisti. Vaikka informaatiota vastaanotetaan eri kanavia pitkin paljon, eikä kaikkea, tarpeellista-kaan, tietoa ehditä omaksumaan välittömästi, säilyy luottamus tiedon hallintaan ja informaation nopeaan löytämiseen. Erityisesti 1980-luvun alun ja 1990-luvun puolivälin välillä syntynyt nk. Y-sukupolvi, jolle tietotekniikka on ollut läsnä arjessa jo syntymästä alkaen, on sopeutunut viestinnän vallankumoukseen hyvin.

Internet on muuttanut täysin tiedonvälityksen luonnetta tehden siitä nopeaa ja kaikille saatavissa olevaa. Tieto on kaikille vapaasti käytettävissä. Sähköpostit ja yritysten intranetit ovat tänä päivänä tehokkaan tiedonkulun välttämätön edellytys. Perinteiset tiedonjakokanavat ovat kuitenkin edelleen käytössä ja niillä on oma merkityksensä työyhteisöviestinnässä.

On hämmentävää huomata, kuinka paljon vastaanotamme informaatiota, joka ei liity tekemäämme työhön. Toki on kustannustehokasta ja vaivatonta vain työntää informaatiota kaikista kanavista lävitse, mutta sillä on pitkällä aikavälillä myös henkilöstöä halvaannuttava ja tulosta rapauttava vaikutus. Esimiehen aikaa saattaa tuhraantua olennaisten viestien poimimiseen informaatiotulvasta.

*"Liikaa tulee kaiken maailman tiedotetta ja sitten sieltä viestinnän keskeltä pitäisi löytää ne olennaiset nostot, mikä on haastavaa."*

Työyhteisöviestinnän merkitys korostuu kaiken aikaa ja korreloi suoraan asian- tuntijoiden työtyytyväisyyteen. Jos viestintä ei toimi, vaihdetaan työnantaja sellaiseen, jolla tämä asia on paremmin järjestetty. Määrällisesti informaatiota on, mutta laadusta ei ole taetta.

*"Viestinnän määrä on hyvällä tasolla, laatua voitaisiin varmasti parantaa."*

Haastatteluista kävi ilmi, että muodollinen, suunniteltu viestintä koetaan edelleenkin varsin yksipuoliseksi tiedon jakamiseksi. Siinä suunta on johdolta alas-

päin operatiiviselle tasolle ja sieltä edelleen henkilöstölle. Samalla myös tuotiin esille, että jokaisen tulee muokata tietoa edelleen.

*"Vaikka pyydetään, että vastatkaa ja kommentoikaa, niin hyvin vähän tulee sitä palautetta. Kyllä tärkeänä näen itse sen, että käydään kahdenkeskisiä keskusteluja."*

Yritysjohdon viestintä keskittyy usein pitkälle vietyihin strategioihin. Siksi esimiesten tulee kääntää viestit henkilöstölle sellaiseen muotoon, josta ilmenee mitä tämä konkreettisesti merkitsee kunkin työntekijän osalta lyhyellä aikavälillä. Viestiminen koetaan yleisesti helpoksi, mutta laatu kärsii turhien viestien viessä huomiota pois siitä informaatiosta, mikä on työn suorittamisen kannalta olennaista. Viestinnän laatuun liittyvät olennaisesti myös vastaanottajat. Jos vastaanottajia on kovin monelta taholta, kasvavat viestinnän kohdentamisen vaatimukset ja usein informaatio joudutaan pitämään varsin yleisellä, kaikille sopivana muotona.

*"Tässä onkin juuri se viestinnän vaikeus, miten löydetetään se asia joka kaikkia kiinnostaa ja millä tasolla siitä asiasta viestitään."*

Tiedon määrä koetaan vähintäänkin riittäväksi, mutta haetun tiedon löytäminen tuottaa taasen hankaluuksia, etenkin työsuhteiden alkutaipaleella, jolloin työntekijällä ei ole valmista verkostoa tai toimintamalleja, joihin tiedonhaussa nojata. Sähköisten välineiden lisäksi yhtä tärkeäksi koetaan koulutuksen ja valmennuksen kautta oppiminen, sekä henkilökohtainen vuorovaikutus.

OP-Pohjolan liiketoiminta muodostuu erillisistä liiketoiminta-alueista joita ovat, pankki-, vahinkovakuutus-, varallisuuden hoito- ja kiinteistövälitystoiminta. Jotkut organisaatiot ovat hierarkkisempia kuin toiset. Tytäryhtiö Pohjola Vakuutus Oy:n erityispiirteenä on matala lähestymisen kynnyks ylemmää johtoa kohden. Tämän oletetaan johtuvan organisaatioperimästä.

*"Meillä on Pohjolan kentällä semmoinen erityispiirre, että sinä voit olla kenelle tahansa avoin, että johtokin on niin matalalla tavoitettavissa, että uskallat olla niille kaveri ja puhua miten haluat."*

## 6.1 Kenelle viestintä kuuluu?

Työyhteisöviestinnän onnistuminen on yksi keskeisimmistä johtamisen välineistä, sillä se vaikuttaa suoraan työpaikoilla koettuun yleiseen ilmapiiriin. Hyvin johdettu työyhteisöviestintä motivoi henkilökuntaa sekä parantaa työtehoa. Eriytyisen tärkeäksi viestintä nousee muutostilanteissa, esimerkiksi tuoteuudistusten yhteydessä. Niinpä ei ole aivan sama, mistä ja miten saamme tietoa.

Lähtökohtaisesti viestintää ohjataan OP-Pohjola-ryhmän keskusyhteisökonsernista käsin, mutta jokainen paikallispankki on osaltaan vastuusta viestinnän jalkauttamisesta henkilöstölleen. Haastattelujen perusteella päivittäisen työyhteisöviestinnän katsottiin kuuluvan pääsääntöisesti esimiehille, joiden vastuulla on suodattaa ja välittää tietoa kaikkien osallisten saataville, ja samalla myös varmistaa, että viestin sisältö on ymmärretty.

