



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TYÖYHTEISÖN SISÄISEN VIESTINNÄN KEHITTÄMINEN

Helena Lehtimäki

Opinnäytetyö
Huhtikuu 2016
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulu



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtaminen
Ylempi ammattikorkeakoulu

LEHTIMÄKI, HELENA:
Työyhteisön sisäisen viestinnän kehittäminen

Opinnäytetyö 86 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Huhtikuu 2016

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa erään laboratorioalan yrityksen sisäisen viestinnän nykytila sekä selvittää, miten sitä voitaisiin kehittää. Tutkimuksen tavoitteena oli siirtyä yrityksessä vuorovaikutteiseen esimies- ja henkilöstöviestintään sekä parantaa työpisteiden toimivuutta vähentämällä tarpeetonta viestintää ja ajantasaistamalla viestintää. Tutkimuksen taustalla oli pitkään alalla toimineen yrityksen organisaatiomuutos pienestä perheyrityksestä osaksi globaalia konsernia. Tutkimus oli laadullinen, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, joka suoritettiin kaikille yrityksen työntekijöille ja esimiehelle (n=6). Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin SWOT- ja sisällönanalyysejä.

Tutkimuksesta ilmeni työntekijöiden tahto vaikuttaa omaan työhön ja sen kehittämiseen. Tutkimuksesta selvisi viestinnällä olevan suuri merkitys työhön ja siinä suoriutumiseen sekä luottamukseen organisaatiota kohtaan. Tutkimus osoitti, että kohdeyksikön sisäisen viestinnän nykytila oli laadultaan vaihteleva, ja SWOT-analyysin periaatteiden mukaisesti siitä löytyi sekä hyviä että kehitettäviä puolia. Vahvuuksina nähtiin muun muassa kommunikaatiotaidot sekä viestintävalmiudet, ja heikkouksina selkeiden toimintaohjeiden puuttuminen.

Kohdeyksikön sisäisen viestinnän tilasta tehdyn SWOT-analyysin pohjalta laadittiin sisäisen viestinnän kehittämissuunnitelmat. Suunnitelmallisella viestinnällä, sen arvioimisella ja kehittämisellä voidaan merkittävästi parantaa tiedonkulkua niin kohdeyksikön sisällä kuin myös koko organisaatiota koskevissa asioissa. Ratkaisuksi ehdotettiin viestintäkanavien synkronointia kohdeyksikössä toimivaksi järjestelmäksi. Keskustelun lisäämisen, kuten palaverien, kehityskeskusteluiden ja palautteen avulla voidaan lisäksi kasvattaa sekä viestinnän määrää että laatua.

Asiasanat: sisäinen tiedotus, työyhteisöt, organisaatioviestintä, yhteisöviestintä, kehittäminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's degree Programme in Development and Management of Health Care and Social Services

LEHTIMÄKI, HELENA:
Development of Internal Communications

Master's thesis 86 pages, appendices 8 pages
April 2016

The purpose of this study was to describe the present state of internal communications in a small enterprise, which was recently merged with a major corporation. The aim of this study was to constitute plans to improve internal communications that can assist the work community to increase discussion among employees and between employees and a manager as well.

This thesis was qualitative research and the data were gathered through interviews. Semi-structured interviews were conducted with employees and the manager of the company (n=6). The data were analyzed inductively by the means of SWOT analysis.

The results indicated that in work community there was a strong will to affect to one's work and its development. The results showed that communications play a significant role in work performing and have a major effect on trust. The SWOT analysis indicated that internal communications in the company had both positive and negative features. Capability to communicate and skills of using communication channels were seen as strengths, but lack of instructions and guidelines as weaknesses.

The development plan of internal communications was derived from the description of the present state of internal communications. The development plan focused on how to use communication systems and channels and methods of increasing dialogue in work community. The plan suggests that communication channels should be synchronized and more opportunities to open discussion be organized. That could be performed with performance appraisal, meetings and feedback. With open discussion both quality and the amount of communications can be increased.

Key words: internal informing, communication in organization, work community, development

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE.....	8
3	SISÄINEN VIESTINTÄ.....	9
3.1	Johtamisviestintä.....	9
3.1.1	Viestintä.....	11
3.1.2	Organisaatioviestintä.....	12
3.1.3	Viestinnän suunnittelu ja arviointi.....	15
3.2	Sisäisen viestinnän ulottuvuudet.....	19
3.2.1	Horisontaalinen keskinäisviestintä.....	19
3.2.2	Esimiesviestintä ja organisaation toimintatavat.....	22
3.2.3	Viestintäjärjestelmien käyttö.....	28
3.2.4	Viestintäprosessien toimivuus.....	31
3.3	Kirjallisuuskatsaus.....	33
3.3.1	Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen.....	33
3.3.2	Kirjallisuuskatsauksen tulokset.....	35
4	TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTTAMINEN.....	37
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	37
4.2	Aineistonkeruumenetelmä.....	38
4.3	Analyysimenetelmä.....	39
4.3.1	Sisällönanalyysi.....	40
4.3.2	SWOT-analyysi.....	42
4.4	Tutkimuksen toteuttaminen.....	45
5	TUTKIMUSTULOKSET.....	49
5.1	Esimiesviestintä ja organisaation toimintatavat.....	49
5.2	Horisontaalinen keskinäisviestintä.....	51
5.3	Viestintäprosessien toimivuus.....	53
5.4	Viestintäjärjestelmien käyttö.....	55
5.5	Sisäisen viestinnän SWOT-analyysi.....	59
6	POHDINTA.....	62
6.1	Tutkimuksen eettiset kysymykset.....	62
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	64
6.3	Tulosten pohdinta.....	66
6.4	Kehittämisehdotukset.....	68
6.4.1	Menestystekijöiden hyödyntäminen.....	69
6.4.2	Heikkoudet vahvuuksiksi.....	71
6.5	Jatkotutkimushaasteet.....	73

LÄHTEET	75
LIITTEET	79
Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäistutkimukset	79
Liite 2. Tietoinen suostumus –lomake ja saatekirje	83
Liite 3. Teemahaastattelun runko	85
Liite 4. Sisäisen viestinnän 8-kenttäinen SWOT-analyysi	86

1 JOHDANTO

Työyhteisöviestinnän merkitys on kasvanut yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneiden muutosten myötä. Globalisaation vaikutus on siirtänyt työyhteisöt suljetuista tiloista tiimeihin, projekteihin ja verkkoon. Myös viestintäteknologian kasvu on nopeuttanut tätä muutosta. Vuorovaikutuksessa ovat uudet toimintaympäristöt, kuten erilaiset sähköverkot ja sosiaaliset mediat, joiden avulla luodaan uudenlaisia, vaikkakin lyhytaikaisia suhteita ihmisten välille. Puhutaankin työyhteisöviestinnän toisesta mediakaudesta. (Juholin 2013, 174; Mönkkönen & Roos 2010, 211.) Vaikka sekä työn luonne ja sen vaatimukset että teknologia ja viestimet kehittyvät koko ajan, eivät ihmiset silti vietä koko aikaansa verkossa; tarvitaan kuitenkin aikaa ja tilaa aidolle keskustelulle ja kohtaamiselle. Verkostoitumista tai viestintäkanavien täydellistä hallintaa ei saa pitää työyhteisöissä itsestäänselvytenä. Työyhteisöviestintä on noussutkin tällä vuosituhannella erilaisissa mittauksissa yhdeksi keskeisimmistä kehittämisalueista työyhteisöissä (Juholin 2013, 191).

