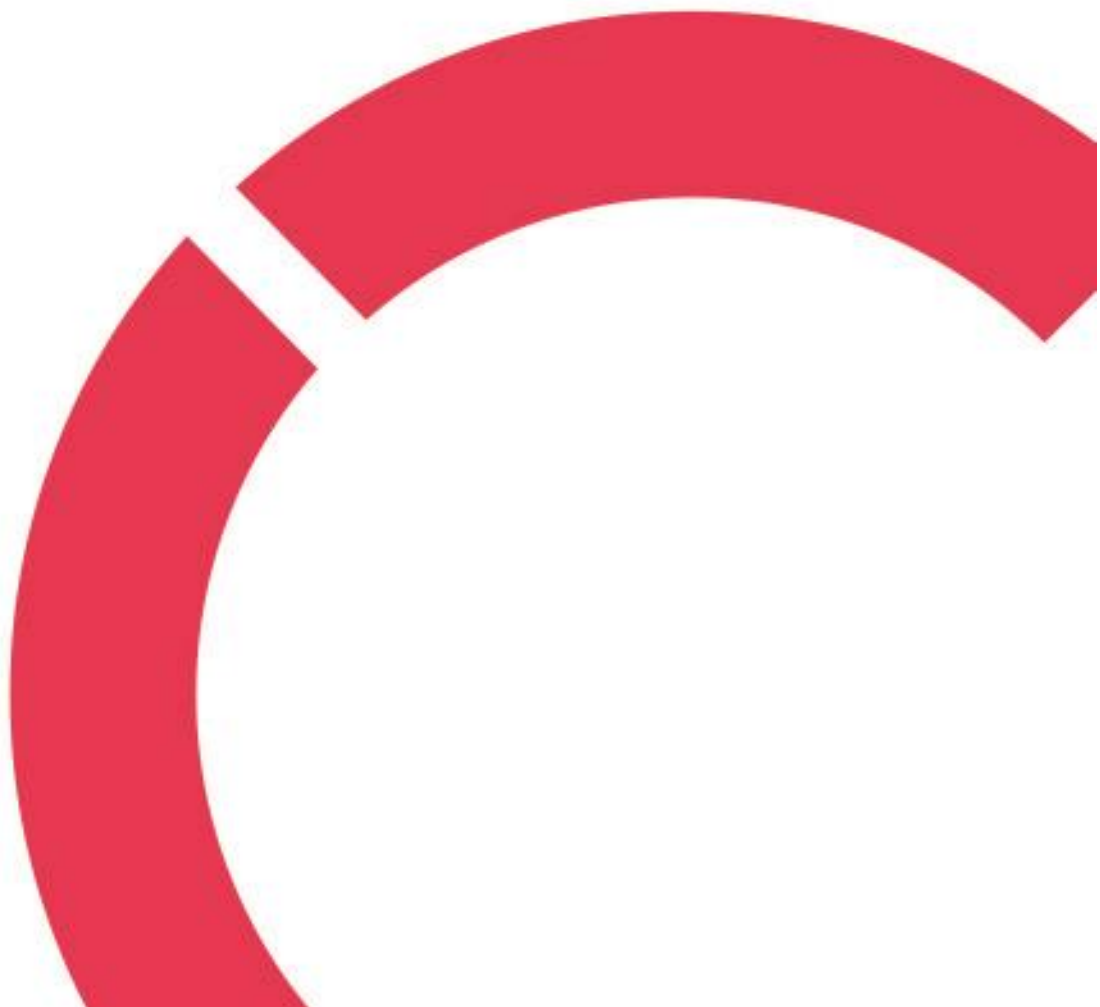


Riikka Saari

FASILITOINTI OSANA MIKROYRITYKSEN SISÄISTÄ VIESTINTÄÄ

**Opinnäytetyö
CENTRIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Tradenomi koulutus
Marraskuu 2022**



Centria-ammattikorkeakoulu	Aika Marraskuu 2022	Tekijä/tekijät Riikka Saari
Koulutus Tradenomi		<input checked="" type="checkbox"/> AMK <input type="checkbox"/> YAMK
Työn nimi Fasilitointi osana mikroyrityksen sisäistä viestintää		
Työn ohjaaja Johanna Österberg-Högstedt		Sivumäärä 37+2
Työelämäohjaaja		
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän nykytilannetta sekä selvittää sisäisen viestinnän mahdollisia puutteita ja kehityskohtia. Lisäksi työn tarkoituksena oli luoda toimeksiantajayritykselle sisäisen viestinnän suunnitelma, joka pitää sisällään myös fasilitoinnin osa-alueen.</p> <p>Työn teoriaosuus käsittelee sisäistä viestintää ja fasilitointia. Työn teoriaosuuden pohjana hyödynnettiin suomalaista sisäiseen viestintään, johtamiseen, työyhteisöhyvinvointiin, henkilöstöjohtamiseen ja fasilitointiin liittyvää kirjallisuutta. Teoriaosuuden sisältö luotiin vastaamaan toimeksiantajayrityksen kaltaisen mikroyrityksen tarpeita.</p> <p>Työn tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, joka toteutettiin toimeksiantajayrityksen omistajalle, sekä muulle henkilökunnalle kahdenkeskisillä avoimilla haastattelulla.</p> <p>Tutkimuksen tuloksena saatiin selkeä kuva toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän nykytilasta. Nykytilan kartoituksen perusteella ja työn teoriaosuuden tietoperustaa hyödyntäen työn lopputuloksena syntyi toimeksiantajayritykselle myös sisäisen viestinnän suunnitelma, jossa on otettu huomioon pienen mikroyrityksen tarpeet ja toiveet.</p>		

<p>Asiasanat Dialogitaidot, fasilitointi, fasilitoiva johtaminen, mikroyritys, sisäinen viestintä, sisäisen viestinnän kanavat, sitouttaminen, työhyvinvointi, viestintä, viestintäsuunnitelma.</p>
--

ABSTRACT

Centria University of Applied Sciences	Date November 2022	Author Riikka Saari
Degree programme Business administration		
Name of thesis Facilitation as part of the microenterprise's internal communication		
Centria supervisor Johanna Österberg-Högstedt	Pages 37+2	
Instructor representing commissioning institution or company		
<p>The purpose of this thesis was to investigate the current situation of the internal communication of the client company, as well as to find out the possible shortcomings and development points of the internal communication. Additional purpose of the work was to create an internal communication plan for the client company, which also includes the area of facilitation.</p> <p>The theory part of the work deals with internal communication and facilitation. The theoretical part of the work was based on Finnish literature related to internal communication, management, work community well-being, personnel management, and facilitation. The content of the theory part was created to meet the needs of a micro-enterprise like the client's company.</p> <p>Qualitative research was chosen as the research method for the work, which was implemented for the owner of the company, as well as for the other staff through one-on-one open interviews.</p> <p>The research painted a clear picture of the current state of the internal communication in the company. Based on the mapping of the current situation and utilizing the knowledge base of the theoretical part of the work, the result was an internal communication plan for the client company, which considered the needs and wishes of a small micro-enterprise.</p>		
<p>Key words Communication, communication plan, dialogue skills, engagement, facilitation, facilitative management, internal communication, internal communication channels, micro-enterprise, well-being at work,</p>		

KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY

Agenda

Agendalla voidaan tarkoittaa mm. tehtävälistaa, suunnitelmaa, ohjetta, tai luetteloa. Tehtävälistan tarkoitus on selkiyttää kyseessä olevan asian, aiheen, tai tilaisuuden jäsentämistä. (Merriam-Webster.com.)

Dialogi

Dialogilla tarkoitetaan ihmisten välistä keskustelua, joka on suoraa, ja avointa. Dialogiin osallistuvat henkilöt tavoittelevat asioiden yhteistä ymmärrystä vuoropuhelussa, jossa otetaan kaikki osapuolet mukaan yhteiseen ajatuksenvaihtoon tasapuolisesti. Dialogin keskeisiä perusteita ovat toisten huomioon ottaminen, tasavertaisuus, arvostus ja vastavuoroisuus (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2022.)

Fasilitointi

Fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmän tietoista ja tavoitteellista ohjaamista kohti haluttua päämäärää ja tavoitetta. Fasilitoinnin avulla voidaan luoda ja kehittää edellytyksiä ryhmän jäsenten tasavertaiseen ja aktiiviseen osallistumiseen esimerkiksi palaverin yhteydessä. (Fasilitaattorit.fi.)

Mikroyritys

Mikroyritykseksi kutsutaan yritystä, jossa henkilöstöä on alle kymmenen henkeä. Mikroyritykseksi voidaan määritellä myös yritys, jonka vuosiliikevaihto on korkeintaan kaksi miljoonaa euroa. (Tilastokeskus.fi.)

Profilointi

Profiloinniksi kutsutaan toimintaa, jonka tarkoituksena on muodostaa tavoitekuva, eli profiili halutulle kohteelle. Profiloinnin avulla yritys voi rakentaa työyhteisön haluamien mielikuvakentöjen avulla tietyn kuvan yrityksestä ja sen toiminnasta. (Åberg 2006, 100.)

Sisäinen viestintä

Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan kaikkea sitä vuorovaikutusta ja tiedonkulkua, jota yrityksen sisällä on. Sisäisen viestinnän avulla välitetään ja jaetaan tietoa henkilökunnan kesken, luodaan yhteishenkeä ja pidetään huoli, että työyhteisö on ajan tasalla yritykseen sekä liiketoimintaan liittyvistä asioista. (Joki 2018, 189.)

TIIVISTELMÄ
ABSTRACT
KÄSITTEIDEN MÄÄRITTELY
SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 MIKROYRITTÄJYYS SUOMESSA.....	2
3 SISÄINEN VIESTINTÄ.....	3
3.3 Esimiehen rooli sisäisessä viestinnässä	8
3.5 Tiedottaminen	9
3.7 Yhteisöllisyys, osallisuus ja vaikuttaminen	11
3.8 Viestintäsuunnitelma	12
4 FASILITOINTI.....	13
4.1 Fasilitoiva johtaminen	13
4.2 Fasilitointi osana yrityksen sisäistä viestintää.....	14
4.3 Fasilitoidun tilaisuuden suunnittelu	15
4.3.1 Fasilitoidun tilaisuuden järjestäminen.....	16
4.3.2 Ideointivaihe	17
4.3.3 Ideoiden arviointi	18
4.3.4 Tilaisuuden arviointi ja yhteenveto	19
5 HAASTATTELUTUTKIMUS.....	20
5.1 Toimeksiantajan haastattelun tulokset.....	20
5.2 Työntekijöiden haastattelun tulokset.....	22
5.3 Tulosten yhteenveto	25
6 SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITELMA	27
6.1 Arvot ja pelisäännöt	27
6.2 Sisäisen viestinnän tavoitteet.....	28
6.3 Sisäisen viestinnän organisoiminen ja viestinnän vastuut.....	28
6.4 Perehdytys.....	28
6.5 Sisäisen viestinnän kanavat	29
6.6 Fasilitointi osana sisäistä viestintää	30
6.7 Fasilitoiva työpaja	30
6.8 Sisäisen viestinnän vuosisuunnitelman linjauksia	30
6.9 Tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen	31
7 POHDINTA	32
8 YHTEENVETO	33
LÄHTEET	35
LIITTEET	
LIITE 1. Kysymykset toimeksiantajalle.....	38
LIITE 2. Kysymykset työntekijöille.....	39

KUVIOT

KUVIO 1. Fasilitoinnin suunnittelukolmio.....16

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän nykytila henkilöstölle tehdyn haastattelun avulla sekä luoda yritykselle oma sisäisen viestinnän suunnitelma, jossa on mukana fasilitoinnin huomioiva osuus. Aihe valikoitui opinnäytetyön aiheeksi, sillä aihe on kiinnostava ja aina yhtä ajankohtainen, ja työn tutkimukselle ja viestintäsuunnitelmalle todettiin myös olevan selvä tarve toimeksiantajan puolelta.

Työn teoriaosuus koostuu sisäisen viestinnän ja fasilitoinnin luvuista, jotka yhdessä luovat pohjan opinnäytetyölle. Työn teoriaosuudessa keskitytään erityisesti niihin aiheisiin, jotka sopivat juuri pienen mikroyrityksen sisäisen viestinnän tarpeisiin nykypäivän työelämässä. Lisäksi työn teoriaosuuteen valikoituissa aiheissa on huomioitu toimeksiantajayrityksen omistajan omia toiveita ja tarpeita tulevaisuuden viestinnän johtamiselle fasilitoivalla otteella.

Koska työn toimeksiantajayrityksenä oli yritys, jossa työelämän arjen rytmi on hektistä ja jonka työntekijöiden työskentely perustuu erityisesti yksilösuorituksiin, arvioin fasilitoinnin tuovan lisäarvoa yhteisille vuorovaikutustilanteille. Fasilitoinnin huomioiminen sisäisen viestinnän suunnitelmassa pohjautui lisäksi toimeksiantajan omiin toiveisiin, jotka liittyivät tiimin yhteishengen kasvattamiseen, työntekijöiden sitouttamiseen, sekä toimivamman yrityskulttuurin luomiseen sisäisen viestinnän kautta.

Työn tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, sillä tutkimuksessa haluttiin päästä syvemmälle sisäisen viestinnän aiheeseen, ja tarkoituksena oli saada yksityiskohtaista tietoa yrityksen sisäisen viestinnän nykytilasta yrityksen työntekijöiltä. Laadullinen tutkimus toteutettiin yrityksen koko henkilökunnalle niin, että jokaista sen jäsentä haastateltiin kahdenkeskisissä, avoimissa haastatteluissa. Yrityksen omistajalle ja työntekijöille valikoitui tutkimusta varten omanlaisensa kysymykset, jotka kuitenkin liittyvät vahvasti samojen, yhteisten teemojen ympärille.

Työn sisäisen viestinnän suunnitelman linjauksiin vaikuttivat toimeksiantajayrityksen esittämät toiveet, sekä tutkimuksessa saadut tulokset. Sisäisen viestinnän suunnitelman tarkoitus on auttaa toimeksiantajayritystä luomaan jatkossa selkeitä raameja sisäiselle viestinnälle, ja toimia suuntaa antavana esimerkkinä siitä, kuinka fasilitointia voidaan tuoda mukaan yrityksen toiminnan sisälle.

2 MIKROYRITTÄJYYS SUOMESSA

Työn toimeksiantaja on mikroyritys, joka toimii hius- ja kauneusalalla. Mikroyritykseksi ja mikroyrittäjyydeksi määritellään Suomessa yritykset, jotka työllistävät alle 10 henkeä, ja joiden enimmäisliikevaihto on vuositasolla 2000000 euroa. (Kaute.fi 21.9.2021.)