*"Mun mielestä viestintä kuuluu kaikille ja kaikkien pitää kantaa siitä vastuu, että monesti tässäkin työyhteisössä liikaa porukka ajattelee, että se viestintä kuuluu esimiehille."*

Eräs haastateltava kertoi kuitenkin huomanneensa, että pieni joukko esimiehiä katsoo, että velvoite tiedottaa asioista olisi pikemmin viestintäosastolla ja asian tuntijoilla kuin heillä itsellään! Ellei esimies tiedä, millainen hänen alaistensa työ on ja millaisia vaatimuksia työhön kohdistuu, on hänen hankala johtaa ja välittää henkilöstön kannalta olennaista tietoa. Erittäin tärkeää on myös viestinnän kahdensuuntaisuuden vaade eli se, että esimies välittää henkilöstöltään saamia viestejä ylöspäin johtoportaan.

## 6.2 Miten työtehtävä vaikuttaa viestintään

Jokaisella työyhteisön jäsenellä on viestintävastuu oman tehtävänsä kautta. Työtehtävällä on ilmeinen vaikutus viestintätyyliin ja tapaan jolla sitä toteutetaan. Siinä missä johtajat viestivät hyvin kauaskantoisista suunnitelmista puhuen asioista hyvin abstraktilla tasolla on henkilöstön aikaperspektiivi tässä hetkessä ja työn konkreettisessa tekemisessä.

Yrityksen näköalapaikalla ovat johtajat, sillä heillä on kattavin käsitys kaikesta. Yritysjohdosta kohdistuvat myös suurimmat odotukset, sillä heidän päätöksensä vaikuttavat koko organisaatioon. Tapa, jolla johto viestii, vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitä kautta yrityksen suorituskykyyn. Usein johtoporras kertoo vain suurista linjoista ja uudistuksista, jolloin henkilöstölle jää hyvin etäinen kuva siitä, mitä nämä uudistukset heidän työssään tarkoittavat. Henkilöstön näkökulmasta arvot, missiot, strategiat ja visiot saattavat kuulostaa hölynpölyltä, joka ei millään tavalla kosketa heidän jokapäiväistä työtään.

*"Jos puhutaan ylimmästä johdosta, niin myyjäthän kokevat, että se on sitä löpinää, jota ei haluta kuulla ja siinä paljon kerrotaan ei-konkreettisia asioita. Käytetään paljon sivistyssanoja ja muita liikkeenjohdon sanoja, jotka eivät todellakaan aukea kuulijalle. Sitä ollaan niin eri maailmassa ja ne maailmat eivät kohtaa."*

Haastateltavat kuvailivat yritysjohdon tapaa viestintää harkitukseksi, hyvin yhdessä valmistelluksi käsikirjoitukseksi, jota tukevat sanomaa vahvistavat elementit, esimerkiksi videoklipit. Toisaalta taas johdon tekemä viestintä koettiin strategiseksi pitkän aikavälin viestinnäksi, joka on usein myös abstraktia ja sisältää paljon sivistyssanoja. Tämän takia vastaanottaja saattaa kokea kontekstin hyvin etäiseksi, eikä sanoman merkitys tule ymmärretyksi. Kapulakieltä ja strategiajargonia olisi syytä käyttää hyvin harkitusti.

*"Näkee, että ne on vahvasti käsikirjoitettu ja osaavasti toteutettu, että kyllä se ammattimainen ote näkyy siellä."*

Myyntin esimiehet vastaavat päivittäisestä johtamisesta ja heidän roolinsa on selvästi erilainen kuin muiden työyhteisön jäsenten. Myyntijohtaja on tulkki ylemmän johdon ja henkilöstön välillä. Toisin sanoen, myyntijohtajan tehtävä on myös välittää henkilöstön näkemyksiä ja tunteita ylös johtoportaaseen. Hän myös konkretisoi johdon asettamat tavoitteet henkilöstölle lyhyen aikavälin operatiiviseksi tekemiseksi.

*"Sitten taas kun mennään esimiestasolle, niin jokainen meistä on yksilö eli yksilölliset erot korostuu ja joillakin on ehkä hyvin suora tyyli, joka joissain työyhteisöissä"*

*sössä toimii ja jossain ei. Tulee väärinkäsityksiä ja nehan on arkea täällä meidän elämässä ja esimiestyössä."*

Onnistuakseen esimiehen tulee tulkita asioita innostuneesti sellaisella kielellä ja sellaisin kielikuvin, joita hänen ryhmänsä ymmärtää. Ellei oma esimies priorisoi ja nosta työn kannalta olennaisimpia ja tärkeimpiä asioita esiin, asiat menevät henkilöstöltä ohitse. Työyhteisön viestintäkulttuurin takana on aina esimies.

Asiantuntijoiden viestintää haastateltavat kuvailivat hyvin kaavamaiseksi, yksityiskohtiin meneväksi ja tarkaksi, sekä käsiteltävän asian pienimpiäkin yksityiskohtia kunnioittavaksi. Heidän huomionsa on kiinnittynyt nimenomaan itse asiaan ja tavoitteena on syy- ja seuraussuhteiden ymmärtäminen. Asiantuntijan vahvuudet harvoin ovat itse viestinnässä. Tämän takia heidän viestiensä sisältö saattaa jäädä ammattislangin peittoon, "insinööritekstiksi", kuten eräs haastateltava kertoi. Haasteena onkin se, miten kaikki asiantuntijoiden tieto voidaan tehokkaasti valjastaa organisaation käyttöön.

*"Siinä me voitaisiin kehittyä, etteivät asiantuntijat lähtisi asiantuntijoina kentälle puhumaan asioita, mitkä ovat hyvin kaukana siitä myyjän arjesta."*

Henkilöstötasolla viestintä on useasti jo hyvin epävirallista ja vapaamuotoista, eikä siihen liity aseman edellyttämiä rajoitteita. Tämän tason viestinnälle on hyvin tyypillistä, että se tapahtuu yleensä työtovereiden kesken työyhteisössä eikä suuntaudu niinkään ylöspäin. Tähän voi olla syynä heikko työmotivaatio, turhautuneisuus vaikutusmahdollisuuksien puutteeseen tai leimautumisen pelko hankalaksi työntekijäksi.

On myös mahdollista, ettei sopivaa palautekanavaa dialogia varten löydy tai niistä ei tiedetä. "*Intran tiedotteisiin ei ole edes mahdollista vastata tai kommentoida*", totesi eräs myyjä. Tätä väitettä tukee vuonna 2012 vakuutusmyyjille tekemäni määrällinen tutkimus, jossa 311 vastaajasta 132 oli sitä mieltä, ettei vuorovaikutus OP-Pohjola-ryhmän sisällä toteudu. Usein syynä mainittiin nimenomaan palautekanavan puute.