Työn tekeminen edellyttää nykyään vahvoja vuorovaikutustaitoja ja ennen kaikkea kykyä ymmärtää toista. Tärkein taito työelämässä onkin sosiaalinen äly – ihmisen viestintävalmiudet ja –taidot (Juholin 2008, 25, 33). Juholinin (2008, 46) ja Janhosen (2006) mukaan muutos kohti epävirallista viestintää työyhteisöissä koskee myös hierarkian purkamista; johtajan sijaan tärkeimmässä asemassa ovatkin asiantuntijat – työn osaajat, jotka aidosti haluavat vaikuttaa omaan työhönsä. Muun muassa Joensuun (2006) ja Dolphinin (2005) tutkimuksissa on selvinnyt, että yhteiskunnan ja toimintaympäristöjen muutokset ovat muuttaneet kuvaa työntekijästä. Työntekijän asenne omaa työtä kohtaan on muuttunut ja omaan työhön halutaan vaikuttaa enemmän. Itsensä ja työnsä kehittäminen edellyttää kuitenkin viestintätaitoja.

Yhteisöllisyys onkin yhteen hiileen puhaltamista, jossa jokaisen on otettava vastuu tietojen vaihdosta ja osaamisesta. Tasapainoinen tiedonjakaminen on todistetusti tehokkuutta ja työntekijöiden motivaatiota lisäävää (Janhonen 2010; Kalla 2006) ja kun tieto jaetaan henkilökohtaisesti, vahvistetaan sillä koko työyhteisön luottamusta (Kupritz & Cowell 2007). Tutkimuksissa on osoitettu myös viestintävälineiden oikealla valinnalla eli kohdentamisella olevan suuri merkitys sekä viestien perillemenossa että luottamuksen syntymisessä.

Nämä muutokset työelämässä ja sen edellytyksissä viestinnän suhteen havaittiin myös eräässä laboratorioalan yrityksessä, joka oli pitkään toiminut yksin omalla erikoisalallaan. Kilpailun lisääntyminen ja siitä seurannut organisaatiomuutos pienestä perheyri-tyksestä osaksi globaalia konsernia toi haasteita mutta lisäksi myös mahdollisuuksia kohdeyksikköön. Henkilöstö koki kuitenkin epävarmuutta tulevaisuuden suhteen ja sisäiseen viestintään kaivattiin lisää tehokkuutta sekä täsmällisyyttä. Tutkimuksen tarkoituksiksi muodostui yksikön sisäisen viestinnän nykytilan kartoittaminen sekä selvittää millä menetelmillä asioista halutaan yksikössä viestiä. Tavoitteeksi asetettiin vuorovai- kutteisen viestinnän lisääminen sekä henkilöstön kesken että esimiehen ja henkilöstön välillä. Tutkimus rajattiinkin koskemaan vaan kohdeyksikön sisäistä viestintää, eli esi- merkiksi markkinointi-, asiakas- ja sidosryhmäviestintä jätettiin tutkimuksen ulkopuo- lelle.

2 TUTKIMUKSEN TARKOITUS, TUTKIMUSKYSYMYKSET JA TAVOITE

Tutkimuksen tarkoitus on kartoittaa kohdeyksikön sisäisen viestinnän nykytila ja millaisia viestinnän välineitä ja menetelmiä työyhteisössä halutaan tulevaisuudessa käyttää.

Tutkimuskysymykset:

1. Millainen on sisäisen viestinnän nykytila kohdeyksikössä?
2. Miten sisäistä viestintää voidaan kehittää?

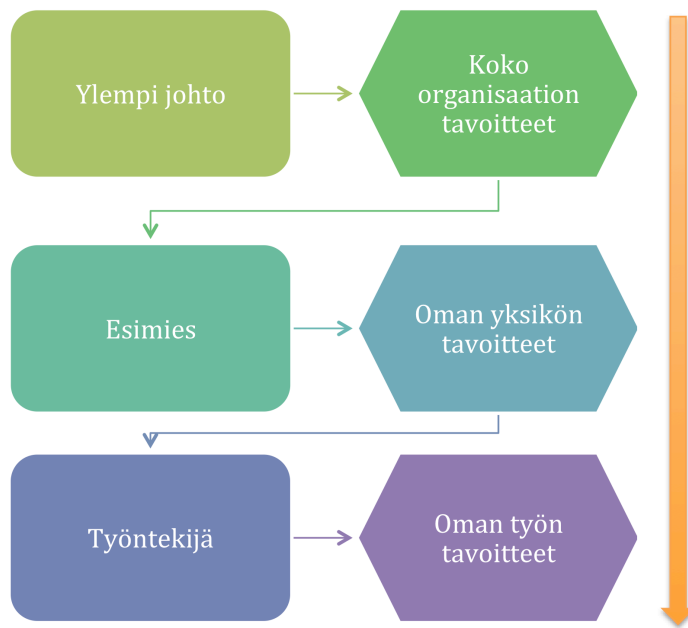
Tutkimuksen tavoitteena on siirtyä yrityksessä vuorovaikutteiseen esimies- ja henkilöstöviestintään. Tavoitteena on parantaa työpisteiden toimivuutta vähentämällä tarpeetonta viestintää ja parantamalla viestinnän ajantasaisuutta. Viestinnän kehittämällä voidaan yhdenmukaistaa käytäntöjä myös asiakaspalvelussa. Kohdennetulla ja tehokkaalla viestinnällä voidaan siirtää resursseja muille yrityksen osa-alueille.