Suomessa toimivien mikroyritysten liikevaihto on yhteensä n. 75 miljardia euroa, eli mikroyritysten merkitys Suomen taloudelle on hyvin tärkeä. Mikroyrityksiä pidetään merkityksellisinä myös talouslujien ulkopuolella, sillä niiden nähdään olevan suuressa roolissa erityisesti innovaatioiden ja tulevaisuuden bisneslogiikan kehittämisessä. Lisäksi mikroyrittäjyys nähdään tärkeässä roolissa myös kierto-talouteen perustuvassa liiketoiminnassa, sillä useat yrittäjät eivät aloita yritystoimintaa rahan luomisen näkökulmasta, vaan pikemminkin omien arvojen edistämisen, sekä oman näköisen elämän luomisen näkökulmasta. Tämän vuoksi uusien yritysten syntyminen kehittää Suomen asemaa monella tapaa kansainvälisilläkin markkinoilla ja myös pitkän aikavälin arvioinnin näkökulmasta. (Kaute.fi 21.9.2021.)

Oulun yliopiston tekemän ja STT:n julkaiseman tilastokatsauksen mukaan Suomessa vuonna 2020 aktiivisesti toiminnassa olevista 336235 yrityksestä 310939 (92,4 %) oli mikroyrityksiä. Mikroyritysten työllistävyyden määrän todettiin kasvaneen vuosien 2019–2020 välillä jopa 3,4 %, joka tarkoittaa yhteensä 11552 henkilötyövuotta. Kun verrataan lukuja muihin yritysluokkiin, oli samaisen ajanjakson 2019–2020 muutos suurilla yrityksillä -3,9 % ja keskisuurilla yrityksillä -4,6 %. (Sttinfo.fi 28.8.2022.)

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen viestintä tarkoittaa yritykseen kuuluvan henkilöstön välistä keskinäistä vuorovaikutusta ja yrityksen sisäisen tiedon välittämistä työyhteisössä. Sisäisen viestinnän päätarkoitus on jakaa tietoa, auttaa luomaan selkeää yrityskuvaa, ja viestiä yrityksen sisällä tapahtuvista muutoksista sekä muutoksiin liittyvistä syistä ja seurauksista. Sisäisen viestinnän tarkoitus on myös auttaa henkilöstöä sitoutumaan yritykseen, sekä auttaa parantamaan työn yksin ja yhdessä tekemisen sujuvuutta, sekä työskentelyn tehokkuutta. (Joki 2018, 189.)

Jos pohditaan toimivan työyhteisön perusedellytyksiä, on toimiva tiedonkulku yksi tärkeimmistä asioista tähän liittyen. Jotta työyhteisön tiedonkulun voidaan sanoa toimivan, täytyy yrityksen esihenkilön ymmärtää, mikä kaikki asia ja tieto on relevanttia henkilökunnalle viestittäväksi. Tärkeät, ajankohtaiset ja yrityksen toimintaan vaikuttavat asiat on tärkeä pystyä viestimään henkilökunnalle reaaliajassa, mutta kaikkia yritystoimintaan liittyviä pieniä muutoksia on turha jakaa kaikille. Toimivassa työyhteisössä viestintä toimii reaaliajassa, informaatiota tulee sopivasti ja se sisältää henkilöstölle olennaisia asioita. Avoimuus viestinnän tukena luo lisää avoimuutta ja näin ollen helpottaa omien mielipiteiden esille tuomista työyhteisössä. (Joki 2018, 190–191.)

Jokaisessa työyhteisössä luodaan omat sisäisen viestinnän käytännöt, ja valitaan ne viestinnän osa-alueet, jotka ovat suoraa työyhteisön omassa hallinnassa. Työyhteisö itse päättää, kuinka se itseään haluaa profiloida. Käytännössä tämä tarkoittaa seuraavien kolmen eri tekijän yhteensovittamista saumattomasti osaksi työyhteisön kulttuuria: 1. Teot, eli se mitä tehdään ja miten päätetään tehdä. 2. Viestit, eli se mitä halutaan sanoa ja miten sanotaan. 3. Ilme, eli monitahoinen kokonaisuus siitä miltä yritys näyttää ja minkälaisia vaikutuksia annetaan visuaalisesti yhteisöilmeestä. Huomioimalla nämä kaikki kolme eri tekijää, voidaan yritykseen luoda selkeä työyhteisön kehyskertomus. (Åberg 2006, 100–101.)

Yrityksen sisäinen viestintä on laaja-alainen kokonaisuus, jossa tarvitaan ohjeita, linjauksia ja selkeitä rajoja. Jokaisen työyhteisössä toimivan täytyy tietää oman ja yhteisen viestinnän vastuut, sekä ymmärtää, mitä asioita työyhteisön sisällä käsitellään, ja mitkä asiat kuuluvat erityisesti johdon ja esimiehen vastuulle. (Juholin 2017, 133.)

Vaikka sisäisen viestinnän tärkeimpänä tiedonvälittäjänä pidetään esimiestä, myös työntekijöiltä odotetaan ja edellytetään osallistuvuutta ja oma-aloitteisuutta nykypäivän työelämässä. Nykypäivänä sisäistä viestintää ei nähdä enää vain lähettäjakeskeisenä toimintana, vaan vahvasti vastaanottajan huomioivana ja vuorovaikutteisena toimintana. Työntekijöiltä odotetaan aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja luovuutta, sekä vastuullisuutta omassa vuorovaikutteisessa viestinnässään. (Åberg 2006, 109–110.)

3.1 Vuorovaikutus

Avoim vuorovaikutus on toimintatapa yrityksen kulttuurin sisällä, joka ei synny hetkessä, vaan joka rakentuu yrityksessä pitkäjänteisen ja tavoitteellisen toiminnan avulla. Avoimen vuorovaikutuksen syntyminen edellyttää yrityksen esimiestyöltä demokraattisuutta, joka antaa kaikille työyhteisön jäsenille mahdollisuuden omien mielipiteiden ilmaisuun. Vilpittömällä ja avoimella keskustelulla nähdään olevan merkittävä vaikutus työyhteisöjen toiminnassa myös viihtyvyyden ja liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta. (Joki 2018, 191.)

Onnistuneen vuorovaikutuksen avulla yrityksen sisällä voidaan helpommin jakaa yksilöiden tietämystä, ja tietämyksen hyödyntäminen helpottuu. Olennaista työyhteisön menestymiselle sanotaankin olevan juuri se, kuinka onnistuneesti työyhteisössä pystytään jakamaan ja käsittelemään yrityksessä olevaa tietoa. Vuorovaikutuksen piiriin katsotaan liittyvän työyhteisössä vallitseva yhteistyö, keskinäinen luottamus, ihmissuhteet, työyhteisössä vallitseva ilmapiiri, sekä asenteet, joita työyhteisössä toimivilla on. Lisäksi motivaatio ja erilaisuuden huomioon ottaminen liittyvät vuorovaikutuksen monipuoliseen kokemukseen. (Virtainlahti 2009, 215.)

Kun puhutaan keskeisimmistä vuorovaikutteisen työyhteisön tunnusmerkeistä, Joki (2018) painottaa työyhteisön jäsenten omaa halukkuutta, sekä jokaisen yksilön omia taitoja ja voimavaroja olla mukana kehittämässä työyhteisöä organisaatiossa tavoiteltuun suuntaan. Yhteiseen vuoropuheluun osallistuminen uusia toimintatapoja kehitettäessä ja ongelmia ratkoessa, ovat niin ikään olennaisia vuorovaikutteisen työyhteisön tunnusmerkkejä. Tärkeää on myös, että työyhteisössä toimiva tunnistaa vastuunsa omasta osallisuudesta luottamukselliseen ja avoimuutta kehittäväan vuorovaikutuksen syntymiseen. Joki (2008) mainitsee tunnusmerkeiksi myös virheistä oppimisen kulttuurin, sekä yhteisiä päämääriä kohti konkreettisesti etenemisen. Ihmisten välinen kunnioitus toisiaan kohtaan, ja yhteisen me-hengen luominen ovat myös osa vuorovaikutteisen työilmapiirin tunnusmerkeistä. Keskustelujen ja muun yhteisen vuorovaikutuksen kautta voidaan löytää ja luoda uusia merkityksiä työlle. Lisäksi vuorovaikutteisen työyhteisön keskeisimpinä tunnusmerkkeinä voidaan pitää vastuun kasvamisen mahdollisuutta

osaamisen karttumisen myötä, sekä se, että jokainen työyhteisössä toimiva tietää ja tunnistaa oman vastuunsa sisäisen viestinnän onnistumisen toteutumisessa. (Joki 2018, 190–191.) Yrityksessä olisi tärkeä myös muistaa, että myös passiivisuus ja vaikeneminen ovat vuorovaikutuksen kannanottoja, jotka valitsemalla henkilö hyväksyy meneillään olevan nykytilan, ja on näin ollen itse tästä valinnastaan myös vastuussa. (Järvinen 2008, 107–108.)

3.2 Sisäisen viestinnän kanavat

Sisäisen viestinnän kanavat valikoituvat aina viestintätilanteen ja viestittävän asian mukaisesti. Toisinaan sisäiseen viestittämiseen voi riittää vain lyhyet ja yksinkertaiset tiedotukset, mutta toisinaan asioiden viestittämiseen voidaan tarvita paljon laajempaa ja yksityiskohtaisempaa kokonaisuutta. Jokaisen viestittävän aiheen äärellä olisi tärkeä määritellä aina etukäteen, miten mistäkin asioista päätetään viestiä ja mitä kanavaa käyttäen. (Joki 2018, 194.)

Viime vuosina sisäisen viestinnän kanavat ovat muuttuneet erityisesti verkkoviestinnän kehittymisen myötä. Åbergin (2006) mukaan verkkoviestinnän luomat uudet mahdollisuudet ovat tulleet esimerkiksi puhelin- ja videoutusten, sekä pikatiedotteen tilalle. Vaikka useiden muiden sisäisen viestinnän kanalien asema on vuosien saatossa kuitenkin säilynyt, on verkkoviestintä tullut mukaan omaksi osakseen niiden rinnalle. (Åberg 2006, 109.)

Joen (2008) mukaan kasvokkain viestintä on yritykselle kaikkein korvaamattomin sisäisen viestinnän kanava. Kasvokkain viestinnällä esimies pääsee lähemmäs työntekijöitä, kuulee heitä ja pystyy jakamaan tietoa ilman välikäsiä. Onnistuneen kasvokkain tapahtuvan viestinnän kautta vältetään myös turhien huhupuheiden ja spekulatioiden syntymistä työyhteisössä. (Joki 2008, 194.) Kasvokkain viestintä, eli suora viestintä voi olla kahdenkeskistä tai koko ryhmälle suunnattua viestimistä. Kasvokkain viestinnän suurimpia hyötyjä ovat välittömän palautteen saaminen, joka voidaan saada kuulijalta sanallisesti, tai sanattomasti eleiden ja ilmeiden kautta. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 16–17.)

Kasvokkain tapahtuva viestintä esimerkiksi palaverissa antaa mahdollisuuden saman viestin jakamiselle usealle ihmiselle kerralla, jolloin mahdollisuus yhteiseen vastavuoroiseen vuorovaikutukseen on myös tarjolla. (Joki 2008, 194–195.)

Digitaalisuus on mahdollistanut sen, että kaikki työyhteisön jäsenet voivat olla mukana yhteisessä vuorovaikutuksessa toisiinsa ajasta ja paikasta riippumatta. (Juholin 2017, 129). Sovellusviestintää käytet-

tään nykypäivän maailmassa mm. tekstiviestien korvikkeena. WhatsApp-sovellusta pidetään neljänneksi yleisimpänä sisäisen viestinnän välineenä. WhatsApp-viestintäsovellusta voidaan käyttää niin kahdenkeskiseen viestintään, kuin ryhmäviestintäänkin. Vaikka WhatsApp-viestintää pidetään helpoana ja nopeana väylänä arkisten asioiden viestinnässä, on kyseisen sovelluksen käytöllä myös omat harminsä. Suurin ongelma, joka WhatsAppin käytöllä sisäisessä viestinnässä on, on se että kyseistä sovellusta hallinnoidaan käsin, ja esimerkiksi työyhteisössä tapahtuvat henkilöstömuutokset pitäisi muistaa huomioida aina myös WhatsApp ryhmässä manuaalisesti. Käytännössä tämä tarkoittaa mm. yrityksestä pois lähteneiden työntekijöiden poistamista yhteisestä WhatsApp ryhmästä. Lisäksi yksi WhatsAppin käytön ongelmista on se, että ryhmän viestihistoria voi jäädä poistuvalla työntekijälle talteen hänen halutessaan niin. Yllä mainituista syistä WhatsApp sovellusta suositellaan vain ja ainoastaan yrityksen logistiikkaan ja arkisiin asioihin liittyvään viestintään. (Intranet-ostajanopas.fi.) Vaikka digitaalisten sovellusten käyttäminen on helppoa ja vaivatonta, on tärkeää, että myös tälle viestinnälle asennetaan yrityksessä omat rajansa ja pelisääntönsä, jotka jokainen työyhteisössä toimiva tietää. (Juholin 2017, 128.)

Verkkoviestinnän lisääntymisen myötä ilmoitustaulujen tarpeen ja merkityksen on nähty vähentyneen, mutta niiden käyttöä suositaan yhä yrityksissä, joissa kaikilla työyhteisön jäsenillä ei ole verkkoviestintää sisäisen viestinnän tukena. Jotta ilmoitustaulu pysyy selvänä ja järkevästi luettavana, voidaan sen rakennetta suunniteltaessa ottaa huomioon pysyvien asioiden ja muuttuvien asioiden syklit. Ilmoitustaulun rakenne voidaan suunnitella myös otsikoiden mukaisesti niin, että jokainen lukija voi nopeasti löytää etsimänsä osion. Ajankohtaisuuden ylläpitämistä varten ilmoitustaulun suunnittelussa on hyvä sopia myös tiedotteiden vaihtuvuuden rytmi. (Juholin 2009, 178.)

Sähköpostilla sanotaan olevan pääosin kaksi tärkeää tarkoitusta, yksisuuntainen tiedottaminen ja vuorovaikutteinen sähköpostikirjeenvaihto. Sähköpostia voidaan käyttää yhtenä johdon viestintäkanavista, kun halutaan jakaa sisäistä informaatiota, tai pitää muuten yhteyttä työyhteisössä toimivien välillä. Sähköpostiviestinnän kielenkäyttö voi vaihdella eri viestityyppien mukaan, ja esimerkiksi dialogiviestit voivat olla vapaamuotoisempia, kuin suurelle yhteisölle jaetut viestit. (Juholin 2013, 222.)

Sähköpostien kirjoittamisen haasteita ovat mm. viestien monitulkintaisuus, joka voi johtaa pahimmassa tapauksessa useampaan oikeasevaan sähköpostikierrokseen. (Åberg 2006, 117). Åberg (2006) mainitsee väärinkäsitysten yleisimmiksi syiksi mm. puutteellisen otsikoinnin, huolimattomasti tuotetun

sisällön, sekä liian laajat sisällöt, jolloin kokonaisuuden ymmärtäminen voi tuntua lukijasta haastavalta. Lisäksi Åberg painottaa, että liian epämuodollinen esitystapa voi laskea huomiota tärkeältä asialta. (Åberg 2006, 117.)