## 7 DIALOGINEN TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

Usein henkilöstö nähdään vain kohderyhmänä, joille vanhentuneen ajattelutavan mukaan vain tiedotetaan asioista. Luomalla edellytykset niin sanotusti alhaalta-ylös viestintään ja kannustamalla henkilöstöä käymään dialogia, saadaan aikaan uudenlaista merkitystä työlle ja lisättyä työtyytyväisyyttä työpaikalla. Kun henkilöstö ymmärtää esimerkiksi organisaation merkityksen, se vaikuttaa myönteisesti työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. On siis selvää, että kaikilla meillä on vastuu viestijöinä työtehtävään katsomatta.

Ymmärrys toimivan työyhteisöviestinnän merkityksestä on suomalaisissa suur-yrityksissä hyvällä tasolla, näin myös OP-Pohjolassa. Vuorovaikutuksen todetaan kuitenkin toteutuvan pääsääntöisesti huonosti. Haasteena on ensinnäkin, kuinka henkilöstö saadaan mukaan keskusteluihin ja toiseksi, toimivien välineiden löytäminen.

*"Toteutuu huonosti, koska siihen ei ole oikein välineitä. Näkisin, että kun meille tulee uusi intra, niin siinä on mielestäni enemmän keskustelumahdollisuuksia, vuorovaikutusta."*

Viestinnän ollessa paljolti sähköistä, myös vastaanottajamäärät ovat monesti suuret. Esimerkiksi sähköpostien ja Lync-palavereiden kautta tapahtuvassa viestinnässä ei kovin moni vastaanottaja esitä omia näkemyksiään. Tämä tekee viestinnästä yksipuolista tiedottamista. Kasvotusten taasen viestimisen koetaan olevan helppoa ja kynnyksen lähestyä esimiestä tai ylempää johtotasoa olevan matalalla. Toki tuli myös esille, että vaihteluita työyhteisöjen välillä on:

*"Tiesin, että siellä on sellainen "suut suppuun" -mentaliteetti ja että yhtään ei pullikoida vastaan, yhtään ei saanut rakentavaa palautetta saanut antaa ja sen takia meikäläinen sieltä lähtikin lipettiin, kun en voinut olla antamatta palautetta."*



Esimiehet pyrkivät lisäämään henkilöstön osallistumista keskusteluihin olemalla helposti lähestyttäviä, avoimia ja rehellisiä, tapaamaan henkilöitä kasvokkain sekä reagoimalla nopeasti saamiinsa viesteihin. Ongelmista pyritään myös tekemään näkyviä, selvittämällä syy-seuraus-suhteita ja sitä kautta lisäämällä henkilöstön luottamusta organisaation ongelmanratkaisukykyyn ja tahtoon kehittyä.

OP-Pohjolan henkilöstölle tarjotaan Microsoft Sharepoint-työtilan kautta mahdollisuutta käydä keskustelua työhön liittyvistä kysymyksistä. Työtilan käyttöaste on kuitenkin pieni, eikä mainittavampaa keskustelua ole toistaiseksi syntynyt. Tämä on mielestäni merkillepantavaa, sillä onhan konsernissa työntekijöitä lähes 12000. Eräs haastateltavista arveli vaisun käyttöasteen johtuvan henkilöstön työsuhteesta yritykseen.

Hoksaamo on koko OP-Pohjola-ryhmän ideoiden keruualusta, eräänlainen ahaa-aukio. Hoksaamossa voit luoda, kommentoida ja katsella muiden ideoita. Voit myös jakaa työkaverille ideoita ja seurata ideoitsijaa, joka luo mielestäsi hyviä ideoita. Muiden ideoiden kommentointi on erityisen kannatettavaa, koska näin ideaan liittyvät monet näkemykset tulee kirjatuksi samaan paikkaan.

Aktiivisin ja samalla osallistavin keskustelufoorumi näyttäisi haasteltavien mukaan olevan Pohjolan yrittäjäasiamiehille suunnattu, maatilavakuuttamiseen keskittyvä keskustelukanava, jossa vakuuttamiseen liittyviä ongelmia ja hyviä käytäntöjä ratkotaan talkoohengessä.

*”Yrittäjäasiamiehet ovat meidän huippuosaajia ja heidän keskustelukanavasta olisi monen työyhteisön hyvä ottaa esimerkkiä.”*

## 8 VIESTINTÄOSAAMINEN

Jokainen meistä tuo ajatuksiaan esille puhumalla ja kirjoittamalla. Koska ihminen on yksilö, myös yksilönväliset erot viestintätyyleissä korostuvat. Tapaan viestiä vaikuttaa moni asia muiden muassa ikä, koulutus ja yhteiskunnallinen asema. Myös asema työyhteisössä ja työtehtävä määrittävät viestintää. Esimiestason viestijä, jonka tehtävä on viestiä aktiivisesti alaisilleen, ei saa viestilleen samanlaista viestinnän ammattilaisten taustatukea kuin johtoporras, jonka viestiä jalostaa ja muokkaa alan ammattilainen tai siihen tarkoitukseen luotu viestintäosasto. Tästä johtuen syntyy esimerkiksi tilanteita, joissa esimiehen viestistä voi syntyä väärinymmärryksiä.

*"Tässä tullaan juuri siihen, että jokaisen (esimiehen) pitäisi tuntea jokaisen oma porukkansa niin hyvin, että tietää miten sen kanssa voi viestiä."*

Tämän päivän työyhteisöviestintä on suurelta osin sähköistä. Nuoremmat työntekijät, joille kodin tietotekniikka on ollut tavoitettavissa jo lapsena, ovat oppineet tiedon etsimiseen, muokkaamiseen ja jakamiseen jo varhaisessa vaiheessa ja heille se on luonnollista myös työpaikalla. Vanhempien työntekijöiden kyky oppia uutta on yhtä hyvä kuin nuorempienkin, mutta tahto ei ole enää samalla tasolla.

Viestintä tarvitsee toimiakseen myös vastaanottajan. Jos viestijä on vastaanottajalle kovin etäinen, voidaan päätellä, että viestijöiden välinen suhde ei edesauta viestintää rakentumaan kahdensuuntaiseksi dialogiksi. Toisaalta taas, jos viestijät ovat tuttuja toisilleen, voi viestintä rakentua hyvinkin palkitsevaksi keskusteluksi. Etenkin esimiehet janoavat tällaisia keskusteluja ja suoraa palautetta, koska he haluavat saada paremman käsityksen käsiteltävästä asiasta, kehittyä henkilökohtaisesti, sekä viedäkseen "ruohonjuuritason" viestiä ylöspäin kohti johtoporrasta.