3 SISÄINEN VIESTINTÄ

3.1 Johtamisviestintä

Åbergin (2006b, 22) ja Juholinin (2006, 112) mukaan viestintä on johtamisen väline. Kun puhutaan johtamisviestinnästä, tarkoitetaan johtamiseen tarvittavaa viestintää joko strategisella tai operatiivisella tasolla. Viestinnän johtaminen taas kuvaa organisaation pelkkien viestintätehtävien vastuualuetta. Jos termejä verrataan operatiivisella tasolla, käsittelee johtamisviestinnän näkökulma arjen vaikuttamista, kun taas viestinnän johtaminen keskittyy vain viestintätyöhön. Tällä arkisen toiminnan tasolla viestintä liittyy organisaation tavoitteiden saavuttamiseen ja se edellyttää johtajalta viestintävalmiuksia, -kykyä ja -taitoa. (Åberg 2006b, 23–24.) Vaikka organisaatiossa jokainen toimija on myös viestijä, on johtajien viestinnällä tärkein merkitys. Johtamisviestintä on eräänlaista asioiden järjestelyä (management), jota tapahtuu organisaation omien viestintäjärjestelmien puitteissa. Toisaalta johtamisviestintä on myös johdattamista (leadership), jossa korostuu vuorovaikutteisuus sekä työyhteisön motivoitumista ja sitouttamista aikaansaava viestintä. (Juholin 2013, 194–198; Åberg 2006a, 94.)

Surakan ja Laineen (2011, 140) mukaan esimiestyö on vaikuttamista ja vaikuttaminen on viestintää. Johtamisviestintä tähtää organisaatiossa tapahtuvan toiminnan kannalta tarvittavan tiedon tuottamiseen ja jakamiseen. Johtamisviestinnällä luodaan yksilöiden ja tiimien työlle suunta ja valvotaan sitä, sekä motivoidaan ja kannustetaan. (Åberg 2006a, 93.) Esimiehen olennaisin tehtävä on kuitenkin valmentaa alaisia saavuttamaan organisaation työlle asettaman tavoitteet, jotka ovat linjassa ylemmän johdon tavoitteiden kanssa, mutta kohdennettuna vain omaan yksikköön (kuvio 1). (Little 2016; Aarnikoivu 2013, 102.)



KUVIO 1. Organisaation tavoitteiden vaikutus omaan työhön

Organisaatio tarvitsee menestyäkseen toimivaa kommunikaatiota (Harju 2002, 171). Esimiehen tehtävä on luoda edellytykset päivittäiselle vuoropuhelulle, mutta vaatia työntekijöiltä myös vastuuta työyhteisölle. Säännöllisyydellä ja viestinnän sisällöllä lisätään merkityksellisyyttä. (Jalava & Matilainen 2010, 240; Aarnikoivu 2011, 36–37.) Jalavan ja Matilaisen (2010, 240–241) mukaan dynaamisessa työyhteisössä esimies

- luo mahdollisuudet nähdä ja ymmärtää tulevaa
- luo mahdollisuudet keskustella toisten kanssa
- luo mahdollisuudet kehittää osaamistaan
- osaa vastaanottaa ideoita ja tunteita
- kehittää läpinäkyvän tavan tehdä päätöksiä
- on rohkea ja aktiivinen.

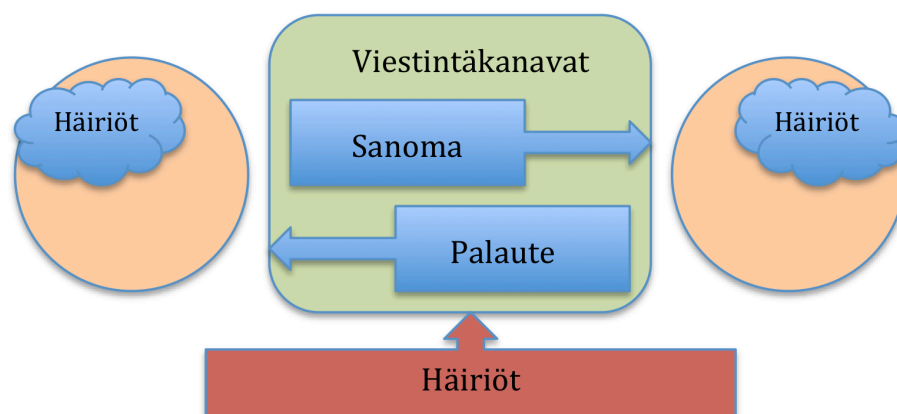
Kuten Aarnikoivu (2013, 99–101) mainitsee, keskijohtoa kuvataan usein termeillä pus-kuri tai suodatin, jonka tehtävänä on ylemmän johdon mielestä jalkauttaa strategia ja organisaation tavoitteet operatiiviselle tasolle ja vastaavasti työntekijät odottavat esimiehen edustavan työntekijöitä suhteessa ylimpään johtoon ja tukevan heidän tarpeitaan. Vuoropuhelua on pidettävä yllä sekä alaisiin että ylempään johtoon; keskijohdon esimies on työnantajan edustaja, jonka tehtävänä on välittää työntekijöille ylimmän johdon näkemyksiä. (Aarnikoivu 2013, 101–102; Juholin 2013, 202.) Åberg (2006a, 94) kuvaa tätä johtamisviestinnän monimuotoisuutena, jossa esimies toimii työyhteisössä

monissa eri rooleissa. Tärkeää on selvittää oman yksikön tiedontarve, koska ei voida olettaa kaikkia systemaattisesti etsivän itse tietoa (Åberg 2006a, 94).

3.1.1 Viestintä

Viestinnästä on käytetty aiemmin nimitystä tiedotus tai tiedottaminen, jolloin informaatio organisaatioista on kulkenut vain ulospäin ja sen omiin tarpeisiin perustuvana. Tiedottaminen sisälsi sekä organisaation sisäisen että ulkoisen viestinnän. Sen havaittiin kuitenkin aiheuttavan väärinymmärryksiä, eikä se vastannut aina ympäristön tai kohdeyhmän odotuksia. Käsitteenä viestintä on sittemmin muuttunut inhimillisempään ja vuorovaikutuksellisempaan suuntaan, ja nykyään sen ymmärretään olevan tapahtuma tai prosessi, jonka vaikutuksia ei voida ennustaa. (Juholin 2006, 16–17.)

Viestintä tarkoittaa kaksisuuntaista tapahtuma, jossa lähettäjällä on sanoma tai tieto, jonka hän haluaa ilmaista vastaanottajalle, ja jossa vastaanottaja voi antaa lähettäjälle palautetta (kuvio 2). (Kortetjärvi-Nurmi & Rosensröm 2004, 7). Åbergin (2002, 54–55) mukaan kyse on prosessista tai tapahtumasta, joka voidaan kuvata vuorovaikutteisena sanomia välittävänä verkostona. Vuorovaikutus voi olla satunnaista tai vakiintunutta, ja sen perusmuotoja ovat kasvokkain viestintä, kirjallinen viestintä ja sähköinen viestintä, sekä näiden kaikkien yhdistelmät. Sanaton viestintä käsittää ilmeiden ja ruumiinkielen lisäksi etäisyyden viestinnän kohteisiin sekä ajankäytön. (Harris & Sherblom 2011, 107.)