Palavereita voidaan pitää sisäisen viestinnän virallisena foorumina, koska palavereissa jaettu tieto on kaikille siihen osallistuville samaa ja virallista. Palaverit ovat hieman kokouksia vapaampimuotoisempia kokoontumisia, joista yleensä luodaan vielä erillinen muistio jälkikäteen luettavaksi. Palavereiden sisällöt voidaan jakaa kolmeen erilaiseen ryhmään, joista ensimmäisessä käsitellään sitä mitä on tapahtunut, toisessa mitä tapahtuu parhaillaan, ja kolmannessa sitä, mitä tulee jatkossa tapahtumaan. Lisäksi on tärkeää, että luovuuteen kannustavat ideointipalaverit ja tarkkuutta vaativat suunnitelmalliset työpalaverit erotetaan toisistaan. (Juholin 2009, 176.)

Yhteiset, säännölliset palaverit auttavat jakamaan oleellista tietoa ja tarjoavat tiedonkululle foorumin, jossa jokaisella mukana olijalla on mahdollisuus ottaa kantaa käsiteltäviin asioihin. Palavereissa jokaiselle tarjoutuu myös mahdollisuus tuoda esille omia kokemuksiaan työn haasteista, onnistumisista, tai epäonnistumisista. Jakamalla omia kokemuksia, ja ottamalla kantaa muiden kokemuksiin mahdollistetaan myös yhdessä oppimisen kulttuuria. (Joki 2018, 196.)

Juholinin (2009) mukaan palavereita voi tehostaa antamalla palaveriin osallistuville etukäteen tietoa palaverin sisällöstä ja palaverin suunnitelmallisesta etenemisestä. Osallistujille voi myös jakaa valmiin kirjallisen aineiston, ja pyytää osallistujia lukemaan se, sekä tekemään etukäteen kysymyksiä, ja valmistelevia puheenvuoroja palaverin eri aiheisiin liittyen. Palaverin pitäjä voi valmistautua pidettävään palaveriin panostamalla aiheisiin liittyvään havainnollistavaan grafiikkaan, sekä omaan viestintätyyliin ja kielenkäyttöön. Palavereiden tehokkuutta voi myös parantaa luomalla avointa ilmapiiriä, sekä aktiivisella palaveriin osallistujia esimerkiksi pienryhmätyöskentelyn avulla. (Juholin 2009, 177.)

Kun työyhteisö saa uuden jäsenen, tai kun yhteisön sisällä jo oleva vaihtaa työtehtävää, kuuluu työntekijän saada uuteen tehtäväänsä perehdytys. Perehdyttäminen pitää sisällään opastusta kaikkiin niihin tehtäviin ja toimintoihin, sekä käytänteisiin, joita yrityksen sisällä toimimiseen tarvitaan. Perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää, ja siitä hyötyvät niin työntekijä, kuin itse yritysikin. Perehdytyksen avulla uusi työntekijä pääsee helpommin kiinni yrityksen arjen yleisiin toimintoihin, ja näin ollen työntekijä pystyy nopeammin sisäistämään yrityksen toimintaa, arvoja ja omaan työhön liittyviä odotuksia ja velvoitteita. (Joki 2018, 111–112.)

3.3 Esimiehen rooli sisäisessä viestinnässä

Sisäisen viestinnän tärkeimpänä tiedonlähteenä pidetään esimiestä, jolta alaiset odottavat saavansa ajantasaista tietoa kaikissa tilanteissa. Esimiehen tehtävä on suhteuttaa ja räätälöidä jaettava tieto sekä päättää, mitkä valituista tiedoista ovat merkityksellisiä juuri omalle tiimille jaettavaksi. (Kuronen, Kortetjärvi-Nurmi & Ollikainen 2008, 110.)

Esimiehen rooli poikkeaa työyhteisön muiden jäsenten roolista siinä, että esimiehen ei odoteta olevan kaveri. Esimies on suunnannäyttävä, joka toimii linkkinä ja tulkitsijana oman tiimensä toimintaympäristössä. Tapa, jolla esimies itse viestii työyhteisössä vaikuttaa ratkaisevasti työyhteisön ilmapiiriin ja yhteistyöhön, sanotaankin, että ihmiset eivät vaihda työpaikkaa, he vaihtavat esimiestä. (Juholin 2017, 134–135.) Esimiehen esimerkillinen rooli yrityksen sisäisessä viestinnässä on suorassa yhteydessä työyhteisössä toimivien työtyytyväisyyteen. (Åberg 2006, 110.)

Esimesviestinnässä yksi tärkeimpiä osa-alueita on palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Palautetta voidaan Juholinin (2009) mukaan pitää yhtenä työtyytyväisyyden kulmakivistä. Palaute voi liittyä koko yhteisön tapaan toimia, sekä yksittäisen henkilön omaan työhön ja työn kokemukseen. Palautteen antamisella voidaan vaikuttaa työilmapiiriin, ja työyhteisössä toimivien ihmisten hyvinvointiin. Positiivista palautetta on Juholinin (2009) mukaan tärkeä muistaa antaa aina enemmän, kuin kielteistä palautetta ja kielteinen palautekin on osattava antaa rakentavasti. Kielteinen palaute on aina myös annettava suoraan asianomaiselle henkilötasolla, ennen kuin asiasta keskustellaan muille. Jotta palaute voidaan sisäistää paremmin, on palaute annettava johdonmukaisesti ja mahdollisimman pian palautteeseen liittyvän suorituksen, tai ehdotuksen jälkeen. Esihenkilön on tärkeää muistaa myös se, että palautteen antamisen hetkellä on hyvä hetki pyytää palautetta myös omasta toiminnasta ja kiittää lopuksi palauteen antajaa. Hyvän palautteen jakaminen yksilö-, ryhmä-, ja yhteisötasolla on aina harkinnanmukaista, mutta tapauskohtaisesti sitäkin kannattaa harkita. (Juholin 2009, 165.)

3.4 Päivittäisviestintä

Päivittäisviestintänä pidetään Juholinin (2013) mukaan kaikkea yhdessä käytyä keskustelua ja tiedonvaihiantaa, jota työyhteisössä toimivat tarvitsevat tehtävistä ja velvollisuuksista suoriutumiseen joka päivä. Päivittäisviestintä koskettaa kaikkia työyhteisössä toimivia ja se voi olla muodoltaan vapaamu-

toista, muodollista, tai myös näiden kahden sekoitusta. Viestinnän muodollisuuden, tai epämuodollisuuden valikoituminen viestinnän tyyliksi perustuu siihen, ketkä viestivät ja mistä aiheista ja asioista. (Juholin 2013, 55.)

Päivittäisviestintä voi pitää sisällään ohjeistuksia, ohjeita, sääntöjä, sopimuksia, ja erilaisia toimintatapoja. Se voi sisältää myös kokemusten ja tiedon vaihdantaa, sekä erilaisten päätösten tekemistä. Toimiva päivittäisviestintä mahdollistaa ja takaa sen, että sovitut asiat tulevat hoidetuiksi ja palautteen antaminen ja saaminen toimivat. Päivittäisviestinnän onnistumisen edellytyksenä pidetään hyvää yhteishenkeä, avoimuutta ja rentoa tunnelmaa. (Juholin 2013, 55–56.) Onnistunut päivittäisviestintä on viestintää, jonka sanoma on muotoiltu niin, että vastaanottaja voi sen ymmärtää. (Åberg 2006, 85.)

Vaikka päivittäisviestintä voidaan toisinaan ajatella olevan vain kevyttä keskustelua päivän rutiinien lomassa, täytyy sitäkin osata linjata suhteessa yrityksen tavoitteisiin ja toimintasuunnitelmaan. Myös valmius eteen tulevien asioiden käsittelylle täytyy olla huomioitu niin, että siihen on mahdollisuus nopeallakin aikataululla. Jotta päivittäisviestintä toimii mutkattomasti, on yrityksessä tärkeä sopia tietystä viestintään liittyvistä linjauksista etukäteen. Näitä asioita ovat mm. keskeisten päivittäisviestintään liittyvien asioiden määrittelemineen, viestintään kuuluvien osapuolien määrittelemineen, viestinnän sopiva säännöllisyys ja sopivien viestintäkanavien käyttö. Lisäksi on tärkeää, että yksilöiden vastuu osana sisäistä viestintää on myös selvä, eli jokainen työyhteisössä toimiva tietää ja tunnistaa oman vastuunsa viestin tuojana ja viejänä. (Juholin 2013, 142–145.)

Tärkeistä asioista tiedottaminen ja tiedon jakaminen kuuluvat jokaiseen yritykseen, mutta jokaisessa yrityksessä on myös omat tapansa ja määritelmänsä tärkeille asioille ja tiedolle. Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että henkilöstölle tärkeitä asioita voivat olla esimerkiksi: Työhön liittyvät suunnitelmat, palaute, erilaiset tuote- ja palvelumuutokset, asiakas ja sidosryhmätilanne, tavoitteet, tuloskehitys, kilpailutilanne ja tarjoukset, henkilöstöön liittyvät muutokset, yrityksen toimintaa koskeva mediaajulkisuus, markkinoilla tapahtuvat muutokset, projektien ja ohjelmien tilanne yms. (Juholin 2013, 146.)

3.5 Tiedottaminen

Yksi viestinnän tärkeimmistä perustyökaluista on tiedottaminen, ja tiedotteen parhain puoli on nopeus. Kun yrityksessä tarvitaan nopeaa informaatiota, esimerkiksi erilaisten poikkeustilanteiden sattuessa, on tiedotteen tuottaminen ja välittäminen eteenpäin koko työyhteisölle yksi ensimmäisistä ja tärkeimmistä teoista. Tiedotteen avulla voidaan saada tehokkaasti oma näkemys jaettua laajempaankin tietoisuuteen.

Se miten tiedote etenee, riippuu tiedotettavan asian merkityksestä, sekä viestijän asemasta työyhteisössä. (Juholin 2009, 178.) Informatiivisuus on yksi tiedotteiden perusvaatimuksista, ja sen tehtävä on kertoa haluttu asia ymmärrettävästi ja mahdollisimman selkeästi. Ilmaisukieleltään tiedote on neutraali ja yksiselitteinen, sen sisältö on tiivis ja se pitää sisällään vain niitä asioita, jotka varmoiksi tiedotteen tekemisen hetkellä tiedetään. Lyhyt, yhden sivun mittainen tiedote on sopiva mitta paperiversiolle, ja sähköpostiviestinnässä puolen sivun mittainen tiedote riittää, sillä tiedotteessa informoidaan aina vain yhtä asiaa kerralla. (Juholin 2009, 178–179.)

Juholinin (2009) mukaan tiedotteen laatimisessa on hyvä muistaa kirjoittamisen valmentajan Taina Uimosen neljä muistisääntöä, joista ensimmäisenä Juholin mainitsee sen, että tekstin sisältö pitäisi aina valita lukijan näkökulman mukaan. Huolella valittu otsikko, sekä asioiden tärkeysjärjestyksessä esittäminen ovat myös keskiössä tiedotteen laatimisessa. Ja jotta tiedotteen asiat olisivat kaikille vaivatonta sisäistä, on tiedote kirjoitettava selkeällä kielellä. (Juholin 2009, 179.)

3.6 Dialogitaidot

Dialogilla tarkoitetaan vastavuoroista kuuntelemista ja kunnioittamista yhteisessä vuorovaikutustilanteessa. Dialogi pitää sisällään suoraa, asiallista ja ytimekästä puhetta, joka perustuu siihen, että keskustelijoiden välille syntyy yhteys ja kuuntelun taso, jossa keskustelun osapuolet arvostavat toisiaan. Dialogiin osallistuvien välillä syntyy pelkkien sanojen sijaan myös yhteistä ymmärrystä ja yhteisiä merkityksiä. Yhteiset merkitykset toimivat kuin liima, jonka avulla ihmiset ja yritys sitoutuvat toisiinsa. Onnistuneessa dialogissa mukana on puhuttujen sanojen lisäksi mieli, tunteet, järki, sekä keho. (Kohlerieser 2014, 6–7; 183–184.) Dialogin erilaisia hyötyvaikutuksia on paljon, dialogin avulla voidaan mm. tukea henkilöstön työhyvinvointia, sekä auttaa vahvistamaan erilaisia tuloksellisuuden tavoitteita. Dialogin avulla voidaan kasvattaa työyhteisön innovatiivisuutta ja sen avulla voidaan syventää ymmärrystä keskustelukumppaneiden välillä. Dialogi voi myös parhaimmillaan vapauttaa keskustelevat osapuolet heidän omista uskomusten ja ajattelun kahleista, sekä mahdollisista mielen rajoitteista. (Tarkkonen 2012, 170–171.)

Isaacsin (2001) mukaan dialogin ytimenä on kuunteleminen, kunnioittaminen, odottaminen ja suoraan puhuminen. Kaikkia näitä osa-alueita tarvitaan, jotta aito dialogi pääsee syntymään keskustelevien osapuolten välillä. Jokainen näistä edellä mainituista osa-alueista pitää sisällään laaja-alaista taitoa ja osaamista olla aidosti läsnä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Isaacs 2001, 98–167.)

Dialogissa vastuullisuus tarkoittaa sitä, että yhteisön jäsenillä on oikeuksia ja vastuuta kommunikoida yhteisön sisällä ja sen käyttämissä eri verkostoissa. Vastuullisessa dialogissa on aina mukana tasavertaisuus ja yhteinen arvostus kommunikoivien osapuolten välillä. (Juholin 2017, 125.)

3.7 Yhteisöllisyys, osallisuus ja vaikuttaminen

Sisäisen viestinnän tarkoitus on rakentaa ja luoda yhteisöllisyyttä sekä verkostoja, vahvistaa työhön ja työyhteisöön sitoutumista. Yhteisöllisyyden rakentamisen avulla voidaan auttaa mm. työn imua ja tuloja syntymään. Kun yrityksen työyhteisössä tunnetaan selvästi yrityksen arvot, tavoitteet, perustehävät, ja tulevaisuuden suunnitelmat sitoutuminen työhön mahdollistuu. Yhteisöllisyys syntyy, kun työyhteisöön sitoutunut henkilö kokee yhteenkuuluvuutta ja sen myötä on valmis antamaan työlle oman panoksensa esimerkiksi ajatuksina, kehitysideoina ja kysymyksinä. (Juholin 2013, 58–60.) Juholin (2013) mukaan yhteisöllisyyden rakentaminen alkaa muodostua välittömästi sillä hetkellä, kun työsuhte alkaa. Uudella työntekijällä on oikeus ja mahdollisuus kysyä ja kyseenalaistaa, sekä pohtia yhteisön käytäntöjä ja toimintaa itsenäisesti. Tiedonsaanti ja mahdollisuus vaikuttaa ovat tärkeitä kimmokkeita yhteisöön mukaan tulemiselle. (Juholin 2013, 60.)