*"Esimiehenä joskus harmittaa kun ei tule palautetta."*

Ihmiset ovat yrityksen tärkein voimavara. Yrityksellä on oltava suunnitelma, miten hyödyntää henkilöstön osaamista täysimääräisesti. Muuten tiedolla on vaara jäädä yksilöiden "omaksi tiedoksi", eikä osaaminen realisoidu mitattavana hyötynä.

*"viestintämme on sekavaa ja suunnittelematonta yhdensuuntaista tiedottamista, joka ei jätä tilaa keskustelulle."*

Tilanne organisaatiossa voi myös olla sellainen, että yrityksen strategiaa ei ole viestintään yhdistetty. Viestinnän roolia tulisikin korostaa organisaation päätöksenteossa. Ongelma on ilmeinen, mikäli haastateltavien näkemykset siitä, ettei tieto kulje ylöspäin kentältä johtoportaiseen, pitää paikkaansa. Toisaalta voi myös olla, että viestintä nähdään edelleen joissakin organisaatioissa ennemminkin vallankäytön välineenä kuin päätöksentekoa tukevana elementtinä.

## 9 TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN HAASTEITA

Viestinnässä on aina kyse ihmisistä. Ei ole mitenkään varmaa, että viestin vastaanottaja ymmärtää asian niin kuin vastaanottaja on sen ajatellut. Hyvin suunniteltu viestintä ottaa huomioon nykytilanteen.

*"Eli jos sinä kirjoitat sinne jonkun mielikuvan sininen, niin jokainen näkee sen erilaisena sinisenä."*

Henkilöstö odottaa esimiehensä olevan ensisijainen tiedonlähde. He myös odottavat esimieheltään riittävää asiaosaamista, jotta hän voi arvioida saamansa informaation tärkeyttä. Kuitenkin esimiehet koetaan usein olevan tehtävähistoriansa tai puutteellisen asiaosaamisensa takia kykenemättömiä luokittelemaan tai käsittelemään saamaansa tietoa, jolloin vaarana koetaan tiedon jäämisen "maakaamaan" esimiesten sähköposteihin eikä henkilöstölle tärkeisiin asioihin myöskään paneuduta riittävästi. Tähän lääkkeeksi on OP-Pohjolassa löydetty hiljattain myyntijohtajien kokemustenvaihtopäivät, jolla ymmärrystä myyjän arjesta on pyritty lisäämään. Samalla on myös todettu, että on edelleen esimiehiä, jotka katsovat ettei viestintä kuulu heidän tehtäviin.

*"Muutama oli niin, että miksi heille kerrotaan, että eikö teidän pitäisi kertoa suoraan myyjille!"*

Myyntien esimiehet viestivät oman työyhteisönsä lisäksi, kollegojen, alansa asiantuntijoiden (esimerkiksi tuotetuki, vahinkokäsittelijät), johdon ja kouluttajien kanssa. Heidän kokemansa viestinnän ongelmakohdat nousivat henkilöhaastatteluissa selkeästi esille. Näitä ovat tiedon löytämisen- ja liikkuvuuden ongelmat, tiedonvälittäjiin kohdistuvat odotukset ja lisäksi viestintävastuukysymykset. Yleisesti myyntiesimiehet kokevat, että tietoa on sähköisesti runsaasti saatavilla, mutta ongelmia koetaan olennaisen tiedon löytämisessä.

Työsuhteen alkuvaiheissa tukiverkon tarve korostuu. Mistä löytää omaa työtä koskevat asiat, entä keneltä kysyä kiperässä tilanteessa? Usein asetelma työpaikalla voi olla sellainen, että muita samaa työtä tekeviä ei saman katon alla

työskentele, eikä kontakteja kollegoihin ole riittävässä määrin muodostunut. Ke-  
neen olla tuolloin yhteydessä jos oma esimies ei osaa tukea sinua työssäsi?  
Toimintatapoja toivottiin ohjeistettavan huomattavasti nykyistä enemmän.

Tutkimustulosten mukaan, rutinoitunut, pidempään yrityksessä työskennellyt  
työntekijä suhtautuu kriittisemmin organisaation toimintatapoihin ja – malleihin  
kuin hiljattain työuransa aloittanut. Tämä on ilmeinen haaste myös viestinnän  
näkökulmasta. Motivaation hiipuesssa myös välinpitämättömyys lisääntyy, jolloin  
viestinnän kahdensuuntaisuuden vaatimus harvoin toteutuu.

Luonnollisen vuorovaikutuksen, jossa ihmiset kohtaavat kasvotusten toisensa,  
merkitystä ei saa unohtaa. Sähköisten välineiden käytön on osoitettu passivoi-  
van viestin vastaanottajia. Tämä nousi esille myös näissä henkilöhaastatteluis-  
sa. Monien satojen osallistujien Lyncin kautta pidettävät kokoukset voivat syn-  
nyttää dialogia vähemmän kuin esimerkiksi 10–20 hengen ryhmälle pidetty  
Lync-palaveri. Rikkainta keskustelua syntyy aina kasvotusten.

Työyhteisöviestintä tulee olla suunnitelmallista siten, että ymmärrettävästi muotoiltu viesti tavoittaisi oikeat vastaanottajat, oikea-aikaisesti. Viestinnän tulee olla myös ennakoivaa, jotta tilaa huhupuheille ei jää. Tietoa tulee jakaa aina kun on jotain jaettavaa. Myös hiljaisuudesta ja sen syistä on hyvä kertoa. Isoille muutoshankkeille on suositeltavaa rakentaa omat sivustonsa.

Toimivan työyhteisöviestinnän merkitys henkilöstön hyvinvoinnin kannalta on syytä pitää jatkuvasti esillä. Henkilöiden, joiden työnkuvaan viestintä olennaisesti kuuluu, on hyvä olla asiasta tietoisia. On toivottavaa, että viestintävastuussa oleville henkilöille järjestetään viestinnän peruskoulutusta, ellei sitä heillä jo koulutuksensa puolesta ole. Näin varmistetaan, etteivät viestinnän kontekstit jää vastaanottajille etäisiksi, vaan informaatio on suunnattu vastaanottajille ja keskustelulle luodaan otollinen maaperä. Vaikka kaikilla on vastuu viestijöinä, esimiesten tulee ymmärtää, että he ovat viestinnän keskiössä.