KUVIO 2. Vuorovaikutteinen viestintäprosessi (Wiio 1994, 67, muokattu)

Viestintätapahtuma on optimaalinen, kun viestin vastaanottaja sekä vastaanottaa ja ymmärtää viestin että toimii viestin lähettäjän haluamalla tavalla eli sillä on ollut toivottava vaikutus. Viestinnässä vastaanottaja voi myös ymmärtää viestin väärin tai ei ymmärrä sitä lainkaan. Pelkkä viestin toimittaminen perille ei siis takaa sen vaikuttavuutta. Tähän vaikuttavat myös vastaanottajan taidot toimia viestin ohjeiden mukaisesti sekä kyky soveltaa sen sisältöä. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 7; Hakanen 2004, 148).

Viestintä itsessään on tiedonkulkua, mutta siihen sisältyvät myös tiedon muodostaminen ja tiedon jakaminen. Tiedonmuodostuksen vaiheet ovat jatkuvia, julkilausuttu tieto johdattaa aina hiljaisen tiedon muodostukseen, ja vastaavasti hiljainen tieto tuottaa uutta julkilausuttua tietoa. Hiljainen tieto on kokemuksia, henkilökohtaisia taitoja tai tietoja, epävirallisia toimintatapoja ja kirjoittamattomia sääntöjä. Julkilausuttua tietoa vastaavasti ovat esimerkiksi viralliset ohjeet, käsikirjat ja intranetin sisältö. (Janhonen 2010, 22.) Juholinin (2013, 195) mukaan viestintä on yksi työyhteisötaidoista, johon kuuluu oman työn kannalta oleellisen tiedon seuranta ja vaihdanta. Tiedon jakaminen sisältyy tiedonmuodostukseen ja kuvaa tiedon vaihtoa yleisellä tasolla. Tiedonjakamiseen liittyy usein kaksi näkökulmaa: tiedon laatu ja tiedon määrä. Tiedon laatu käsitetään tarkkuudeksi, ajankohtaisuudeksi ja hyödyllisyydeksi, määrä tiedon riittävydeksi ja tarpeellisuudeksi. (Janhonen 2010, 22; Thomas, Zolin & Hartman 2009, 290.)

3.1.2 Organisaatioviestintä

Organisaatiossa viestitään koko ajan eri kanavien avulla sekä virallisella että epävirallisella tasolla. Viestintä voidaan tällöin käsittää organisaation yhteistoiminnaksi, jolloin sen jäsenillä on samat merkitykset ja tulkinnat. Viestinnällä rakennetaan ja vahvistetaan työyhteisöä, missä on yhtäläillä kyse niin ihmisten välisistä suhteista kuin viestien sisällöstäkin. (Aula & Hakala 2005, 9–10; Aula 2005, 37,39.) Janhosen (2010, 28) mukaan organisaatiokulttuuri muodostaa tärkeän taustan, jonka luomissa puitteissa tieto ja sen myötä rakentuva sosiaalinen pääoma kehittyy. Työyhteisön kulttuuri on työympäristöön ja työkäytäntöihin ajan kuluessa kiteytynyt tieto ja osaaminen, toimintatapa (Juuti & Vuorela 2015, 27; Jalava & Matilainen 2010, 81).

Viestinnän merkitys on erilainen, kun kyseessä on julkinen organisaatio tai yksityinen yritys. Julkisyhteisöjen tehtävät koskevat asioita, joita säännellään julkisella vallalla. Yritykset taas joutuvat omalla alallaan kilpailemaan muiden kanssa. Kilpailutilanteissa viestinnällä on tärkeä merkitys, jota yrityksen johto tietoisesti kontrolloi. Ero syntyy myös organisaation jäsenyydestä: yrityksessä jäsenyys rajataan usein omistajuus- tai työsuhteella organisaatioon ja jäsenten oikeudet ovat hierarkkisesti rajattuja. Julkisyhteisössä, esimerkiksi kunnassa, kaikki ovat sen jäseniä. (Nieminen 2005, 109113.)

Kallan (2006, 1417) mukaan organisaatioviestintä voidaan tulkita eräänlaiseksi kokoaivaksi termiksi, joka käsittää kaiken organisaatiossa tapahtuvan viestinnän sanattomasta viestinnästä merkityksien tulkitsemiseen, eikä pelkästään viestintäjärjestelmien ylläpitämiseksi. Organisaatioviestintä kuvaa työyhteisön ja sen jäsenten viestien vaihdantaa organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä mielletään usein tarkoittamaan pelkästään sisäistä viestintää. (Kalla 2006, 1417.) Yhteisöviestintä on kaikkea yhteisöjen eli yritysten, julkisyhteisöjen ja järjestöjen sisäistä ja ulkoista tiedotus- ja yhteystoimintaa (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13–14; Åberg 2002, 91). Käsite yritysviestintä on tarkoitettu kuvailemaan nimenomaan yksityisen sektorin organisaatioiden viestintää. (Åberg 2002, 91; Juholin 2000, 17–18.) Sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan joissakin asiayhteyksissä vain henkilöstön keskinäistä viestintää organisaation sisällä ja siitä voidaan käyttää myös rinnakkaistermiä henkilöstöviestintä (Corneliessen 2011, 164; Lehtonen 2005, 195).

Organisaatioviestinnän perussyyt ovat tuottaa informaatiota ja aikaansaada vuorovaikutusta, millä tuetaan organisaation toimintaa tavoitteiden mukaisesti ja sitoutetaan henkilöstöä. Yrityksissä viestinnän tehtävänä on myös tiedottaa eli pitää työntekijät, sidosryhmät ja yhteistyökumppanit tietoisina yrityksen tilasta ja tapahtumista, kuten yhtiön päätöksistä ja kehityksestä. (Åberg 2002, 21, 105–106; Corneliessen 2011, 33, 165.) Viestinnällä saadaan siis myös tietoa organisaatiosta: siitä minne se on menossa, miten sinne päästään ja mikä on jokaisen rooli siinä prosessissa.