Åbergin (2006) mukaan yhteisöllisyys lisää työyhteisössä toimivien yhteisvastuullisuutta, sekä vastavuoroista auttamista ja tukea ryhmässä toimivien kesken. (Åberg 2006, 59). Yhteisöllinen, ja toisiinsa hitsautunut työyhteisö saavuttaa tavoitteita, kehittää toimintaansa, ja iloitsee yhdessä saavutetuista tuloksista. Yhteisöllisyyden vahvuudet näkyvät myös niissä tilanteissa, joissa työyhteisössä koetaan epäonnistumisia, yhteisöllisyys ohjaa luontevaan pettymysten käsittelyyn, eikä yksilöiden syyttelyyn. Korkealle nostettu yhteisöllisyyden tunne auttaa työyhteisössä toimivia kysymään, kyseenalaistamaan, jakamaan huolia ja onnistumisia yhteisen luottamuksen hengessä. (Juholin 2017, 124.)

Juholinin (2013) mukaan osallisuudessa ja vaikuttamisessa on ennen kaikkea kyse yksilön halusta ja valmiudesta olla osallinen ja saada mahdollisuus oman työpanoksen esille tuomiseen työyhteisössä tapahtuvissa arjen prosesseissa. Juholinin mukaan osallisuuden ja vaikuttamisen kautta työyhteisön jäsenet voivat kokea itsensä tärkeiksi, jolloin he myös kehittyvät ja voivat sitä kautta paremmin. Työhyvinvointutkimusten avulla on voitu osoittaa, että työelämässä jaksamista voi merkittävästi edistää se, että henkilö voi vaikuttaa työolosuhteisiinsa ja työhönsä itse. (Juholin 2013, 183–185.)

Osallisuuden ja vaikuttamisen kokemuksen merkitys nähdään Juholinin (2013) mukaan erityisesti niissä tilanteissa, kun yritys kohtaa haastavampia aikoja. Kuulluksi tuleminen kokemus erilaisissa työelämän ristiriidoissa on koettu kiitoksen arvoiseksi, ja sen avulla on voitu luoda positiivisempaa ilmapiiriä myös haasteiden keskellä ollessa. (Juholin 2013, 185.)

3.8 Viestintäsuunnitelma

Yksi sisäisen viestinnän tehtävistä on tukea yrityksen liiketoimintaa, ja kun sisäisen viestinnän suunnitelma on tehty juuri yrityksen tarpeisiin soveltuvaksi, yritys hyötyy viestintäsuunnitelmasta parhaiten. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 91–92). Suunnitelman sisältö ja sen laajuus voivat vaihdella paljon, siinä missä yhdelle yritykselle riittää väljä ja paljon itseohjautuvuuteen ja omaan harkintakykyyn luotettava suunnitelma, toiselle voi sopia paremmin yksityiskohtainen kuukausi- ja viikkotasolle jakautuva suunnitelma. Viestintäsuunnitelman laajuuteen, sekä yksityiskohtaisuuteen vaikuttaa myös mahdolliset viestintävelvollisuudet, jotka perustuvat lakeihin ja vuosikiertoon. Myös organisaation koko ja toimialan ennakoitavuus vaikuttavat suunnitelman kokonaisuuteen. (Juholin 2017, 92–94.)

Sisäisen viestinnän suunnitelma voi pitää sisällään päivittäisviestinnän linjauksia, kuukausittain, tai vuosittain tapahtuvien tehtävien linjauksia, yksittäisiin toimenpiteisiin, projekteihin ja kampanjoihin liittyviä linjauksia, sekä yleisiä ohjeita ja sääntöjä. (Juholin 2017, 94.) Sisäisen viestinnän suunnitelman avulla yritys voi edistää haluamansa yrityskuvan rakentumista myös työyhteisön sisällä. Suunnitelma tehostaa kaikkien yrityksessä toimivien ajankäyttöä ja tekee yllättävistä asioista paremmin hallittavia. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 93.)

4 FASILITOINTI

Fasilitointi nimenä on peräisin latinan sanasta *facilis*, joka tarkoittaa helppoa. Fasilitoinnilla tarkoitetaankin lyhyesti sanottuna asioiden helpottamista ja helpoksi tekemistä. Fasilitointia on hyödynnetty historiassa 1940-luvulta lähtien erityisesti opetustyössä, sosiaalityössä, kehitysyhteistyössä ja eri uskonnossa. Vuosien saatossa, ja erityisesti viime vuosikymmeninä fasilitointi on tullut tutummaksi, ja siitä on kehittynyt täysin oma ammattinsa, joka pitää sisällään yhdistelmän erilaisia ryhmän- ja keskustelunohjaamisen taitoja. (Sipponen-Damonte 2020, 25.) Nykypäivän työelämässä fasilitoinnilla tarkoitetaan ryhmän ohjaamista, jonka tarkoituksena on auttaa ja helpottaa ryhmän jäseniä pääsemään yhdessä valitun aiheen keskiöön ja sen kautta kohti tavoiteltua päämäärää. (Nummi 2018, 41).

Fasilitointi on Sippola-Damonten (2020) mukaan erityisen tärkeää juuri nykypäivän maailmassa, sillä yritysten toimintaympäristöt ovat monimutkaistuneet ja sen takia uusia, monialaisempia työryhmiä kaivataan avuksi erilaisten haasteiden ratkomiseen. Fasilitointia tarvitaan erilaisuuden johtamisen tueksi, ja sen avulla voidaan vahvistaa vuorovaikutustilanteissa yksilöiden kuuntelemisen, kunnioittamisen, sekä näkemysten jakamisen kokemusta. Fasilitointi auttaa sitoutumaan ja sitouttamaan, lisäksi se kannustaa tunteiden käsittelyyn, joka vuorostaan edistää parhaimmillaan niin yksilöiden, kuin koko työyhteisön ja organisaation muutoskyvykkyyttä. Kuulluksi tuleminen kokemus, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä, sekä tietynlaisen hallinnantunteen säilyttäminen yrityksen muutostilanteissa ovat myös fasilitoinnin etuja. (Sipponen-Damonte 2020, 15–16.)

4.1 Fasilitoiva johtaminen

Fasilitoiva henkilö voi olla yrityksen ulkopuolelta hankittu asiantuntija eli fasilitaattori, mutta myös aiheeseen perehtynyt esimies voi ottaa fasilitointia mukaan osaksi omaa johtamista, tällöin puhutaan fasilitoivasta johtamisesta. Fasilitoivan johtamisen avulla pyritään kehittämään työyhteisöön yhteinen tiimi, jonka jäsenet pääsevät luomaan yhteisen ymmärryksen ilmapiiriin, jossa voidaan tehdä päätöksiä yhdessä. Kun yrityksen henkilökunta ymmärtää tiiminä valitun aiheen kokonaisuuden, he pystyvät paremmin johtamaan itseään, sekä omaa toimintaansa ja tätä kautta suunnittelemaan helpommin oikeita, yhtenäisiä toimenpiteitä, kohti valittua ja tavoiteltua päämäärää. (Nummi 2018, 41.) Fasilitoivan johtamisen avulla voidaan auttaa henkilökuntaa yhdistämään tietotaitoa, sekä vahvistamaan ihmisten sitoutumista yhteisiin päätöksiin. Fasilitoivan johtamisen avulla voidaan myös lisätä ryhmän keskinäistä yhtenäisyyttä ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Nummi 2018, 41–42.)

Hyvä fasilitaattori rakentaa yhteistyötä ja suunnittelee etukäteen loogisia ja tarkoituksenmukaisia prosesseja ryhmälleen. Hyvä fasilitaattori osaa luoda ympärilleen osallistavan ilmapiirin ja pystyy ohjaamaan ryhmän jäsenet tavoiteltuun, hyvään lopputulokseen. Lisäksi hyvän fasilitaattorin kompetensseja ovat myös positiivisen asenteen esimerkillinen ilmentäminen, sekä ammatillisen perustietämyksen omaaminen ja sen jatkuva ylläpitäminen. Esimiestyössä fasilitoinnin eri osa-alueiden taitojen haltuun ottaminen luo vahvaa pohjaa myös osallistavalle johtajuudelle. (Sipponen-Damonte 2020, 17.)

Fasilitointiin liittyvien taitojen kehittämisen avulla voidaan yrityksessä edistää työelämän taitoja monella eri tapaa. Fasilitoinnin avulla yritys pystyy määrittämään organisaation osallistamisen suunnan. Fasilitoivien taitojen avulla voidaan myös auttaa tiimejä ja ryhmiä edistämään yhdessäohjautuvuutta. Lisäksi fasilitoinnin avulla voidaan kehittää luottamuksellisemman työilmapiirin syntymistä työyhteisöön, joka taas mahdollistaa entistä osallistavampien ryhmäprosessien syntymistä. Johtaja, joka edistää omia fasilitoinnin taitojaan kehittyä parhaimmillaan palvelevaksi johtajaksi, joka kuuntelee työntekijöitä, osallistaa heitä ja saa tiimensä hehkumaan. (Sipponen-Damonte 2020, 29–30.)

Olellisinta fasilitoivassa johtajuudessa on johtajan neutraalius fasilitoitavassa tilaisuudessa käsiteltäviä asioita kohtaan. Niinpä johtajan on aina ennen fasilitointia mietittävä, onko oma suhde käsiteltävään aiheeseen tarpeeksi neutraali, ja voiko kyseistä aihetta antaa yksin ja ainoastaan ryhmän päätettäväksi. Johtajan rooli fasilitaattorina vaatii neutraaliuden lisäksi avoimuutta ottaa vastaan omaa mielipidettä eriäviä päätöksiä ryhmältä, taitoja hallita ryhmädynamiikkaa ja taitoa ohjata keskustelua. Lisäksi fasilitaattorin täytyy pystyä keskittymään prosessin eteenpäin viemiseen ja mahdollisten haasteiden käsittelyyn tasapainoisesti. (Sipponen-Damonte 2020, 35–37.) Kun johtaja muuttaa rooliaan kertojasta kysyjäksi, hän samalla jakaa vastuu tilaisuudesta ja sen etenemisestä osallistujille. Kun tilaisuuteen osallistujat saavat mahdollisuuden vaikuttaa itse käsiteltävään asiaan, mahdollistuu samalla vahvempi innostumisen ja sitoutumisen ilmapiiri. (Kantojärvi 2012, 31.)

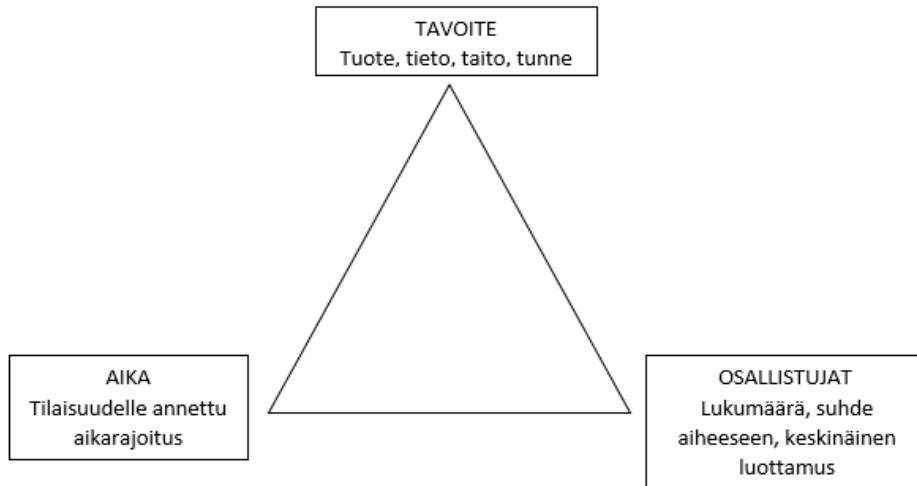
4.2 Fasilitointi osana yrityksen sisäistä viestintää

Fasilitointia voidaan hyödyntää lukuisissa erilaisissa työelämän tilanteissa, mm. muutosten suunnittelussa ja suunnitelmien käytäntöön jalkauttamisessa, konfliktien selvittämisessä, tiimien kehittämisessä, strategian luomisessa, verkostotapaamisissa jne. (Kantojärvi 2012, 9.) Yhteinen, fasilitoitu tilaisuus voi parhaimmillaan olla merkityksellinen kokemus yhteisössä toimiville yksilöille, mutta tämän lisäksi fasilitointi palvelee myös koko yhteisöä. (Sipponen-Damonte 2020, 15).

Fasilitointia voidaan ottaa mukaan yrityksen arkipäiväiseen toimintaan, kun esimies antaa työntekijöille itselleen mahdollisuuden laatia ohjeita ja vastauksia heidän löytämiinsä ongelmiin. Fasilitoidussa palaverissa, tai muussa tilaisuudessa ryhmässä olevat analysoivat itse esille tulleita haasteita ja niiden taustoja. Ryhmässä olijat ideoivat, ja etsivät ratkaisuja ongelmiin, tekevät suunnitelmia ja päätöksiä, sekä konkretisoivat valittuja toimenpiteitä. (Sipponen-Damonte 2020, 14–17.)

4.3 Fasilitoidun tilaisuuden suunnittelu

Fasilitoivan tilaisuuden järjestämisen tärkein vaihe on hyvä suunnittelu ja valmistautuminen. Fasilitoinnin suunnittelemisen tueksi voidaan käyttää suunnittelukolmiota (KUVIO 1.), joka auttaa muistamaan fasilitoitavan tilaisuuden tärkeät aiheet. Suunnittelukolmion korkeimmalla kulmalla sijaitsee tavoitteiden osio, joka ohjaa fasilitoivan tilaisuuden menetelmien valintaa. Tämä osio on fasilitoinnin suunnittelun tärkein osio, johon koko fasilitoivan tilaisuuden toteuttaminen pohjautuu. Tavoite, joka tilaisuudelle annetaan, on ensimmäinen asia, jonka fasilitaattori selvittää tilaisuutta suunniteltaessa. Tavoite on oltava selkeä, sekä realistisesti saavutettavissa oleva. Tavoite voi olla tapauskohtaisesti lähes mitä tahansa aina ideoinnista ryhmähengen nostattamiseen. Suunnittelukolmion oikeasta nurkasta löytyy osallistujaosio, joka muistuttaa tulevan tilaisuuden osallistujiin ennakkoon tutustumisesta. Osallistujista on hyvä mm. selvittää heidän roolinsa työyhteisössä, sekä heidän keskinäiset suhteensa toisiinsa, kuten esimerkiksi onko kyseessä esimies-alaissuhde, perhesuhde tms. Osallistujien keskinäinen toistensa tuntemisen taso määrittelee sen, kuinka kauan alussa tarvitaan aikaa tunnelmaan virittäytymiseen ja toisiinsa tutustumiseen, sekä luottamuksellisen ja avoimen ilmapiirin rakentamiseen. Suunnittelukolmion kolmannesta, vasemmasta nurkasta löytyy aikaosio, joka muistuttaa aikataulun suunnittelun tärkeydestä. Tilaisuudelle annettu aikarajoitus määrää sen, minkälaisia menetelmiä tilaisuudessa on järkevä käyttää, jotta menetelmien hyöty pääsee parhaimmilleen ja sovituksessa aikataulussa voidaan pysyä. Aikataulussa pysymisen avuksi on fasilitaattorin tehtävä työnsä tueksi etukäteen tarkka ja realistinen suunnitelma fasilitoitavan tilaisuuden ajankäytölle. (Sipponen-Damonte 2020, 62–67.)