Viestintäsuunnitelmissa on hyvä tuoda korostetusti esille avoimuuden ja vuorovaikutuksen merkitys, sillä näin eliminoidaan tehokkaasti väärinkäsityksiä ja lisätään henkilöstön kokemaa luottamusta työyhteisöä ja organisaatiota kohtaan. Ei riitä, että avoimuudesta vain puhutaan, vaan se tulee näkyä myös teoissa. Työyhteisöviestinnän suunnittelun teoriaa on kuvattu tarkemmin luvussa 2.3.

Osallistumista voidaan parantaa suosimalla henkilökohtaista kontaktia aina kun se on mahdollista. Vaikka sähköiset kanavat ovat erittäin tehokkaita tiedonjaon välineitä, ne tuhoavat luonnollista vuorovaikutusta. Ilmiö on tuttu monelta sektorilta, esimerkiksi korkeakouluopetuksessa, jossa verkkokurssien määrää ei suositella enää nostettavan.

Erilaisten oppimisympäristöjen ja sosiaalisten verkkojen käyttöön tulee henkilöstöä kannustaa systemaattisesti, sekä rohkaista heitä käymään avointa keskustelua yrityksen keskustelufoorumeilla. Hyvät avaukset tai tuottavat ideat tulee näkyvästi nostaa esille. Palkitsemalla parhaita ideoita kannustetaan samalla myös muita osallistumaan innovointiin. Työaikaa tulisi myös käyttää edellä mai-

nittu asioihin. Henkilöstön kuunteleminen on tärkeää myös yrityksen strategisten linjausten kannalta. Henkilöstöllä on kokemukseen perustuvaa hiljaista tietoa esimerkiksi asiakkaista ja kilpailijoista, mikä voi olla tärkeää muutosten suunnittelussa ja toteutuksessa.

Dialogia verkkoympäristöissä voidaan tehokkaasti parantaa alentamalla osallistumiskynnystä verkkoneuvotteluihin. Oma ajatukseni on, että esimerkiksi vapaan aihealueen kokoontumiset verkossa ilman erityistä agendaä voisi nostaa pinnalla aivan uudenlaisia avauksia ja näkökulmia.

Tukiverkostoa on parannettava huomattavasti nykyisestään. Uutena työntekijänä tai yksin, erillään muista kollegoista työtään suorittavana voi olla hankalaa löytää ohjeistusta tai toimintamalleja esimerkiksi intrasta, kun tietoa työyhteisöstä ei ole saatavilla. Edellisessä kappaleessa mainittuihin keskustelukanaviin ja suoriin yhteyksiin, esimerkiksi asiantuntijoihin, on rakennettava luontevat kanavat, joissa avoimuuden ja vuorovaikutteisuuden periaatteet toteutuvat.

OP-Pohjolan intranetin osalta huomiota tulee jatkokehityksessä kiinnittää erityisesti toiminnallisuuksien parantamiseen: muiden muassa hakumoottorin uudistukseen, tiedotteiden tarkempaan luokitteluun ja yhteistyöalueiden aktivointiin tavalla, joka toisi intran ja keskustelukanavat luontevasti yhteen. Erityisesti kiinnittäisin huomiota palautteenannon ja keskustelunavaamisen mahdollisuuteen. Näillä toimilla viestintä kytkeytyisi paremmin strategiaan ja tärkeää tietoa olisi mahdollista kerätä tukemaan paremmin johtoportaan päätöksentekoa.

## 11 JOHTOPÄÄTÖKSET

2010-luvun työyhteisöviestintä on sähköistä ja monikanavaista. Parhaimmillaan sitä voidaan kuvata jopa avoimeksi, rehelliseksi ja osallistavaksi. Se tukee organisaatiota ja sen yksilöitä heidän tavoitteidensa saavuttamisessa, vahvistaen samalla sidosryhmäsuhteita ja yhteisöllisyyttä.

Syvimmältä olemukseltaan työyhteisöviestintä on kaikkeen organisaatiossa tapahtuvaan tekemiseen liittyvä prosessi, joka luo edellytykset organisaation menestykselle. Työyhteisöviestinnän perustehtävä on tehostaa toimintaa, tuottavuutta ja kilpailukykyä (Puro 2004, 105).

Vaikka viestintä yleisesti mielletään kuuluvan vain johdolle ja esimiehille, vastuu sen toteuttamisesta kuuluu kaikille. Vastuulliselle yritykselle dialogisuus onkin itsestäänselvyys ja kertoo siitä, että yritys arvostaa henkilöstöään ja haluaa ymmärtää ja hyödyntää sen osaamista. Se, miten yritys käytännössä kerää henkilöstön kokemuksia ja ottaa ne huomioon strategiatyössään, voi isossa organisaatiossa osoittautua jo todelliseksi haasteeksi.

Kasvokkainviestintä, elein ja ilmein, on edelleen ilmaisuvoimaltaan kaikkein tehokkain viestinnän muoto ja sitä tulee suosia aina kun mahdollista. Erityisesti esimies-alaisviestinnässä sillä on suuri merkitys. Kasvokkaista kontakteja tarvitaan viestinnän vahvistamiseen ja ymmärtämisen varmistamiseen (Puro 2004, 128). ja se on myös tehokkain tapa saada osapuolet osallistumaan keskusteluun. Etenkin muutostilanteissa on yhteistä ymmärrystä hyvä vahvistaa kasvotusten. Investointi henkilökohtaiseen kasvokkainviestintään on pieni.

Moderniin organisaatioteoriaan pohjautuva dialoginen työyhteisöviestintä luo organisaatioon edellytykset oppia ja kehittyä yhdessä. Dialoginen viestintä on luonteeltaan kahdenvälistä, moniäänistä, keskusteluun tähtäävää, ja sen lähtökohdana ovat organisaation strategiset valinnat (Stenvall 2007, 62.) Onnistues-



saan dialoginen lähestymistapa tekee muutosprosesseista huomattavasti helpompaa ja luo organisaatioon uudenlaista yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Työyhteisöviestintään osallistuvat kaikki organisaation jäsenet ja on kaikkien vastuulla välittää oleellista tietoa eteenpäin. Työnkuvan perusteella muotoutuu jokaiselle oma tapa, jolla informaatiota eteenpäin välittää. Kun johtajat keskittyvät viestimään hyvin kauaskantoisista suunnitelmista, puhuen asioista hyvin abstraktilla tasolla on henkilöstön aikaperspektiivi usein tässä hetkessä ja työn konkreettisessa tekemisessä.