Tiedonvaihtoa ja keskustelua, joita tarvitaan jokapäiväisten tehtävien suorittamiseen, kutsutaan päivittäisviestinnäksi. Päivittäisviestintää käytetään sekä esimiesviestinnässä, henkilöstön keskinäisessä viestinnässä että yritysviestinnässä asiakkaille ja sidosryhmille. Päivittäisviestintään liittyvät myös työohjeet, säännöt ja toimintatavat, mitkä takaavat tehtävien hoidetuksi tulemisen ja sen myötä palvelun toimitetuksi asiakkaalle. Myös

asiakaspalvelu on siis päivittäisviestintää. Hyvän päivittäisen viestinnän myötä tuotteet tai palvelut päätyvät asiakkaalle ajallaan, ihmiset tekevät töitä mielellään ja työilmapiiri on hyvä. Hyvällä viestinnällä henkilökunta pysyy ajan tasalla työtehtävistään ja organisaation muutoksista. (Metsäaho 2013, 10; Juholin 2006, 37, 188.)

Viestinnän tarkoituksena on luoda edellytys työskennellä ja se tapahtuu vastuullisen ja dialogisen vuorovaikutuksen kautta (Juholin 2013,75). Dialogilla tarkoitetaan tilannetta, jossa kaksi ihmistä pyrkii toisiaan kuuntelemalla ymmärtämään, mitä toinen sanoo. Keskustelun tunnusmerkki onkin puhua toisen kanssa, ei toiselle. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 13; Mönkkönen & Roos 2010, 163.) Yhteisöllisessä organisaatiossa keskustelulla on rikastuttava vaikutus: omien näkemysten esittäminen, ongelmien yhdessä ratkominen ja uusien toimintatapojen etsiminen rikastavat ajatuksia ja vaikuttavat siihen, että keskustelu helpottuu työyhteisössä. (Jalava & Matilainen 2010, 74.) Juuti ja Vuorela (2015, 19) sekä Mönkkönen ja Roos (2010, 164–165) kuvailevat rikastavan ja dialogisen vuorovaikutuksen muistuttavan jazz-orkesterirakennetta, jossa jokaisella soittajalla on vastuu omasta tehtävästään ja jossa jokainen soittaja on yhtä tärkeä. Toisia on osattava myös kuunnella yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Dialogisessa keskustelussa eri näkemykset ja ideat kohtaavat ja sekoittuvat uudeksi yhdessä luoduksi näkemykseksi. (Mönkkönen & Roos, 2010, 161; Jalava & Matilainen 2010, 133.)

Juholin (2013, 177) kuvaa työyhteisöviestinnän uudessa agendassa työyhteisöviestinnän edellyttävän seuraavia osatekijöitä:

- ajantasainen tieto on kaikkien sitä tarvitsevien saatavilla
- isoja asioita käsitellään vuorovaikutteisesti
- rento tunnelmaa sallii omien näkemysten ja kokemusten julkilausumisen
- työyhteisössä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa
- yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen tukevat yksilöä ja yhteisöä
- jokainen on osallinen työnantajan maineeseen.

Kaikki osatekijät vaativat toimivia viestinnän foorumeita eli avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja, mitkä koostuvat erilaisista viestintäkanavista (Juholin 2013, 177–187).

3.1.3 Viestinnän suunnittelu ja arviointi

Viestinnän strategiset tavoitteet voidaan jaotella sisäisen viestinnän lisäksi organisaation julkisuuskuvan, yhteiskunnallisen vaikuttavuuden ja tunnettuuden mukaan. Lisäksi viestintästrategia nojaa aina koko organisaation ja liiketoiminnan tavoitteisiin. Viestinnän operatiivinen suunnittelu käsittelee mitä asioita tehdään, milloin, miten ja keiden kanssa (kuvio 3). Se, ettei organisaatiossa ole suunniteltu viestinnän toimintoja, ei tarkoita sitä etteikö siellä tehdä asioita oikein. Usein viestintäsuunnitelmaa tarvitaan, kun syntyy ongelmia ennalta suunnittelemattomien tapahtumien seurauksena. (Juholin 2013, 132,141–142.) Viestinnän tavoitteet strategisella tasolla ovat asioita, jotka vievät organisaatiota kohti sen omia tavoitteita tai visiota. Viestinnän lopulliset tulokset pitäisi pystyä jollain tavalla arvioimaan tai mittaamaan. Viestinnän strategisten tavoitteiden tulisikin asettaa niin, että niiden tulokset ovat arvioitavissa aikaan suhteutettuna, jolloin niistä tulee konkreettisempia. (Juholin 2013, 54–56.)



KUVIO 3. Viestinnän käytännön suunnittelu (Juholin 2013, 143, muokattu)

Päivittäisviestintää ei välttämättä pidetä työyhteisössä varsinaisena viestintänä, vaan se on olennainen osa rutiinia. Päivittäistä viestintää ovat kaikenlaiset tiedon, kokemusten ja havaintojen vaihdanta työyhteisössä. Vaikka päivittäisviestintä onkin hetkessä tapahtuvaa viestintää, tulee sillekin kuitenkin määritellä säännöt, eli mitkä ovat keskeisiä viestittäviä asioita, millä keinoilla niistä viestitään ja millainen on työntekijän oma vas-

tuu tiedonjakamisessa. Viestittävät asiat voivat olla äkillisesti muuttuvia työhön liittyvistä toimintoja tai yleisiä koko organisaatiota koskevia seikkoja, kuten talouteen liittyviä. Päivittäisviestinnän linjaukset luovat työyhteisöön jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta, koska tieto asioiden käsittelystä vähentää mielikuvaa salailusta. (Juholin 2013, 143–146.)

Organisaation päivittäisviestinnässä suositaan niin kutsuttuja rikkaita viestimiä. Ne ovat henkilökohtaisia, niistä saadaan nopeasti palaute ja niissä käytetään luonnollista kieltä. Tällaista viestintää ovat esimerkiksi pienryhmäkokoukset sekä käytävä- ja kahvipöytäkeskustelut. (Juholin 2013, 148; Åberg 2006a, 159; Juholin 2000, 167.) Kasvokkain tapahtuva viestintä antaa kuvan avoimesta ilmapiiristä työpaikalla ja mahdollistaa keskustelun (Corneliessen 2011, 222–223). Tehokkaalla kasvokkain tapahtuvalla viestinnällä on merkittäviä etuja, mutta se on usein kalliimpaa kuin muut viestintätavat (Kupritz & Cowell 2011, 54). Päivittäisviestinnän pääfoorumina voidaan ajatella olevan koko työtila, johon voidaan käsitellä nykypäivänä myös sähköisiä kanavia. Kuitenkin kasvokkainviestintää pidetään täydellisempänä viestintätapana. (Juholin 2013, 148.) Seuraavassa taulukossa on mainittu henkilöstölle tärkeitä päivittäisviestinnän aiheita (taulukko 1).