KUVIO 1. Fasilitoinnin suunnittelukolmio (mukaillen Sipponen-Damonte 2020, 66)

Jokaisen fasilitoitavan tilaisuuden perustana on fasilitoivien menetelmien tuntemus. Valmiita menetelmiä on olemassa IAF (The International Association of Facilitators) materiaalipankissa yli 600, lisäksi menetelmiin voi päästä tutustumaan Suomen fasilitaattoriyhdistys Fafan tilaisuuksissa ja valmennuksissa. Tämän lisäksi aiheeseen voi perehtyä lukemalla kirjallisuutta. (Sipponen-Damonte 2020, 68–69.) Sopivia menetelmiä valitessa on hyvä ottaa huomioon myös muita fasilitoitavaan ryhmään liittyviä asioita, kuten se, onko jokainen paikalle tuleva tulossa tilaisuuteen vapaaehtoisesti, vai onko kyseessä edellytetty osallistuminen. Myös osallistujien suhde tilaisuudessa käsiteltäviin asioihin ja aiheisiin on hyvä selvittää, sillä sen avulla voidaan varautua fasilitoidun tilaisuuden luonteeseen paremmin. Osallistujien välinen suhde toisiinsa, sekä erityishuomiota vaativat asiat, kuten osallistujien mahdolliset liikuntarajoitteisuudet, näkö- ja kuulovammat, sekä kielelliset rajoitukset ovat tärkeä selvittää valmiiksi ja ottaa huomioon tilaisuutta suunniteltaessa (Sipponen-Damonte 2020, 65–67.)

4.3.1 Fasilitoidun tilaisuuden järjestäminen

Kun fasilitoidun tilaisuuden alkusuunnittelu on saatu tehtyä, on aika siirtyä itse tilaisuuden järjestämiseen. Tilaisuuden järjestäminen alkaa tilaisuuteen valitun paikan valmistelulla. Olennaista valitun tilan suhteen on se, että tila mahdollistaa kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen syntymisen ja, että tila auttaa tukemaan läsnäolon tunteen syntymisessä. Tila, jossa fasilitointi tapahtuu, on oltava sopiva myös fasilitoinnissa käytettäviä menetelmiä ajatellen: jos menetelmä pitää sisällään liikkumista, täytyy ideaalisen tilan olla ympäristöltään sellainen, että liikkuminen onnistuu vaivatta kaikilta siihen osallistuvilta. (Kantojärvi 2012, 38–39.)

Fasilitoidun tilaisuuden kolmeksi ydinelementiksi, jotka on tarkoitus ylläpitää koko tilaisuuden ajan, Kantojärvi (2012) luettelee turvallisuuden, läsnäolon ja fokuosoinnin. Turvallisuuden tunne voidaan heittää alun tunnelmaan virittäytymisen ja tutustumisen kautta. Lisäksi turvallisuuden tunnetta voidaan lisätä alun esittelyllä, jossa käydään läpi tilaisuuteen liittyviä elementtejä, joita ovat yhteinen sitoutuminen, avoimuus, empaattisuus ja osaaminen. Toisen ydinelementin, läsnäolon tunnelmaa luodessa fasilitaattorin on hyvä huomioida erityisesti alun yhteiseen tunnelmaan virittäytymisen kautta, sekä konkreettisten tilaratkaisujen kautta. Fokuosoinnin kautta läsnäolijoille annetaan mahdollisuus ymmärtää, miksi he ovat mukana tilaisuudessa, mitä heiltä odotetaan ja miten kukakin voi tilaisuudessa päästä vaikuttamaan asioihin omalta osaltaan. Lisäksi fokuosoinnin kautta osallistujille selvitetään tilaisuuden tavoitteet ja yhteiset pelisäännöt, sekä tilaisuudessa esillä olevat roolit ja erilaiset työskentelytavat. Myös tilaisuudessa kerättävän materiaalin dokumentointiin ja säilytykseen liittyvät asiat selvitetään fokuosoinnin kautta. (Kantojärvi 2012, 41–43.)

Fasilitoidun tilaisuuden järjestämisen yhdeksi alun tärkeimmäksi vaiheeksi Sipponen-Damonte (2020) mainitsee tilaisuuden agendan esittelyn. Agendan esittelyn avulla osallistujat pystyvät ennakoimaan tilaisuuden etenemistä, joka taas auttaa ymmärtämään tilaisuuden rakennetta ja eri vaiheita paremmin. Agendan esittely voi auttaa tilaisuuteen osallistujia myös rentoutumaan ja keskittymään päivän aiheisiin paremmin. (Sipponen-Damonte 2020, 94.)

Pelisääntöjen kertominen ennen itse fasilitoinnin aloittamista helpottaa fasilitoivan henkilön toimimista omassa roolissaan. Pelisääntöjen valintaan voi vaikuttaa fasilitoitavan ryhmän yhteishenki, sekä se, minkä tyyppisiä persoonia ryhmässä on. Pelisääntöihin Sipponen-Damonte (2020) suosittelee ottamaan mukaan myös oman fasilitaattorin roolin kunnioittamisen, joka voi helpottaa työnimussa olevien ryhmäläisten mahdollisia keskeyttämisä ja tilaisuuden aikataulussa pysymiseen liittyvien ajankäytön ohjaamisen hetkiä. (Sipponen-Damonte 2020, 94.)

4.3.2 Ideointivaihe

Fasilitoitavaan tilaisuuteen valitun aiheen ympärille on tärkeä muodostaa ideointia ja ryhmässä olevien eri ihmisten näkemysten esille tuomista. Tätä ideointivaihetta kutsutaan fasilitoinnissa ryhmäprosessin hajaantumisasiheeksi. Tässä vaiheessa fasilitointia on tarkoituksena saada läsnäolijat jakamaan omia näkemyksiä toisilleen ja auttaa jokaista tulemaan kuulluksi ryhmässä. Ideointivaihe yksistään voi jo

auttaa löytämään ratkaisuja ja uusia näkökulmia valittuun aiheeseen liittyen. Toisinaan ideointivaiheeseen voi riittää fasilitoiva keskustelu, mutta jos tilaisuuden tavoitteena on esimerkiksi syvälle luovaan ajatteluun pääseminen, sitä enemmän ideointivaihetta täytyy valmistella ja pohjustaa etukäteen. (Sipponen-Damonte 2020, 74.) Ideointivaiheen yhdeksi menetelmäksi Sipponen-Damonte (2020) esittelee Lumipallon. Lumipallo-menetelmässä kaikki tilaisuuteen osallistuvat kirjaavat aluksi omia ideoitaan itsenäisesti ylös, jonka jälkeen osallistujat siirtyvät keskustelemaan kirjaamistaan ideoista pareittain. Ideoiden läpikäymisen yhteydessä parit alkavat myös muodostamaan uusia ideoita yhdessä. Lopuksi jokaisen ryhmän ideoita kerätään ylös taululle. Lumipallo-menetelmän tarkoitus on saada kaikki fasilitoivaan tilaisuuteen osallistuvat mukaan yhteiseen keskusteluun, sekä osallistaa jokaista omien näkökulmien esille tuomiseen. Kyseistä menetelmää voidaan hyödyntää lukuisten eri aiheiden käsittelyyn, esimerkiksi kun halutaan saada osallistujat jakamaan omia kokemuksiaan, tai kun halutaan analysoida muuttuvia tilanteita. Lisäksi menetelmä sopii erinomaisesti lähes minkä tahansa aiheen, tai asian ideointiin. (Sipponen-Damonte 2020, 75.)

4.3.3 Ideoiden arviointi

Ideoiden luomisen jälkeen fasilitoinnissa seuraa vaihe, jossa tarkoitus on analysoida ja priorisoida esille tulleita ideoita. Tämä vaihe voi valitun aiheen mittakaavan mukaan olla hyvinkin lyhyt, tai tarvittaessa jopa toiselle päivälle sijoitettu erillinen ja oma tilaisuus. Analysointivaiheeseen sopivia menetelmiä on lukuisia, mutta Sippola-Damonte (2020) esittelee yhdeksi vaihtoehdoksi tarrapisteytyksen menetelmän. Kyseisessä menetelmässä tilaisuuden osallistujat antavat pisteitä taululle kerätyille ideoille. Pisteiden antamiseen on hyvä määritellä tapauskohtaisesti selkeät omat kriteerit. Kriteereinä voivat olla esimerkiksi idean selvä potentiaali jatkojalostusta ajatellen, annettujen odotusten täyttyminen, tai kyseisen idean merkityksellisyyden edistämisen tärkeys. (Sipponen-Damonte 2020, 79.)

Kun parhaiten pisteitä saaneet ideat ovat selvillä, voidaan fasilitointia jatkaa jakamalla osallistujat jälleen pareiksi, tai pieniin ryhmiin. Tässä ideoinnin vaiheessa ryhmässä olevat henkilöt ideoivat pitchaukset, eli myyntipuheet valituille ideoille. Vaiheen tarkoituksena on ohjata ryhmät ideoiden kriittiseen analysointiin ja samalla idean käytäntöön panemisen lähteille. Idean jalostaminen myyntipuheeksi auttaa ryhmää astumaan lähemmäs itse konkreettisen toimintasuunnitelman luomista. Ideointivaiheen lopuksi ryhmäläiset valitsevat parhaiden myyntipuheiden joukosta sen, jota päättävät lähteä käytännössä toteuttamaan. Valinnassa voidaan käyttää uudestaan jo aiemmin mainittua Tarrapisteytyksen menetelmää. (Sipponen-Damonte 2020, 79.)

Kun paras idea on valittu, parit voivat jatkaa idean toteuttamisen suunnittelua yhdessä. Suunnitelman avulla luodaan selkeä pohja sille, minkälainen toimintasuunnitelma ryhmässä valitun idean ympärille syntyy. (Sipponen-Damonte 2020, 79.)

Mikäli fasilitoinnin aiheena on asia, johon tarvitaan hyvin vahvasti koko ryhmän sitoutumista, muistuttaa Sipponen-Damonte (2020), että on erityisen tärkeää ohjata ryhmää ideoinnin lopuksi yhteisten tavoitteitten ja selkeän toimintasuunnitelman ja vastuunjaon pariin. Tarkoituksena se, että fasilitoinnin lopuksi ryhmällä on valmis toimintasuunnitelma, jonka tekemiseen kaikki ovat yhdessä sitoutuneet. Lisäksi vastuuhenkilöiden, ja toimenpiteiden edistämisen selkeä jaottelu on tärkeä olla kaikille selvää. Mikäli kaikki ryhmäläiset eivät ole yhtä mieltä jatkoon menevien ideoiden valinnasta, on tällöin hyvä muistuttaa osallistujia, että eri mieltä olevakin voi sitoutua prosessiin yhteisen hyvän edessä. (Sipponen-Damonte 2020, 83.)

4.3.4 Tilaisuuden arviointi ja yhteenveto

Työskentelyn arviointi ja tilaisuuden yhteenveto ovat fasilitoitavan tilaisuuden viimeisiä vaiheita. Arviointia pidetään Sipponen-Damonten (2020) mukaan erityisen tärkeänä, sillä se auttaa yhdessä oppimista, sekä mahdollistaa tulevien tilaisuuksien kehittämisen. Arvioinnin avuksi voidaan mukaan ottaa tässä vaiheessa fasilitointia esimerkiksi Sääkartta- menetelmä. Kyseisen menetelmän voi toteuttaa asettamalla ensin tilan neljälle eri seinälle yksi eri säätä kuvaavaa symboli: pilvi, aurinko, sade ja ukkonen. Tämän jälkeen fasilitaattori, tai fasilitoiva johtaja voi pyytää osallistujia valitsemaan paikakseen sen symbolin alueen, jonka kokee kuvastavan esimerkiksi yhteisen tilaisuuden ilmapiiriä, tunnelmaa, palaveria, tai työpajaa. Saman symbolin alueelle asettuneet henkilöt voi tämän jälkeen ohjata keskustelemaan yhdessä syistä, jotka olivat oman sään valinnan takana, sekä aiheeseen liittyvistä ajatuksista ja tunteista. Lopuksi jokaisen symbolin ääressä olevalta henkilöltä, tai ryhmältä pyydetään kommentteja ja päätetään mitä asioita jatkossa on hyvä vastaavissa fasilitoitavissa tilaisuuksissa säilyttää, ja mitä kannattaa kehittää seuraavaa kertaa varten. (Sipponen-Damonte 2020, 85–86.)

5 HAASTATTELUTUTKIMUS

Koska työni keskiössä oli sisäinen viestintä ja fasilitointi, valikoitui työn tutkimusmenetelmäksi kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus sopi menetelmänä juuri työni kaltaiselle aiheelle, jossa tarkoituksena oli saada selville valitusta ilmiöstä syvällisempi näkemys. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla sisäisen viestinnän nykytilasta voitiin saada merkityksellisempi ja kokonaisvaltaisempi kuva, kuin esimerkiksi määrällisellä tutkimuksella. Menetelmänä avoin haastattelu tarjosi aitiopaikan saavuttaa haastateltavan kanssa luottamuksellisen vuorovaikutuksen dialogi, jossa haastateltavan oli mahdollista päästä puhumaan haastattelun aiheista rauhassa niihin syventyen. Haastatteluiden tavoitteena oli päästä kuulemaan työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä yrityksen sisäiseen viestintään ja sen toimivuuteen liittyen. Tavoitteena oli myös selvittää toiveita ja kehityskohtia, joihin toimeksiantajayritys voisi jatkossa panostaa.

Työni tutkimuskysymykset olivat seuraavat: Mikä on toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän nykytila? Millä tavoin fasilitointi voidaan tuoda osaksi mikroyrityksen sisäisen viestinnän suunnitelmaa?

Kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin toimeksiantajayrityksen henkilöstölle kahdenkeskisillä avoimilla haastatteluilla, jotka järjestettiin työntekijöiden aikataulujen mukaan joko työpaikan toimistossa, tai lähikahvilasta varatussa tilassa. Haastateltavat saivat tutustua haastattelukysymyksiin etukäteen, jotta heillä oli paremmin pohjaa vastata kysymyksiin itse haastattelutilanteessa. Haastattelutilanteiden keskustelut nauhoitettiin ja haastatteluiden aikana kirjattiin ylös muistiinpanoja haastatteluissa esille tulleista pääkohdista. Haastattelun kesto oli keskimäärin n. 30 minuuttia. Haastatteluiden jälkeen haastateltaville annettiin mahdollisuus palata haastattelun aiheisiin jälkikäteen viestillä siinä tapauksessa, mikäli haastateltava koki jonkin tärkeän asian jääneen itse haastattelutilanteessa kertomatta. Vain yksi haastateltavista halusi lisätä omaan haastatteluunsa asioita vielä viestin välityksellä. Viestin sisältö on huomioitu tutkimuksen tuloksissa.