Viestintä on yksi keskeisimpiä johtamisen välineitä. Tapa, jolla yritysjohto viestii, vaikuttaa henkilöstön motivaatioon ja sitä kautta koko yrityksen suorituskykyyn. Jos johdon viestintä on kovin abstraktia ja kauaskantoista, jää strategiat, missiot ja visiot helposti henkilöstölle epäselviksi. Viestinnän tulee olla järjestelmällistä ja selkeää, sekä noudattaa organisaatiossa toimiviksi osoittautuneita käytäntöjä.

Yritysjohdon apuna on isoissa yrityksissä erityinen viestintäosasto, joka tukee ja vahvistaa viestinnän sisältöjä sekä kääntää niitä kohderyhmien mukaan. Kun asiat kerrotaan avoimesti ja jatkuvasti, henkilöstö kokee, että johto ymmärtää vastuunsa, ennakoii ongelmia ja tarpeita sekä toimii niiden mukaan (Juholin 1999, 197.) Haitallisinta on olla viestimättä, sillä silloin syntyy uutistyhjiöitä, joilla on taipumus täyttyä arvailuilla ja oletuksilla (Åberg 2006, 112.)

Asiantuntijat edellyttävät tarkkaa ja yksityiskohtaista tietoa ymmärtääkseen, miksi asiat ovat niin kuin ovat. He ovat tasavertaisia ja itseohjautuvia tiedon tuottajia, jalostajia ja vaihtajia ja tavoittelevat syy- ja seuraussuhteiden syvää ymmärtämistä. He ovat myös kriittisiä kaiken tiedon suhteen, eivätkä välttämättä hyväksy johdon näkemyksiä (Juholin 2008, 62.)

Henkilöhaastatteluista kävi ilmi, että asiantuntijoiden viestintätyyli on case-yrityksessä hyvin tarkkaa ja perustuu todeksi osoitettuun tietoon. Heidän vahvuutensa on harvoin itse viestinnässä tai vastaanottajan huomioimisessa. Ison organisaation yksi monista haasteista onkin, kuinka hyödyntää asiantuntija-

osaaminen tehokkaasti. Asiantuntijoiden tuottamaa tietoa tulee kuitenkin jalostaa viestin vastaanottajat huomioiden.

Esimiehet ovat viestinnän keskiössä. Heidän tehtävänä on suodattaa informaatiotulvasta asiat, jotka ovat henkilöstölle tärkeitä. Esimiehen tiedonvastuu on juuri yleisten tietojen räätälöinnissä omaan yksikköön ja toisaalta oman yksikön näkökantojen vieminen ylöspäin (Åberg 2006, 112.) Esimiehen tulee tiedottaa vastuunsa viestinnän avainhenkilönä, muuten hän ei voi menestyä esimiehenä.

Esimies on linkki oman yksikkönsä ja koko muun työyhteisön välissä. Ellei esimies priorisoi ja tuo työn kannalta keskeisimpiä asioita esille, asiat menevät ohitse. Henkilöstö tarvitsee palautetta, kahdensuuntaista viestintää ja rohkaisua omalta esimieheltään (Grönroos 2009, 449). Ilman toimivaa työyhteisöviestintää on yritys vain tekijöidensä summa.

Henkilöstön näkökulmasta olisi ensiarvoisen tärkeää, että heillä olisi käytettävissään viimeisin mahdollinen tieto. Erityisesti muutostilanteissa viestinnän merkitys korostuu. Vaikeatkin asiat koetaan turvallisuutta tuovina, kun perustelut ovat uskottavat. Erittäin tärkeää muutostilanteissa olisi, että viestintä olisi mahdollista niin sanotusti alhaalta ylöspäin. Tämä on mahdollista vain keskusteluun kannustavissa työyhteisöissä. Tuskin löytyy montakaan organisaatiota, joiden viestinnän peruseriaatteena ei mainittaisi avoimuutta. Ei kuitenkaan riitä, että asia todetaan, vaan on myös eriteltävä, millaista on avoin viestintä (Juholin, E. 1999, 109).

## 12 POHDINTA

Työyhteisöviestintä on itselleni kiinnostava ja aina ajankohtainen finanssialalla, jossa ohjeistukset ja tuotteet elävät jatkuvassa muutoksessa. Työssäni olen huomannut, ettei työyhteisöviestintä ole lainkaan yksinkertaista, mutta uskon, että kehittämismahdollisuuksia on aina olemassa.

Aloittaessani nykyisessä työssäni vuonna 2004, silloinen esimieheni lähetti ehkä kahdesta kolmeen sähköpostia kuukauden aikana. Usein sähköpostit koskivat aiheita, jotka olin lukenut jo aiemmin tai jotka eivät työn tekemisen kannalta olleet relevantteja. Tänä päivänä esimieheni muistaa sähköpostillaan kahdesta kolmeen kertaan päivässä ja saatan silti toisinaan kokea, ettei minua ole informoitu. Viestintä epäonnistuu lähes aina.

Tämän opinnäytetyön keskeisenä tavoitteena oli selvittää, mitä työyhteisöviestintä on ja miten se on 2000-luvulla muuttunut. Eräänä tavoitteena oli myös vahvistaa niitä oletuksia, jotka muodostin viestinnästä vuonna 2012 case-organisaatiossa tekemäni tutkielman perusteella. Tämä survey-tutkielma osoitti, että esimiehiltä vaaditaan asiaosaamisen lisäksi myös viestinnällisiä taitoja ja ennen kaikkea aitoa kiinnostusta alaistensa työtä kohtaan. Tutkielma toi myös selkeästi esille sen, että muutostilanteissa mahdollisuus epäonnistua viestijänä on huomattavan suuri. Henkilöstö tarvitsee palautetta, kahdensuuntaista viestintää ja rohkaisua omalta esimieheltään (Grönroos 2009, 449).

Tutkielmasta keräämäni aineisto antoi perustan ja laadullisen lähestymistavan tälle opinnäytetyölle. Käsitteiksiäni työyhteisöviestinnästä syvensin haastattelemalla OP-Pohjolan myyntijohtoa ja asiantuntijoita kesällä 2014. Henkilöhaastatteluin etsin vastauksia kysymyksiin kuten, kenelle viestintä kuuluu, ketkä siihen osallistuvat ja miten työtehtävät vaikuttavat viestinnän tyyliin ja sisältöön. Pysin myös löytämään vastauksia kysymyksiin kuten, millaisia valmiuksia kullekin haastateltavalle oli viestintään annettu ja miten haastateltavat tukivat dialogista työyhteisöviestintää omalta osaltaan.