TAULUKKO 1. Päivittäisviestinnän sisältö henkilöstölle (Juholin 2013, 146, muokattu)

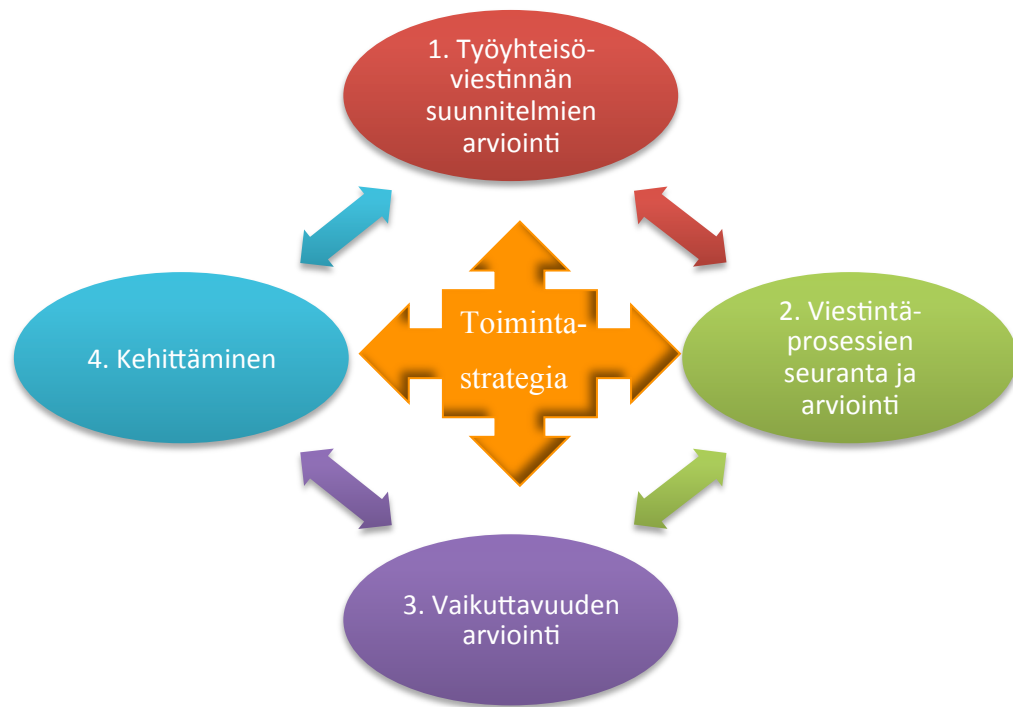
Työsuunnitelmat
Palautteet
Tuotteisiin tai palveluihin liittyvät muutokset
Tavoitteet ja tuloskehitys
Henkilöstömuutokset
Asiakkaisiin tai sidosryhmiin liittyvät tilanteet ja muutokset
Tarjouksien ja projektien tilanteet

Toistuvat, velvoittavat ja tiedossa olevat tehtävät ovat vuosittain tai jollain tasolla säännöllisesti tapahtuvia viestintätehtäviä. Tällaisia ovat koko organisaatiota koskevat tiedot, kuten tulosinfo ja tavoitteiden tai strategian käsittely, mutta myös kehityskeskustelut tai työhyvinvointipäivä. Hyvä keino jäsenellä näitä asioita on tehdä yksikköön viestinnän vuosikello tai –kalenteri, jolloin tapahtumiin voidaan valmistautua hyvissä ajoin ja sen avulla on helppo hahmottaa tulevia tehtäviä. Vuosikelloon voidaan tehdä lisäyksiä aina tarvittaessa. Myös yksittäiset, kertaluontoiset tapahtumat tai projektit voidaan

määritellä vuosikelloon, jotta niiden olemassa olo ei unohtuisi. (Juholin 2013, 149–153.)

Ohjeet, politiikat ja erilaiset prosessinkuvaukset ilmentävät kaikki miten tilanteissa tai toimenpiteissä tulee toimia. Ne voivat olla isoja, koko organisaation linjaa kuvaavia ohjeita tai pienempiä ohjeistuksia, manuaaleja esimerkiksi sähköpostiin vastaamisesta. Ohjeiden tarkoitus ei ole kahlita, vaan helpottaa toimintoja. Erilaisilla prosessinkuvauksilla voidaan määritellä esimerkiksi miten toimitaan poikkeustilanteessa, eli kuka viestii ja kenelle. Ohjeiden lisäksi on hyvä määritellä myös vastuut eri toiminnoista. (Juholin 2013, 160–162; Surakka & Laine 2011, 144.)

Organisaation muutoksissa voidaan asettaa aikatavoite, mihin mennessä organisaation jäsenet ovat muutokseen perehtyneet tai tavoitteeksi voidaan asettaa myös uusien toimintatapojen vakiinnuttaminen työyhteisössä tai tiimissä. Aikaan sidotut tavoitteet voivat perustua esimerkiksi organisaation omaan vuosikiertoon, kuten kehityskeskusteluihin. Vuosittaisen suunnitelmaan voidaan näin sitoa myös rutiininomaisia asioita, kuten tulosraportteja, vuosikertomus tai sidosryhmille suunnattuja kyselyjä. (Juholin 2013, 56, 58) Vuositavoitteet voidaan määritellä tiimi- tai yksikkötasolla, mutta myös koko organisaation viestintätavoitteet on tärkeää olla koko henkilöstön tiedossa. (Juholin 2013, 59) Työyhteisön viestinnän arviointi ei ole vain viestintä- tai henkilöstöosaston asia, vaan se koskee koko työyhteisöä. Viestinnällä vaikutetaan työhyvinvointiin ja siihen, kuinka hyvin työyhteisö kykenee toteuttamaan organisaation perustehtävää ja saavuttamaan sille asetetut tavoitteet. (Juholin 2013, 75) Työyhteisöviestintää arvioidaan dynaamisen syklin avulla, jonka perustana ovat työyhteisön viestinnälle asetetut tavoitteet (kuvio 4).