5.1 Toimeksiantajan haastattelun tulokset

Työn ensimmäinen haastatteluosuus piti sisällään toimeksiantajayrityksen omistajan haastattelun yrityksen sisäisestä viestinnästä. Haastattelussa selvisi, että yritykseltä puuttui kokonaan sisäisen viestinnän suunnitelma, vaikka tarve suunnitelmalle oli tiedostettu jo pitkään. Sisäisen viestinnän suunnitel-

man puuttumisen vuoksi työntekijöillä ei ollut minkäänlaista konkreettista tarttumapintaa yrityksen sisäisen viestinnän linjauksiin, vaan kaikki sisäiseen viestintään liittyvät asiat tulivat työntekijöille tutuksi vain erilaisten arkipäivän viestintätilanteiden kautta vähitellen.

Toimeksiantajayrityksen omistajan mukaan yrityksen sisäisen viestinnän kanavina toimivat WhatsApp-sovellukseen luotu ryhmä, sekä yrityksen toimipisteen kassan yhteyteen asetettavat Post-It-laput. Tämän lisäksi sisäistä viestintää tapahtui myös yhteisten palaverien välityksellä, joita yrityksessä pidettiin keskimäärin kerran, tai kaksi vuodessa. Myös työpäivien lomassa tapahtuvat muutaman minuutin mittaiset suunnittelemattomat kahvipöytäkeskustelut kuuluivat osaltaan yrityksen sisäiseen viestintään.

Haastattelun perusteella selvisi, että yrityksen sisäinen viestintä on varsin vähäistä ja epäsäännöllistä. Tämän lisäksi sisäisen viestinnän selkeät yhteiset linjaukset, arvot ja pelisäännöt puuttuivat kokonaan, kuten myös kriisiviestintään ja perehdytykseen liittyvät linjaukset. Haastattelussa selvisi myös, että uusille työntekijöille ei annettu varsinaista perehdytystä yrityksen sisäiseen viestintään liittyen laisinkaan, vaan jokainen uusi työntekijä lisättiin yrityksen WhatsApp-ryhmään, jossa henkilökunta sai omaan tahtiin ottaa esille haluamiaan asioita viestejä lähettämällä.

Yhdeksi sisäisen viestinnän suurimmaksi haasteeksi ilmeni henkilökunnan passiivisuus yrityksen oman WhatsApp-ryhmän sisällä. Omistaja koki kyseisen viestintäkanavan ongelmallisena siitä syystä, että henkilökunta ei ollut sitoutunut tarpeeksi yhteisen viestintäkanavan käyttöön, ja tästä syystä vastavuoroinen vuorovaikutus ei päässyt kunnolla syntymään. Omistaja oli huomannut, että usein hänen esittämiin kysymyksiin joutui odottamaan vastauksia päiviä, joskus jopa viikkoja. Passiivisuus aiheutti harmitusta ja asioiden viivästyistä.

Toimeksiantajan mukaan yrityksessä ei ollut seurattu, eikä ohjattu sisäistä viestintää millään tavalla, ja nykytilanteeseen haluttiin saada aikaan muutos. Omistajan toiveena oli, että sisäisen viestinnän suunnitelman avulla yrityksen olisi mahdollista selkeyttää yhteisiä pelisääntöjä ja sen kautta myös kehittää henkilökunnan tietämystä yrityksen toiveista ja tavoitteista sen sisäiseen viestintään liittyen. Yhteisten, selkeästi linjattujen pelisääntöjen avulla omistaja toivoi yrityksen pystyvän kehittämään omaa yrityskulttuuria ja samalla myös vahvistamaan yrityksessä toimivan henkilökunnan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Sisäisen viestinnän kehittämisen tavoitteena oli jatkossa pystyä vahvistamaan työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen ja työnantajaan.

5.2 Työntekijöiden haastattelun tulokset

Työn toisessa haasteotteluosuudessa haastateltiin työntekijöitä. Nykytilanteen arvioinnissa haasteltavat kokivat, että yrityksen nykyinen sisäinen viestintä oli toisinaan yksipuolista ja passiivista. Välillä viestittävät asiat eivät haastateltavien mukaan saavuttaneet kaikkia tarpeeksi reaaliajassa, mikä saattoi aiheuttaa hämmennystä ja epäselvyyksiä. Syynä viestien epätasaiseen jakautuvuuteen pidettiin työntekijöiden epätasaista rytmiä työskennellä yrityksessä. Nykytilanteessa koettiin olevan paljon parannettavaa, vaikka suoranaista tyytymättömyyttä nykytilanteeseen ei kukaan haastateltavista kokenut olevan. Yrityksen sisäiseen viestintään oltiin valmiita jatkossa panostamaan, ja jokainen haastateltava tunnisti oman roolinsa, ja vastuunsa osana yrityksen sisäisen viestinnän vastavuoroisen vuorovaikutuksen kokemuksen luomista.

Haasteltavista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että sisäistä viestintää ei ollut nykytilanteessa tarpeeksi, ja viestintä jäi osittain vajaaksi. Vajaaksi jäämisellä tarkoitettiin sitä, että kaikki mielenkiintoinen ja ajan-kohtainen tieto ei aina tavoittanut kaikkia yrityksessä toimivia. Sisäistä viestintää kaivattiin kertomaan yrityksessä muuttuvista asioista, tuotteista ja koulutuksista. Lisäksi palavereiden määrää pidettiin pääosin liian vähäisenä. Myös yhteisiä kasvokkain viestinnän hetkiä koettiin olevan turhan vähäisesti.

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteinen WhatsApp-ryhmä oli erinomainen sisäisen viestinnän foorumi. Haasteltavat antoivat pisteitä esimiehelle, joka oli aina valmis auttamaan ja opastamaan kysyttäessä kiireisenkin päivän keskellä. Sisäisen viestinnän hyviksi puoliksi mainittiin myös työyhteisön ilmapiiriin, jossa oli haastateltavien mukaan helppo kokea yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Sisäisen viestinnän kehittämiseen liittyen mainittiin haastatteluissa toistuvasti WhatsApp-ryhmässä näkyvä passiivisuus viesteihin vastaamisessa. Lisäksi kehitettävää koettiin olevan palavereiden ja kahdenkeskisten kehityskeskusteluiden suhteen. Myös muita yhteisiä kokoontumisia kaivattiin. Sisäisen viestinnän linjausten puuttumiseen toivottiin myös jatkossa jonkinlaista ohjeistusta, tai runkoa. Epämääräisyys sisäisessä viestinnässä ja selkeän ohjeistuksen puutteen sanottiin toisinaan luovan epävarmuutta.

Haastateltavat kokivat, että sisäisen viestinnän reaaliaikaisuus oli sidonnainen viestittävän asian aiheeseen, ja sen tärkeyteen. Osa haastateltavista oli tyytyväisiä viestinnän reaaliaikaisuuteen, ja osan mielestä reaaliaikaisuuden toteutumisessa oli kehitettävää. Asioista viestiminen reaaliajassa vaikutti toteu-

tuvan niiden henkilöiden kohdalla, jotka sattuiivat olemaan työpaikalla tapahtuman, tai asian ilmenemisen aikaan, kun muut saivat kuulla asiasta vasta tullessaan seuraavan kerran työpaikalle. Ongelmana voitiin siis pitää sitä, että informaation jakautuminen eri paikoissa olevien kesken ei onnistunut aina tasaisesti.

Sisäisen viestinnän kanavien määrää pidettiin haastatteluiden perusteella sopivana. Sisäisen viestinnän kanavista parhaaksi mainittiin WhatsApp-ryhmä, jota pidettiin nopeana ja vaivattomana foorumina arkipäivän asioiden viestittämiseen. WhatsApp-viestittelyssä haastateltavat näkivät kuitenkin olevan myös haastetta. Haasteeksi mainittiin se, että viestejä saattoi tulla hyvin vaihteleviin aikoihin, jolloin viesteihin vastaaminen ei aina onnistunut heti ja siitä syystä vastaaminen saattoi unohtua jopa kokonaan. Haasteena pidettiin myös sitä, että kaikki ryhmän asiat eivät aina koskettaneet kaikkia, jolloin viesteihin vastaaminen ja reagoiminen saattoi herkästi jäädä tekemättä. Vastaamatta jättämistä ja vastauksen viipyilyä pidettiin epäkohteliaana, passiivisena käytöksenä, johon jokainen koki itse olevansa omalta osaltaan myös vastuussa.

Osa haastateltavista piti Post-It -lappuja kehnona viestintäkanavana, sillä lappuja ei aina välttämättä hoksannut, tai muistanut katsoa työpäivän aikana. Kirjattujen Post-It lappujen kuvaaminen, ja kuvien välittäminen henkilökohtaisesti WhatsAppin välityksellä pidettiin varmempana ja toimivampana tapana, kuin pelkän lapun asettamista kassapöydän kupeeseen.

Kasvokkainviestintä ja työpäivän lomassa käydyt kahvipöytäkeskustelut koettiin tärkeiksi yhteisiksi sisäisen viestinnän hetkiksi, mutta niiden vähyyttä hektisten työpäivien lomassa pidettiin harmillisena. Osa haastateltavista myös koki, että ei ole saanut kiireen vuoksi aina kerrottua mieltä askarruttavia asioita, joka saattoi toisinaan aiheuttaa epävarmuutta. Yleisesti ottaen kaikkien viestintäkanavien käyttöä pidettiin sujuvana, eikä esimerkiksi uusien kanavien käyttöönottoa tai vanhoista luopumista kaivannut kukaan haastateltavista.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että omien mielipiteiden ja ajatusten esilletuominen oli työyhteisössä helppoa. Helppouteen vaikutti haastateltavien mielestä se, että esimies oli osoittanut arvostavansa erilaisia ajatuksia ja mielipiteitä. Haasteena oman äänen esille tuomisessa pidettiin toisinaan sitä, että tilaisuutta omien ajatusten tuomiseen ei ollut riittävän usein, ja toisinaan sitä, että hektisessä arjessa ei ollut sopivia tilanteita, tai aikaa asioiden esille nostamiseen. Epävarmuutta omien mielipiteiden esille nostamisessa koettiin olevan silloin, kun keskustelun aiheena oli asiat, joista juuri itsellä ei ollut paljon tietoa. Haastateltavat kokivat pääosin, että työyhteisössä on kohtuullisen helppo puhua myös

haastavista ja mieltä askarruttavista asioista. Myös omien henkilökohtaisten, työhön vaikuttavien asioiden puhumisen todettiin olevan helppoa. Toisaalta osa haastateltavista koki, että haastavista asioista puhuminen saattoi olla vaikeaa kiireisen arjen keskellä, ja siksi asioita saattoi jäädä toisinaan kertomatta.

Kaikki haastateltavat kokivat, että yhteisiä palavereita pitäisi yrityksessä järjestää useammin ja säännöllisemmin. Kaikkien haastateltavien mielestä sopiva yhteisten palaverien määrä olisi vähintään kaksi palaveria vuodessa. Lisäksi palavereita toivottiin olevan mahdollista järjestää aina tarpeen tullen lyhyelläkin varoitusajalla, heti kun tarvetta esiintyisi. Palaverien rungon toivottiin olevan selkeä ja johdonmukainen ja sisällön sellainen, joka koskettaa kaikkia palaveriin osallistuvia. Palaverien ajankohdaksi haastattelussa ehdotettiin aamuja, jolloin palaverin voisi toteuttaa rennosti esimerkiksi yhteisen aamiaisen syömisen merkeissä.

Haastattelussa kävi ilmi, että kahdenkeskisille palavereille ja kehityskeskusteluille olisi tarvetta. Haastateltavista osa kaipasi erityisesti kahdenkeskistä keskustelua esimiehen kanssa, jossa käytäisiin läpi omaa kehittymistä ja tulevaisuuden näkymiä. Myös työhön liittyvän motivaation koettiin olevan yhteydessä kahdenkeskisiin kehityskeskusteluihin.

Haastattelussa selvisi, että henkilökunnalla oli hyvin yhtenäinen ajatus omasta aktiivisuudestaan yrityksen sisäisessä viestinnässä ja jokainen haasteltava koki, että omassa aktiivisuudessa on parantamisen varaa. Kehitettävää koettiin olevan niin arkisten asioiden viestimisessä, kuin palaverien aikana olevassa aktiivisuudessaakin. Lisäksi WhatsApp-viestinnässä koettiin olevan paljon parantamisen varaa jokaisen kohdalla. Aktiivisuuden alhaiseen tasoon haastateltavat kommentoivat syyksi sen, että he eivät aina tienneet keneltä vastauksia odotettiin, ja oliko itse sopiva vastaamaan mihinkin aiheeseen. Yrityksen sisällä toimii eri osaamisalan ammattilaisia ja tämän vuoksi henkilökunta koki, että kaikki aiheet eivät koske kaikkia ja siksi hiljaisuus saattoi olla läsnä esimerkiksi palavereissa, kun aiheena oli jotain omasta osaamisalueesta poikkeavaa. Muita syitä vastaamattomuuteen mainittiin olevan jaksaminen, unohtaminen ja kiire.

Kaikki haasteltavat olivat samaa mieltä siitä, että yhteisen sisäisen viestinnän kehittämisen kautta jokaisella työyhteisössä toimivalla olisi itsevarmempi ja luottavaisempi olo olla ja toimia. Kehittämällä nähtiin olevan vaikutusta suoraan vaikeistakin asioista puhumisen kynnyksen madaltumiseen, ja kehityskohtien esille tuomiseen. Jokainen haasteltava oli myös valmis kehittämään omaa toimintaa työyhteisössä yhteisen hyvän eteen.

Haastattelussa tuli esille, että kukaan työyhteisöön tulleista ei ollut saanut varsinaista perehdytystä työhönsä, vaan jokainen oli oppinut yrityksen tavat ja käytänteet oman työnsä lomassa. Yhdeksi toiveeksi nousi, että yritys tekisi suunnitelmallisen perehdytyksen työyhteisöön tulevalle henkilölle, joka auttaisi uutta työntekijää sopeutumaan uuteen ympäristöön paremmin ja luottavamemmin.

Palavereiden lisääminen, ja niiden säännöllisyys toistuivat haastateltavien vastauksissa useaan otteeseen. Kaikki haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että palaverit ovat tärkeitä työyhteisön ilmapiiriä nostattavia tilaisuuksia, joita arjessa olisi tärkeä saada järjestettyä. Haastatteluissa kävi myös ilmi, että rennompia yhteisiä tapaamisia esimerkiksi syömisen, tai muun yhdessä tekemisen merkeissä olisi mukavaa vaihtelua, joka voisi helpottaa myös työntekijöiden tutustumisessa toisiinsa, varsinkin semmoisina aikoina, kun yritykseen on tullut uutta väkeä.