Viestintää määrittää asema ja työtehtävä organisaatiossa. Kun johtoporras viestii pitkän aikavälin strategioista, keskittyy asiantuntija ymmärtämään miksi asiat ovat niin kuin ovat. Henkilöstön kommunikointi on keskittynyt konkreettiseen tekemiseen tässä ja nyt.

Tämän opinnäytetyön keskeisin tulos oli havaita, mikä on esimiehen merkitys työyhteisöviestinnässä. Ilman esimiehen ymmärrystä henkilöstön arjesta tai toisaalta yrityksen strategiasta, on maaperä dialogille lähtökohtaisesti heikko. Esimiehet ovat työyhteisöviestinnän moottoreita. Heillä tulisi olla myös rohkeutta saattaa havaintojaan ylemmän tason tietoisuuteen.

Opinnäyteprosessin alkuvaiheessa ajattelin tarkastella työyhteisöviestintää nimenomaan tuotelanseerauksen näkökulmasta. Perehtyessäni viestinnän kirjallisuuteen aloin varmistua siitä, että on turha tarkastella ainoastaan tuoteuudistustilanteita, sillä muutosvauhti on nopeaa jo muutenkin, ja viestintä itsessään on prosessi, jolla on selkeä alku ja loppu. Työn alkuvaiheissa suunnittelemani aihealueet tuotekehittämisestä, valmennuksesta ja lanseerauksesta viestinnällisistä näkökulmista tarkasteltuna rajasin tästä opinnäytetyöstä pois, jättäen näin seuraavalle tutkijanalulle valmiita aihealueita työstettäväksi.

Tässä opinnäytetyössä oleviin teemoihin olisi voinut mennä huomattavasti syvemmälle. Esimerkiksi viestinnän suunnittelusta, toteutuksesta ja mittaamisesta olisi saanut jo varsin toimivan opinnäytetyön aikaiseksi. Kuitenkin näinkin kapealaisessa työssä oli haasteena teorian ja empirian vuoropuhelu. Tarkkasilmäisimmät lukijat tulevat varmasti löytämään tästä työstä myös tietoa, jolle ei löydy teoreettista pohjaa. Uskon kuitenkin, että jokainen löytää tekstistä muuta kuin pässin lihaa.

Jatkotutkimusaiheena voisi olla esimerkiksi viestinnän mittaamiseen liittyvät haasteet, sillä juuri tuloksien kautta voidaan parantaa yrityksen mahdollisuuksia menestyä. Toisaalta tämän päivän työntekijät ovat jo niin kyllästettyjä mittaamisella, että mittaamista mittaamisen vuoksi kannattaa välttää. Aiheesta löytyy runsaasti suomenkielistä kirjallisuutta, mm. Juholin, Viestinnän mittaamisen opas (2010).

Koska tulevaisuus on digitaalinen, voisi toinen mielenkiintoinen tutkimusaihe liittyä toimivien vuorovaikutusmallien luomiseen nimenomaan sähköisissä kanavissa. Etsiä niitä asioita, jotka edesauttavat hiljaisen tiedon kiinnittymistä organisaation toimintamalleihin ja tukevat ylemmän johdon päätöksentekoa.

Ihmiset tekevät viestinnän. Eri ammateissa viestitään eri tavoin. Jotkut toimenkuvat edellyttävät jo monenlaisia viestinnällisiä valmiuksia. Työn ulkopuolella ei strategioita kanssakäymiseen tarvita, mutta valmiudet kommunikoida monin eri tavoin on hyvä osata. Meistä lähes jokainen haluaa olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa.

Tämän opinnäytetyön viimeisessä kappaleessa jätän sanat kommunikaatio ja viestintä kokonaan pois, ja puhun vain helposta olemisesta ryhmässä. Ihmisinä haluamme, että meidät hyväksytään ja, että meillä on helppo olla toistemme seurassa. Haluamme jakaa ajatuksia, tulla ymmärretyksi ja olla hyödyllisiä toisillemme. Tähän mielestäni myös työyhteisöviestinnän tulisi tänä päivänä pyrkiä. "Sana on vapaa ja laitteet liikkumaan on pantu sinua varten."

## LÄHTEET

- Finanssialan Keskusliitto 2014, viitattu 11.10.2014  
[https://www.fkl.fi/tietoa\\_meista/toimiala/Sivut/default.aspx](https://www.fkl.fi/tietoa_meista/toimiala/Sivut/default.aspx)
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WSOY.
- Heiskanen, M. & Lehikoinen, S. 2010. Muutosviestinnän voimapaperi. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2002. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Inforviestintä Oy.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Ilmarinen 2014, viitattu 12.10.2014  
[https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02\\_tyohyvinto/11\\_liitteet/pdf/onnistunut\\_muutos.pdf](https://www.ilmarinen.fi/Production/fi/Yritys/02_tyohyvinto/11_liitteet/pdf/onnistunut_muutos.pdf)
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Juva: WSOY.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WSOY.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna. Vantaa: Infor.
- Juholin, E. 2013. Communicare! - Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Kopijyvä.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Keuruu: Otava.
- Kotter, J. 1997. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor Ab
- Kuvaja, S. & Malmelin, K. 2008. Vastuullinen yritysviestintä- kilpailuetua vuoropuhelusta. Helsinki: Edita Prima.
- Mattila, P. 2007. Johdettu muutos – avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrange, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY

- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kopijyvä: Infor Oy.
- OP-Pohjola 2014, viitattu 7.9.2014 <http://opinet.op.fi/opinet?id=100&nfpb=true>
- OP-Pohjola 2014, viitattu 11.10.2014 <https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-osk?id=80100&srcpl=6>
- Pekkola, P., Pedak, M. & Aula, P. 2010. Hyvinvointiviestintä. viitattu 22.10.2014 [http://www.tsr.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=13109&name=DLFE-5401.pdf](http://www.tsr.fi/c/document_library/get_file?folderId=13109&name=DLFE-5401.pdf)
- Puro, J-P. 2003, Työviestinnän kipupisteet. Tampere: Inforviestintä Oy.
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WSOY.
- Rissa, K. 2009. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Viitattu 8.11.2014. [http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2009.pdf](http://www.ttk.fi/files/916/Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2009.pdf)
- Ruuska K. 2007. Pidä projekti hallinnassa. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Salin, M. 2010. Sujuva viestintä tuo työtehoa. Viitattu 4.10.2014. <http://www.digipaper.fi/ekonomi/50486/index.php?pgnumb=21>
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Sydänmaanlakka, P., 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- Tarmio, H. 2003. Elämänviisauden kirja. Helsinki: WSOY
- Tiensuu, V., Partanen V. & Aaltonen J., 2004. Onnellinen organisaatio – ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. 1. P. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valvisto, E. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Talentum Media Oy
- Vuokko, P. 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WS Boolwell Oy.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## **HENKILÖHAASTATTELUT**

Ahonen, A. 2014. OP Palvelut Oy, Markkinointi ja myynnin tuki. Videoneuvottelu 28.5.2014. Tekijän hallussa.