KUVIO 4. Työyhteisöviestinnän arvioinnin dynaaminen sykli (Juholin, 2013, 76)

Dynaamisessa syklissä arvioidaan ensin työyhteisön viestintäsuunnitelmien tavoitteiden realistisuus. Toisena vaiheena on seurata ja arvioida dialogisuutta. Henkilöstödialogi on tärkeä seurannan kohde, koska dialogissa vaaditaan henkilöstön aktiivista osallistumista ja panosta. Tämä korostuu erityisesti muutoksissa; saadaanko kaikkien ääni kuuluviin ja löydetäänkö mahdolliset epäkohdat, joihin puuttua. Dialogi käsittää niin päivittäiset toiminnot kuin pitemmällä aikavälillä toteutuvat muutokset. Dialogin toteutumista seurataan kahdella tasolla: onko työyhteisössä tehty suunnitellut tai sovitut asiat ja miten dialogi toimii käytännössä. Käytännön dialogia ovat asioista keskusteleminen, kysyminen ja kyseenalaistaminen sekä kehityskelpoisten ideoiden tuottaminen. Seuranta voi olla muodollista kyselyseurantaa, tai vapaamuotoista esimerkiksi viikkopalaverien yhteydessä tapahtuvaa avointa keskustelua. Kolmantena kohtana arvioinnissa on viestinnän vaikuttavuus. Vaikuttavuudella arvioidaan missä määrin viestinnän tavoitteet ovat saavutettu, onko jossain kohdassa onnistuttu tai epäonnistuttu ja mitkä seikat ovat edesauttaneet niissä. (Juholin 2013, 76,78–79, 87.)

Kun tavoitteiden toteutumista arvioidaan, pitää niihin suhtautua kriittisesti, mutta tosiasiassa pitää kuitenkin pystyä hyväksymään. Jotta sykli olisi kokonaisvaltainen toimintamalli, tulee lopuksi määritellä myös kehittämiskohteet ja laatia toimintasuunnitelma. Kehittämisessä on tärkeää toimia yhdessä: tulokset käydään yhteisesti lävitse, pää- ja välitavoitteet luodaan yhdessä sekä pidetään organisaatio ajan tasalla tapahtumista. Tä-

mä ei ole helppo toimintamalli varsinkaan organisaatioissa, joissa siihen ei ole totuttu. (Juholin 2013, 76,87–88.)

3.2 Sisäisen viestinnän ulottuvuudet

Tukiaisen (1999, 112–115) mukaan sisäinen viestintä rakentuu viestintäkulttuurin neljästä ulottuvuudesta: esimiesten viestinnästä ja organisaation toimintatavoista, horisontaalisesta keskinäisviestinnästä eli työntekijöiden välisestä viestinnästä, viestintäprosessin toimivuudesta ja viestintäjärjestelmien käytöstä (kuvio 5). Kolmen ensimmäisen ulottuvuuden avulla määritellään viestinnän tavoitteita sekä arvioidaan viestinnän toimivuutta. Viestintäjärjestelmä on kokonaisuus, johon luetaan organisaation viestintäkanavat, tietojärjestelmät ja tavat toimia. Sisäisen viestinnän keskeisiä sisältöalueita ovat perustiedot, kuten tiedot organisaatiosta ja sen tavoitteista sekä toimintatavoista, mutta myös organisaation tämän hetkinen tilanne (Juholin 2006, 141–142, 144).

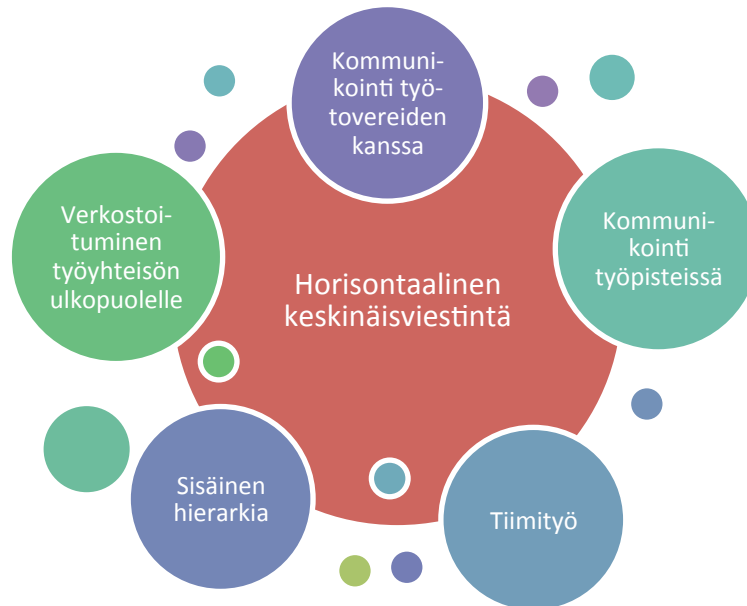


KUVIO 5. Sisäisen viestinnän ulottuvuudet (Tukiainen 1999, 113)

3.2.1 Horisontaalinen keskinäisviestintä

Sisäinen viestintä liittyy perinteisesti henkilöstöön (kuvio 6). Verkostoitumisen ja organisaatiomuutosten myötä työyhteisöt ja tiimit saattavat koostua myös muiden organisaatioiden työntekijöistä. Tämä vuoksi sisäisessä viestinnässä vaaditaan nykyään alue- tai ryhmäkohtaista lähestymistä. (Juholin 2006, 140; Åberg 2006b, 56–57.) Verkostoituminen ja lisääntyvä tiimityöskentelytapa edellyttävät viestintä- ja vuorovaikutustaitoja

lähies kaikilla aloilla. Hyviin vuorovaikutustaitoihin kuuluu erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen, sekä niiden huomioon ottaminen myös viestintätilanteissa. Toimiesaan viestintätilanteessa organisaation edustajana, työntekijän toimintaan vaikuttavat myös henkilökohtaiset tarpeet ja tavoitteet. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosensröm 2004, 8).



KUVIO 6. Horisontaalisen keskinäisviestinnän muodostuminen

Työyhteisöviestinnässä on havaittu muutos siirryttäessä modernista työyhteisöstä postmoderniin. Työyhteisöviestinnässä postmodernius ilmenee tasa-arvoisuuden lisääntymisenä esimiesten ja alaisten välisessä viestinnässä. On myös todennäköistä, että postmoderniuuden myötä epävirallinen viestintä korostuu virallisen viestintäjärjestelmän korvaajana. (Joensuu 2006, 174; Juholin 2007, 90–93.) Muutos näkyy myös Joensuun (2006, 60, 174) väitöskirjassa postmodernin työntekijän kuvauksena. Työntekijän postmodernius ei ole siis iästä riippuvainen ominaisuus, vaan se korostaa yksilöllisyyttä, päätösvaltaa, vapaa-aikaa ja itsensä kehittämistä, mutta toisaalta korostaa yhteisöllisyyttä. Tämä on seurausta yhteiskunnan muutoksista sekä organisaation ja työntekijän välisistä suhteista. Työyhteisöstä on tullut osa ihmisen lähipiiriä, sen asioista ollaan kiinnostuneempia ja niihin halutaan vaikuttaa.