5.3 Tulosten yhteenveto

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että vaikka yrityksen sisäisen viestinnän suhteen löytyy paljon parannettavaa, olivat työyhteisön jäsenet kuitenkin keskimäärin kohtuullisen tyytyväisiä sisäisen viestinnän nykytilanteeseen. Viestinnän koettiin suurimmalta osin pelanneen hyvin, ja työntekijät kokivat saaneensa tarvitsemaansa tietoa esimieheltä ja muilta työyhteisössä toimivilta pääosin reaaliajassa.

Työntekijät kokivat, että työyhteisön henki oli hyvä, mutta jokainen työyhteisössä toimiva oli myös valmis tekemään jatkossa enemmän töitä sen suhteen, että yhteishenki nousisi vielä entisestään korkeammalle ja että avoimen vuorovaikutuksen ilmapiiri pääsisi kunnolla syntymään. Myös oman aktiivisuuden lisäämiseen olivat kaikki työyhteisön jäsenet valmiita tekemään töitä sisäisen viestinnän suhteen.

Yleisesti ottaen sisäisen viestinnän tärkeimpänä kanavana pidettiin työyhteisössä kasvokkain viestintää niin kahdenkeskisesti, kuin ryhmässä. Tämän lisäksi yhteistä WhatsApp-ryhmää pidettiin hyvin tärkeänä viestintäkanavana arkisten asioiden jakamiseen, sekä yhteisten työasioiden käsittelyyn. Sisäisen viestinnän ongelmat ja haasteet liittyivät jokaisen työyhteisössä toimivan omaan aktiivisuuteen yhteisessä WhatsApp-ryhmässä, sekä siihen, että yrityksessä ei ole ollut selkeitä linjauksia sisäiseen viestintään ja siihen liittyviin odotuksiin ja käytänteisiin liittyen. Post-It-lappujen käyttöä pidettiin työyhteisössä kohtuullisena sisäisen viestinnän kanavana, mutta lappujen rinnalle toivottiin myös WhatsApp-

viestiä muistuttamaan tärkeistä ja ajankohtaisista asioista. Työyhteisössä kaivattiin lisäksi suunnitella uusien työntekijöiden perehdytykseen.

Tutkimuksesta selvisi, että arjen kiireinen rytmi oli toisinaan esteenä saumattoman esimies-alais-viestinnän syntymiseen. Esimiehen kanssa käytyjä keskusteluja henkilöstön kehittymiseen ja tulevaisuuden suunnitelmiin, sekä tavoitteisiin liittyen kaivattiin enemmän. Lisäksi yhteisten säännöllisesti järjestettävien palavereiden ja kehityskeskusteluiden järjestämistä kaivattiin.

Työyhteisössä koettiin, että puhuminen vaikeistakin asioista oli helppoa, mutta toisaalta arjen kiireinen rytmi saattoi olla esteenä tiettyjen asioiden esille tuomisessa työpäivien aikana. Aikaa yhteisille keskusteluhetkille kaivattiin myös tämän suhteen enemmän.

6 SISÄISEN VIESTINNÄN SUUNNITELMA

Työn tutkimusosuudessa saatujen tulosten pohjalta toimeksiantajayritykselle luotiin sisäisen viestinnän suunnitelma, joka pitää sisällään omistajan ja työntekijöiden haastatteluissa esille nostamia aiheita. Sisäisen viestinnän suunnitelmassa otettiin huomioon myös omistajan alkuperäiset toiveet yhteishengen kehittämiseen, yhteisen vuorovaikutuksen parantamiseen, sekä työntekijöiden sitouttamiseen liittyen.

6.1 Arvot ja pelisäännöt

Kaikki yrityksessä toimivat henkilöt sitoutuvat kunnioittamaan yrityksen yhteisiä arvoja, pelisääntöjä, toimintatapaa, sekä toisiansa. Kunnioittaminen näkyy työntekijöiden jokapäiväisessä työelämän viestinnässä, niin kohtaamisissa kuin yhteisten viestintäkanavien välityksellä käydyssä kommunikoinnissa ja vuorovaikutuksessa.

Luottamusta pidetään yhtenä yrityksen sisäisen viestinnän perusedellytyksistä. Keskinäisen luottamuksellisuuden kehittäminen sekä luottamuksellisen työilmapiirin ylläpitäminen kuuluvat kaikille työyhteisössä toimiville. Jokainen työyhteisössä työskentelevä on itse omalta osaltaan vastuussa omasta sisäisestä viestinnästään. Luottamukseen liittyvissä epäselvyyksissä asioita hoitaa aina ensisijaisesti esimies.

Yrityksessä toimivat alan ammattilaiset ovat koulutettuja ja/tai sertifioituja oman alansa osaavia toimijoita. Koska asiantuntemus on osa yrityksen arvoja, kaikilta yrityksen työntekijöiltä odotetaan aktiivisuutta ja innokkuutta kouluttautumiseen ja oman osaamisen päivittämiseen säännöllisesti. Oman asiantuntemuksen jakamista muille työyhteisössä toimiville, edellytetään tarpeen tullen jokaiselta työyhteisössä toimivalta.

Yrityksen onnistuneen toiminnan takana on aina mutkaton ja sulavasti toimiva yhteistyö yrityksessä toimivien ammattilaisten välillä. Yrityksen työntekijät ovat aina valmiita auttamaan ja jakamaan omaa ammattitaitoa toisillensa ja pitämään omalta osaltaan huolen siitä, että sisäinen viestintä toimii vuorovaikutteisesti. Yhteistyöhön kuuluu myös jokaisen yrityksessä toimivan sisäisen viestinnän asenne, jonka odotetaan olevan aktiivinen ja muita kunnioittava.

6.2 Sisäisen viestinnän tavoitteet

Yrityksen sisäisen viestinnän tavoitteena on toimia yrityksen ajantasaisen tiedonvälityksen välineenä auttaen yrityksessä toimivia työntekijöitä saamaan aina tarvittava ja ajankohtainen tieto oikeaan aikaan, ja kulloiseenkin tilanteeseen sopivan viestintäkanavan kautta. Sisäisen viestinnän tavoitteena on auttaa sisäistämään jokaisen omia työtehtäviä, sekä yrityksen yleisiä toimintatapoja/toimintamalleja, sekä kannustaa työntekijöitä kehittämään vuorovaikutusta toistensa kanssa, ja auttaa heitä luomaan keskinäisen viestinnän avulla luottamuksellisempaa suhdetta toisiinsa yhteisessä työympäristössä. Lisäksi tavoitteena on sitouttaa työntekijät toimimaan yhteisten arvojen mukaisesti yrityksessä ja auttaa luomaan yhteishenkeä, sekä muodostamaan lisää vastavuoroisia vuorovaikutustilanteita työntekijöiden välille.

6.3 Sisäisen viestinnän organisoiminen ja viestinnän vastuut

Viestinnän johtamisen ja kehittämisen vastuut kuuluvat esimiehelle. Esimiehen vastuulla on myös pitää huoli henkilöstöviestinnästä ja sen toimivuudesta arjen keskellä. Tämän lisäksi jokainen työyhteisöön kuuluva on itse vastuussa omasta viestinnästään, sekä siitä, että viesti välittyy kaikille työyhteisössä oleville reaaliajassa ja sopivan viestintäkanavan kautta. Yritystoimintaan ja sisäiseen viestintään liittyvä luottamuksellisuus ja vaitiolovelvollisuus kuuluvat kaikille työyhteisössä toimiville. Viestinnän toimivuutta ja onnistumista seuraa esimies, mutta jokaisella työyhteisöön kuuluvalla on oma vastuu ilmoittaa mahdollisista viestintään liittyvistä epäkohdista heti sellaisia huomattaessaan.

Mikäli sisäiseen viestintään liittyen aiheutuu yllättäviä haasteita, yritys on valmis tukeutumaan viestintäasiantuntijan apuun.

6.4 Perehdytys

Kaikki yritykseen tulevat työntekijät saavat työhönsä perehdytyksen. Perehdytys pitää sisällään yrityksen sisäisen viestinnän suunnitelmaan tutustumisen, yrityksen yleiseen toimintaan liittyvien perusasioiden läpikäymisen, sekä työntekijän opastamisen työyhteisössä käytettävien järjestelmien käyttöön. Lisäksi perehdytyksessä tutustutaan yrityksen käytössä oleviin brändeihin, tuotteisiin ja tuotelinjoihin. Perehdytyksen toteuttaa esimiehen valitsema henkilö, tai henkilöt. Uuden työntekijän ohjaamista ja auttamista odotetaan kaikilta työyhteisön jäseniltä.

6.5 Sisäisen viestinnän kanavat

Kasvokkain viestintä tapahtuu yrityksen toimintaympäristössä päivittäin työpäivien lomassa, sekä palaverien ja kehityskeskusteluiden aikana. Esimies järjestää viikoittain kahdenkeskisen keskustelun mahdollisuuden varaamalla kalenteriinsa aikaa erityisesti työntekijöiden kanssa käytäviä keskusteluja varten, jolloin esimiehen kanssa voi käydä keskustelemassa mieleen heränneistä asioista. Kasvokkain viestinnässä jokaiselta työyhteisössä toimivalta odotetaan luottamuksellisuutta, rehellisyyttä, sekä vastavuoroisuutta.

Yleisten, jokapäiväisten asioiden keskeisin viestintäkanava on WhatsApp. Yrityksen työntekijöiden yhteisessä WhatsApp-ryhmässä voidaan välittää tietoa, ideoita, ajatuksia, sekä kysyä kysymyksiä kollegoilta ja esimieheltä. Tärkeämissä ja akuuteissa asioissa yhteys otetaan aina suoraa ja henkilökohtaisesti esimieheen. WhatsApp-viestintä pyritään toteuttamaan aina yleisen työajan puitteissa, kiireellisissä asioissa myös työajan ulkopuolella. WhatsApp-viestinnässä kaikilta työyhteisöön kuuluvilta odotetaan vastavuoroisuutta, aktiivisuutta, sekä hyviä käytöstapoja.

Yrityksen yhteisestä taukuhuoneesta löytyy kaikki yrityksen tärkeät sisäiset tiedotteet, päätökset, luvat, koulutusmateriaalit, sertifikaatit yms. Yhteiseen tarkoitukseen luodut ja hankitut materiaalit ovat kaikkien työyhteisössä toimivien yhteisessä käytössä. Yrityksen liikesalaisuuden piiriin kuuluvien dokumenttien salassapitovelvollisuuden huomioiminen on jokaisen dokumentteja lukevan vastuulla.

Yrityksessä järjestetään vuosipalaverit puolivuositain. Tämän lisäksi yritys järjestää palavereita tarpeen tullen ajankohtaisiin asioihin, ja mahdollisiin muutoksiin liittyen useamminkin. Palaverien sisällön aiheet jaetaan henkilökunnalle aina hyvissä ajoin ennen palaverin ajankohtaa, jotta henkilökunta pystyy valmistautumaan palaveriin etukäteen. Palaverit järjestetään pääosin työpaikalla, mutta tapauskohtaisesti palavereita voidaan järjestää myös erilaisissa työyhteisön hyvinvointia ja yhteisen ilmapiiriin kohottamista tukevissa tiloissa. Palaverihin osallistumista edellytetään lähtökohtaisesti kaikilta yrityksessä toimivilta henkilöiltä. Sairastapauksen sattuessa palaverin ajankohdalle informoidaan poissa ollutta työntekijää välittömästi palaverin jälkeen palaverissa päätetyistä asioista.

Kehityskeskusteluita yrityksessä järjestetään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluiden ajankohdat sijoituvat jokaisen vuoden ensimmäiselle vuosineljännekselle. Kehityskeskusteluihin osallistuvat vuorollaan kaikki työyhteisön työntekijät. Kehityskeskustelut pitävät sisällään mm. palautteen jakamista ja vastaanottamista, yhteisten asioiden läpikäymistä, sekä tavoitteiden asettamista.

6.6 Fasilitointi osana sisäistä viestintää

Yrityksen yhteisissä kokoontumisissa hyödynnetään fasilitoivaa johtamista, jonka tarkoituksena on saada henkilökunta osallistumaan yhteisiin palavereihin ja muihin kohtaamisiin tasapuolisesti ja kaikkia kunnioittaen entistä aktiivisemmin. Fasilitointi näkyy erityisesti esimiehen tavassa luoda esimerkiksi keskinäisen vuorovaikutuksen ilmapiiriä, jossa pyritään aktiivisen kuuntelun, toisten mielipiteiden kunnioittamisen ja näkemyksien arvostamisen kautta yhteisen dialogin syntymiseen. Fasilitoinnin avulla yritys tavoittelee työyhteisöilmapiiriä, jossa jokainen yrityksen työntekijä voi kokea olevansa merkityksellinen ja tärkeä osa yrityksen toimintaa ja samalla myös sen tulevaisuutta. Fasilitointi näytetään työntekijöille myös tyylissä, jolla ongelmia ja haasteita työyhteisön sisällä käsitellään. Ongelmiin pyritään fasilitoinnin avulla löytämään ratkaisuja yhdessä tiiminä yhdessä ideoimisen, ja suunnan löytämisen kautta.

6.7 Fasilitoiva työpaja

Fasilitoivan työpajan järjestäminen kerran vuodessa kuuluu osaksi yrityksen sisäisen viestinnän suunnitelmaa. Työpajan tarkoituksena on auttaa työyhteisön väkeä yhdessä ideoimaan uutta, sekä ratkomaan mahdollisia eteen tulleita haasteita. Lisäksi työpajan tarkoituksena on kehittää luottamuksellisempaa ja avoimempaa työilmapiiriä. Työpajan avulla työntekijät pääsevät tuomaan oman äänensä vahvemmin kuuluviin, ja jokaiselle tarjoutuu tasapuolinen mahdollisuus vaikuttaa yrityksen yhteisiin asioihin. Työpajat järjestetään tapauskohtaisesti 2–3 tunnin mittaisina tilaisuuksina, joihin osallistuminen ei vaadi työntekijöiltä etukäteistyötä, tai erityistä valmistautumista. Työpajat ovat tilaisuuksia, joihin osallistumiseen koko työyhteisöltä toivotaan positiivista, innostunutta ja mahdollisimman ennakkoluulotonta asennetta. Työpajaan osallistumista odotetaan kaikilta työyhteisön jäseniltä, sillä kaikkien ideoita, ajatuksia, näkemyksiä ja panosta tarvitaan, jotta yhteisiä tavoitteita voidaan työyhteisössä saavuttaa.