Arminen, A. 2014. OP Palvelut Oy, Markkinointi ja myynnin tuki. Videoneuvottelu 24.8.2014. Tekijän hallussa.

Filppula, M. 2014. Pohjola Vakuutus Oy, Pohjoinen alue. Haastattelu 4.7.2014. Tekijän hallussa.

Palosaari, H. 2014. Pohjola Vakuutus Oy, Pohjoinen alue. Haastattelu 21.5.2014. Tekijän hallussa.



## LIITTEET

Henkilöasiakkaan uudet henkilövakuutukset 2012

LIITE 1

### **Tervetuloa vastaamaan kyselyyn!**

Uudet henkilövakuutukset ovat kohta meidän kaikkien ulottuvilla. Jotta voisimme tarjota asiakkaillemme parasta mahdollista vakuutusturvaa heti ensimmäisestä päivästä alkaen haluamme, että viestimme siitä sinulle mahdollisimman selkeästi.

*Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisällä kulkevaa viestintää, jota leimaa se, että viestintä on suunnitelmallista ja kaikilla viestintään osallistuvilla on yhteinen tavoite. Organisaation tavoitteena voi olla esim. jonkin tietyn tuotteen tai palvelun tuominen asiakkaille.*

### TAUSTAKYSYMYKSET

1. vastaajan ikä
  - 18-29
  - 30-40
  - 41- 52
  - 52 yli
  
2. työsuhteen kesto vuosissa
  - alle 2v
  - 2-5 v.
  - 6-12 v.
  - yli 12v.
  
3. työtehtävä
  - Pohjolan asiamies
  - OP:n vakuutusneuvoja
  - muu mikä ?

#### 4. Vakuutusmyyntialue

- Lappi
- Pohjanmaa
- Länsi-Suomi
- Itä-Suomi
- Etelä-Suomi

#### TUTKIMUSKYSYMYKSET

##### 1. Miten kuvailisit sisäistä viestittämistä omassa organisaatiossasi?

AVOIN KENTTÄ

##### 2. Mitä kanavia pitkin otat tietoa vastaan?

- intra
- sähköposti
- esitteet ym. painettu materiaali
- koulutus/valmennus
- palaverit
- puskaradio
- jokin muu, mikä

AVOIN KENTTÄ

##### 3. Mitkä viestintäkanavat koet hyödyttömiksi työsi kannalta?

- intra
- sähköposti
- esitteet ym. painettu materiaali
- koulutus/valmennus
- palaverit
- puskaradio
- jokin muu, mikä

AVOIN KENTTÄ

##### 4. Onko viestintä laadukasta ja oikea-aikaista?

- kyllä on
- ei ole
- viestintä on jotain muuta, mitä ?

AVOIN KENTTÄ

5. Onko sisäinen viestintä mielestäsi suunnitelmallista?

- kyllä on
- ei ole, miksi ?

AVOIN KENTTÄ

6. Onko jokin sisäisen viestinnän toimintamalli/-tapa mielestäsi huono?

7. Toteutuuko vuorovaikutus mielestäsi sisäisessä viestinnässä?

- kyllä
- ei, miksi ?

AVOIN KENTTÄ

8. Kenen tehtävä on mielestäsi tehdä sisäistä viestintää, esim. tiedottaa uusista tuotteista?

AVOIN KENTTÄ

9. Tulisiko viestintävalmennusta antaa kaikille niille, joilla on vastuuta viestinnästä?

- kyllä
- ei tule, koska?

AVOIN KENTTÄ

10. Miten haluat oppia uusista tuotteista ja palveluista?

- intra
- sähköposti
- verkkokurssi
- esitteet ym. painettu materiaali
- koulutus/valmennus
- palaverit

- jotenkin muuten, miten?

AVOIN KENTTÄ

11. Tuleeko mieleesi tilannetta, jolloin viestintä olisi epäonnistunut?

AVOIN KENTTÄ

12. Miten haet tietoa tuotteista ja palveluista?

- intra

- sähköposti

-esitteet ym. painettu materiaali

-koulutus/valmennus

-palaverit

-puskaradio

- jokin muu, mikä

AVOIN KENTTÄ

13. Löydätkö haluamasi tiedon työhösi liittyen?

- kyllä

- en löydä, koska?

AVOIN KENTTÄ

14. Mikä on sinun kehitysideasi sisäiseen viestintään?

AVOIN KENTTÄ

15. Mikäli olet kiinnostunut tutkimuksen tuloksista, ole hyvä ja jätä sähköpostiosoitteesi alla olevaan kenttään, kiitos.

AVOIN KENTTÄ

1. Kerro, miten ymmärrät viestinnän työyhteisössäsi? Mistä asioista se muodostuu, keitä siihen osallistuu?
2. Miten kuvailisit työyhteisöviestintää omassa organisaatiossasi konkreettisin esimerkein?
3. Kenelle työyhteisöviestintä mielestäsi kuuluu?
4. Miten johto/esimiehet/ asiantuntijat viestivät, huomaatko eroavaisuuksia?
5. Millä tavalla vuorovaikutus mielestäsi sisäisessä viestinnässä toteutuu?
6. Miten keskustelua pyritään omassa työyhteisössäsi syventämään, pyritkö siihen itse?
7. Kuinka löydät haluamasi tiedon työhösi liittyen?
8. Millaista viestintävalmennusta olet saanut?
9. Tuleeko mieleesi jokin asia tai tilanne, jolloin viestintä olisi ollut erityisen onnistunutta ja miksi näin on tapahtunut?
10. Mikä on kehitysehdotuksesi sisäiseen viestintään?