6.8 Sisäisen viestinnän vuosisuunnitelman linjauksia

Sisäisen viestinnän vuosisuunnitelma pitää sisällään kaksi vuosipalaveria, jotka järjestetään yrityksessä puolivuositain tammi-helmikuussa, sekä heinä-elokuussa. Vuosipalaverin lisäksi yritys järjestää henkilökunnalle tarpeen tullen palaveria ajankohtaisiin asioihin, ja mahdollisiin muutoksiin liittyen useamman kerran vuodessa. Vuosipalaverien lisäksi yrityksessä järjestetään fasilitoiva paja kerran vuodessa. Kehityskeskustelut toteutetaan kerran vuodessa ja niiden ajankohta sijoittuu ensimmäiselle vuo-

sineljännekselle. Kehityskeskusteluihin osallistuvat kaikki yrityksessä työskentelevät. Sisäisen viestinnän onnistumista seurataan palaverien yhteydessä tehtävien lyhyiden kyselyiden ja siihen saatavien vastausten perusteella. Konfliktien, tai muiden työyhteisön henkeä horjuttavien asioiden edessä yrityksessä järjestetään erillisiä tapaamisia ja keskusteluhetkiä konfliktien eri osapuolten ja esimiehen välillä. Mahdollisista muutoksista sisäisen viestinnän linjauksiin tiedottaa esimies.

6.9 Tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen

Esimies tarkkailee tavoitteiden toteutumista työntekijöille annettavan kyselyn perusteella. Kysely toteutetaan puolivuositain järjestettävän vuosipalaverin yhteydessä. Kyselyssä otetaan huomioon työntekijöiden henkilökohtaiset kokemukset siitä, mikä sisäisessä viestinnässä on toiminut, ja mikä ei ole toiminut, onko viestintä onnistunut pysymään reaaliaikaisena ja onko viestintä tavoittanut kaikki työntekijät samaan aikaan. Lisäksi kyselyssä selvitetään, onko viestinnän yhteiset pelisäännöt yrityksen sisällä toteutuneet. Työntekijöiden omaa näkemystä arvostetaan, ja tavoitteena on, että kaikki työyhteisön jäsenet pohtisivat mahdollisia haasteita ja kehityskohtia rakentavasti myös ratkaisujen ideoimisen kautta.

7 POHDINTA

Työni aiheen valinta oli minulle selvillä jo hyvissä ajoin ennen varsinaista opinnäytetyön aloittamista. Aiheen valintaan vaikuttivat oma kiinnostukseni sisäiseen viestintään ja fasilitointiin, sekä se, että huomasin työn kaltaiselle kokonaisuudelle olevan tarvetta myös nykyisessä työyhteisössäni. Itselle mielenkiintoisen aiheen sisälle meneminen teoriaosuutta työstäessä oli mielekästä ja innostavaa, joka osaltaan sai innostuksen opinnäytetyön tekemiseen pysymään tasaisena koko prosessin ajan. Opinnäytetyön tekemisen yhteydessä opin aiheestani paljon lisää, ja oma näkemykseni fasilitoinnin ja sisäisen viestinnän yhteen liittämistä myös pienessä mikroyrityksessä selkiytyi ja vahvistui.

Työn teoriaisuuden kirjoittaminen vaati minulta alkuun jokseenkin ponnistelua, mutta alun haasteiden jälkeen teoriaosuuden työstäminen muuttui mukavaksi ja mukaansatempaavaksi. Teoriaosuutta pitämälle työstäessä koin pääseväni uudestaan ja uudestaan syvälle työnimään, joka auttoi pääsemään entistä paremmin sisälle käsiteltäviin aiheisiin. Teoriaosuutta varten hankkimani kirjallisuus käsitteli monipuolisesti sisäisen viestinnän moniulotteisuutta ja fasilitoinnin erilaisia mielenkiintoisia mahdollisuuksia.

Tutkimusosuus oli työni mielenkiintoisin vaihe. Haastatteluiden järjestäminen, sekä itse haastattelutilanteet olivat minulle erityisen mieluisia osuuksia. Haastatteluissa huomasin, että tietoisella läsnäololla ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisella oli haastattelun kulkuun merkittävä vaikutus. Haastattelijana koin tekeväni tärkeää tehtävää ja arvostin suuresti luottamusta, joka minulle haastateltavien puolesta jaettiin haastatteluja tehdessä.

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen prosessi, joka avasi näkemystä sisäisen viestinnän ja fasilitoinnin yhteensovittamisesta, sekä tutkimuksen tekemisestä. Pidän opinnäytetyötäni valmentavana kokonaisuutena, jota toimeksiantajayrityksen omistaja voi jatkossa hyödyntää myös oman johtajaviestinnän kehittämisessä. Lisäksi näen, että työstäni on kokonaisuudessaan monipuolisesti hyötyä toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän kehittämisessä nyt ja tulevaisuudessa.

8 YHTEENVETO

Sisäinen viestintä on yrityksessä työskentelevien ihmisten välistä vuorovaikutusta ja tiedon välittämistä. Sisäisen viestinnän tarkoitus on välittää tietoa, ohjata työntekijöitä, viestiä yrityksen sisällä tapahtuvista muutoksista, sekä auttaa työyhteisön henkilöstön välisen yhteenkuuluvuuden syntymisessä.

Fasilitointi on ryhmän tietoista ja tavoitteellista ohjaamista, jonka tarkoituksena on auttaa ryhmää pääsemään kohti ennalta sovittua tavoitetta. Fasilitointia voidaan hyödyntää työelämän arjessa esimerkiksi fasilitoivan johtamisen linjauksia seuraten. Fasilitoinnin hyödyistä merkittävimpiä ovat mm. työilmapiiriin nostattaminen, työntekijöiden sitouttaminen, sekä yhdessäohjautuvuuden kehittyminen.

Tässä työssä tukittiin mikroyrityksen sisäisen viestinnän alkutilannetta, sekä sitä, kuinka fasilitointi voidaan tuoda yksinkertaisesti mukaan yrityksen sisäisen viestinnän suunnitelmaan. Tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta laadullisella tutkimuksella, joka toteutettiin avoimilla haastatteluilla toimeksiantajayrityksessä työskenteleville henkilöille.

Tutkimus antoi selkeän kuvan yrityksen sisäisen viestinnän nykytilasta: siinä esiintyvistä haasteista ja kehityskohdista niin toimeksiantajan, kuin yrityksessä työskentelevien työntekijöidenkin näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan suurimpina haasteena työyhteisössä oli passiivisuus, joka työntekijöillä oli yhteisen viestintäkanavan WhatsAppin käytössä. Passiivisuus oli kaikille työyhteisössä toimiville osaltaan tietoista toimintaa, joten asia ei tullut esille yllätyksenä. Tutkimuksessa esiintyneitä muita haasteita olivat sisäisen viestinnän jakautuminen epätasaisesti työyhteisön sisällä, sekä vaihtelevat viestinnälle valitut ajankohdat, joita ei pidetty aina sopivina. Esimerkiksi ilta-aikaan toteutettua viestintää pidettiin toisinaan haasteellisena. Muita haasteita olivat sisäisen viestinnän suunnitelman, sekä selkeiden sisäisen viestinnän linjausten puute. Myös perehdytyksen puute mainittiin yhtenä haasteista.

Tutkimus osoitti, että kasvokkain viestintää pidettiin yrityksen kaikkein tärkeimpänä sisäisen viestinnän kanavana. Lisäksi selvisi, että yrityksessä kaivattiin erityisesti yhteisiä kasvokkain viestinnän hetkiä reilusti enemmän lisää. Erityisesti kehityskeskusteluja ja yhteisiä, säännöllisiä palavereita kaivattiin työyhteisössä lisää.

Tutkimuksen mukaan jokainen yrityksessä työskentelevä oli valmis kehittämään omaa aktiivisuuttaan työyhteisön sisäisessä viestinnässä. Lisäksi tutkimus osoitti, että jokainen työyhteisön jäsen oli tietoinen sisäisen viestinnän kehittämisen tuomista mahdollisuuksista luoda entistä luottamuksellisempi, vastavuoroisempi ja sitoutuneempi työyhteisö.

Tutkimuksen avulla luotiin pohja yrityksen sisäisen viestinnän suunnitelmalle, johon otettiin mukaan fasilitointia ja fasilitoivan työpajan idea. Sisäisen viestinnän suunnitelma luotiin tutkimuksessa tulleita kehityskohtia ja haasteita ajatellen kokonaisuudeksi, joka vastaa tutkimuksessa esille tulleita kehityskohtia ja toiveita.

Toimeksiantajayrityksen sisäisen viestinnän kehityskohtien ratkomiseen luodun sisäisen viestinnän suunnitelman seuraamisen avulla yritys voi jatkossa kehittää työyhteisön sisäistä viestintää entistä vuorovaikutteisemmaksi. Työn sisäisen viestinnän suunnitelman avulla yritys pystyy myös selkiyttämään työntekijöille asetettuja tavoitteita yrityksen sisäisen viestinnän suhteen, joka puolestaan auttaa työntekijöitä suoriutumaan omasta viestinnällisestä vastuustaan paremmin. Fasilitointi osana yrityksen johtamista ja palaverikulttuuria auttaa avoimemman työilmapiirin syntymistä, vahvistaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen, sekä edistää yhteenkuuluvuuden kehittymistä.

LÄHTEET

Fasilitaattorit.fi. *Mitä fasilitointi on?* Www-julkaisu. Saatavilla: <https://www.fasilitaattorit.fi/fasilitointi> Viitattu 23.10.2022.

Intranet-ostajanopas.fi. *WhatsApp on uusi tekstari – nyt myös työkäytössä.* Www-julkaisu. Saatavilla: <https://intranet-ostajanopas.fi/2022/06/28/whatsapp-on-uusi-tekstari/> Viitattu 23.10.2022.

Isaacs, W. 2001. *Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito.* Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 2009. *Communicare! Viestintä Strategiasta käytäntöön.* 5. uudistettu painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi.* Kopijyvä: Management Institute of Finland MIF Oy.

Juholin, E. 2017. *Communicare! Viestinnäntekijän käsikirja.* Turenki: Hansaprint Oy.

Joki, M. 2018. *Henkilöstöasiantuntijan käsikirja.* 6. uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint Oy.

Järvinen, P. 2008. *Menestyvän työyhteisön pelisäännöt.* Juva: WS Bookwell Oy.

Kantojärvi, P. 2012. *Fasilitointi luo uutta.* Helsinki: Talentum Media Oy.

Kaute.fi. 2021. *Mikä on mikroyritysten merkitys Suomelle? – Tutkija, ekonomisti ja mikroyrittäjät kertovat.* Www-julkaisu. Saatavilla: <https://kaute.fi/mika-on-mikroyritysten-merkitys-suomelle-tutkija-ekonomisti-ja-mikroyrittajat-kertovat/> Viitattu 16.10.2022.

Kuronen, M-L. Kortetjärvi-Nurmi, S. & Ollikainen, M. 2008. *Yrityksen viestintä.* Helsinki: Edita Prima Oy.

- Kohlrieser, G. 2014. *Johda dialogia*. Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin. Talentum Media Oy.
- Lohtaja, S. & Kaihovirta- Rapo, M. 2007. *Tehoa työelämän viestintään. Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Merriam-Webster.com. *Dictionary, definition, agenda*. Www-julkaisu. Saatavilla: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/agenda>. Viitattu: 16.11.2022.
- Nummi, P. 2018. *Fasilitoivan johtamisen käsikirja*. Alma Talent Oy.
- Sipponen-Damonte, M. 2020. *Varmuutta fasilitointiin*. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Stinfo.fi. *Mikroyritysten ja työpaikkojen määrä nousi ensimmäisenä koronavuonna* – Oulun yliopiston mikroyritysten tilastokatsaus vuosilta 2013–2020. Www-julkaisu. Saatavilla: <https://www.stinfo.fi/tiedote/mikroyritysten-ja-tyopaikkojen-maara-nousi-ensimmaisena-koronavuonna-oulun-yliopiston-mikroyritysten-tilastokatsaus-vuosilta-20132020-julkaistu?publisherId=57858920&releaseId=69933623> Viitattu 16.10.2022.
- Sydänmaanlakka, P. 2014. *Tulevaisuuden johtaminen 2020*. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.
- Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. 2022. *Dialogisuus ammattilaisen ja perheen välillä*. Www-julkaisu. Saatavilla: <https://thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/kehittyvat-kaytannot/dialogiset-toimintavat/dialogisuus-ammattilaisen-ja-perheen-valilla>. Viitattu: 28.9.2022.
- Tarkkonen, J. 2012. *Työhyvinvointi johtamistehtävänä*. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. EU: UNIpress.
- Tilastokeskus.fi. *Mikroyritys*. Www-julkaisu. Saatavilla: <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>. Viitattu 28.9.2022
- Virtainlahti, S. 2009. *Hiljaisen tietämyksen johtaminen*. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää!* Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Haastattelukysymykset toimeksiantajalle

1. Onko yrityksellä sisäisen viestinnän suunnitelmaa?
2. Minkälaisia viestintäkanavia yritys käyttää sisäisessä viestinnässään? Ja mikä niistä on käytetyin?
3. Kuinka usein sisäistä viestintää on?
4. Kuinka usein yritys järjestää kokouksia, tai palavereita?
5. Millä tavoin sisäisen viestinnän onnistumista seurataan?
6. Minkälaisia haasteita ja kehityskohtia nykyisen sisäisen viestinnän suhteen on?
7. Minkälaisia toimenpiteitä yrityksessä ollaan valmiita tekemään, jotta sisäinen viestintä voisi jatkossa kehittyä entistä parempaan suuntaan?
8. Minkälaisia toiveita sinulla yrityksen omistajana on sisäiseen viestintään liittyen tulevaisuudessa?

1. Millä tavoin kuvailisit omin sanoin sisäisen viestinnän nykytilaa?
2. Onko sisäistä viestintää mielestäsi tarpeeksi?
3. Millä tavoin sisäinen viestintä on tällä hetkellä hyvää?
4. Millä tavoin sisäisessä viestinnässä on kehitettävää?
5. Tapahtuuko yhteisistä asioista viestiminen tarpeeksi reaaliaikaisesti?
6. Onko yhteisten viestintäkanavien käyttö mielestäsi sujuvaa? Millä tavalla on, millä tavalla ei?
7. Koetko saavasi äänesi kuuluviin yhteisissä viestintätilanteissa? Jos ei, mistä johtuu?
8. Haluaisitko koko työyhteisön yhteisiä, tai esimiehen kanssa pidettyjä kahdenkeskisiä palaveriteita olevan enemmän? Montako kertaa vuodessa?
9. Kuinka helposti koet voivasi ottaa esille haastavia, henkilökohtaisia, tai muita mieltä askarruttavia asioita?
10. Mikä on oma asenteesi yrityksen sisäiseen viestintään?
11. Koetko olevasi vastavuoroinen yrityksen sisäisessä viestinnässä, miten se näkyy käytännössä?
12. Mitä toivot jatkossa viestinnältä yhteisesti? Entä esimiehen kanssa?
13. Minkälaisia vaikutuksia sisäisen viestinnän kehittäminen voisi mielestäsi tuoda työyhteisölle?
14. Oletko valmis jatkossa aktivoitumaan sisäiseen viestintään enemmän?
15. Minkälaisia muita toiveita sinulla on sisäiseen viestintään liittyen?