Janhosen (2010, 19) mukaan tiimityöstä ja tiimeistä on muodostunut muoti-ilmiö, jonka perusajatuksena on mahdollistaa sujuvampi sopeutuminen jatkuviin muutoksiin. Tutki-

muksen mukaan tiimi voidaan käsittää joko vain sosiaalisesti ryhmäksi organisaation sisällä tai perinteisemmin ryhmäksi yksilöitä, joiden työtehtävät riippuvat toisistaan. Pienryhmissä kommunikointi kokoaa yksilöiden tietämyksen ja taidot luodakseen tehokkaita strategioita toimintojen suorittamiseen. Kommunikaation edellytyksenä on jokaisen ryhmän jäsenen tahto ja kyky olla vastuussa yhteisestä vuorovaikutuksesta. (Janhonen 2010, 19.) Ryhmät voivat olla muodollisia tai epämuodollisia ryhmiä, organisaation työryhmistä erilaisiin sosiaalisiin ryhmiin, mutta niiden jäsenillä tulee olla yhteinen tavoite. Ryhmän jäsenten valtaistamisella jäsenet kokevat osallistuvansa ongelmien ratkaisuun. Tärkeimpänä ryhmää yhdistävänä tekijänä pidetään yhteistä huumoria. (Harris & Sherblom 2011, 19; Mönkkönen & Roos 2010, 176–177.) Tiimin jäsenten keskinäinen kanssakäymisen todetaan lisäävän laatua ja suoriutumista (Janhonen 2010, 19).

Mönkkönen ja Roos (2010, 179) kuvailevat työyhteisön sisäisten vuorovaikutussuhteiden jakautuvan osallistumisen, kiinteyden, viestintätapojen tai keskustelupositioiden mukaan viiteen ryhmään (kuvio 7). Noustaessa vuorovaikutuksen tasoja ylöspäin, yhteisöllisyys, luottamus ja sitoutuminen työhön kasvavat. Vuorovaikutuksen tasot eivät kuitenkaan ole pysyviä olomuotoja. Korkeimman tason vuorovaikutus on harvinaista, mutta siihenkin voidaan työyhteisössä paikoitellen päästä (Mönkkönen & Roos 2010, 195).

				5. Yhteistoiminta
			4. Yhteistyö	Luottamus Kehittyminen Tiedonjakaminen Toisten perustehtävien tukeminen
		3. Kilpailu	Sitoutuminen samoihin päämääriin Työnjako Tiimityö	
1. Mukanaolo	2. Sosiaalinen vaikuttaminen	Ei yhteistä päämäärää Väittely oikeassa olemisesta Jännitteet		
Muodollisuus Ei haluta vaikuttaa Vetäytyminen omaan työhön Ei jaeta töitä	Vuorovaikutus yksisuuntaista Vaikuttaminen asioihin näennäistä Ei yhteistyötä			

KUVIO 7. Sosiaalisen vuorovaikutuksen tasot (Mönkkönen 2008, Mönkkönen & Roosin 2010, 180–195 mukaan, muokattu)

Korkea hierarkkinen asema ei automaattisesti tarkoita keskeistä asemaa organisaation tiedonvälityksessä, vaan merkittävässä viestinnän rooleissa voivat toimia yhtäläillä tiimin jäsenet kuin vetäjätkin. Janhosen (2010, 69, 80) tutkimuksen mukaan tiimeissä voi

olla epävirallisia johtajia, joilla on tärkeitä organisaation osia yhdistäviä linkkejä. Tiedonkulun kannalta merkittävää epävirallisessa johtajuudessa on myös vastaanottajakeskeisyys, eli kuinka paljon informaatiota annetaan ja saadaan.

3.2.2 Esimiesviestintä ja organisaation toimintatavat

Yrityksen strategia ja viestintästrategia linkittyvät vahvasti toisiinsa; viestinnällä käännetään strategia kohderyhmän mukaiseen muotoon, ja viestintästrategia taas antaa informaatiota yrityksen strategialle. Viestintästrategia on yhdistelmä suunniteltuja prosesseja kampanjoista ohjeistukseen tilapäisten toimintojen varalle kriisitilanteissa. Viestintästrategia antaa yleisen suunnan yrityksen toiminnalle. (Corneliessen 2011, 83, 85.) Tehokkaat viestintästrategiat tulevat organisaatiolle välttämättömiksi vaikeiden aikojen myötä (Dolphin 2005, 185.) Kallan (2006, 11) mukaan menestyksekkäiden yritysten taustalla on nimenomaan tehokas viestintästrategia.

Viestintää käytetään liiketoiminnan rinnalla johtamiseen, millä onkin vaikutus työyhteisön mielikuviin omasta työyhteisöstä. Organisaation johdolla on tärkeä rooli sekä strategian viestinnässä että päivittäisviestinnässä. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta-Rapo 2012, 13–14; Juholin 2000, 145.) Strategisessa toiminnassa yhteisön jäsenille on ennalta määritelty toiminnan päämäärä, mikä yrityksissä on taloudellinen kannattavuus ja yhdistyksissä tavoite. Tällä periaatteella toimivien organisaatioiden kaikkien toimintojen on tuettava päämäärää. Näissä organisaatioissa viestintä toimii strategian välineenä – se on päämäärän saavuttamisen keino ja resurssi. (Nieminen 2005, 110.) Esimiesviestintä ja organisaation toimintatavat osana sisäistä viestintää on kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 8).



KUVIO 8. Esimiesviestinnän muodostuminen

Organisaatiossa on tärkeää arvioida ihmisten tarvitsema tieto, jotta he pyrkivät tekemään työnsä mahdollisimman hyvin ja kokevat sen mielekkääksi. Kun työntekijä saa tiedon, ymmärtää sen ja pystyy keskustelemaan siitä työyhteisössä, muodostaa hän oman käsityksensä asioista ja hahmottaa oman roolinsa kokonaisuudessa. Tähän perustuu työntekijän kokemus oman työn mielekkyydestä. Yksilöitä kunnioittava johdon viestintä kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä omaan työhönsä. Tällä helpotetaan myös muutosten läpiviemistä organisaatiossa. (Corneliessen 2011, 221–222; Juholin 2006, 144–145.) Kaikki muutokset kuitenkin vaikuttavat työntekijöihin, ja niiden onnistunut toteutus riippuu aina viestinnästä. Muutoksissa suurin huolenaihe on oman työn jatkuvuus. Huonosti johdettu ja viestitty muutos synnyttääkin juoruja ja muutosvastarintaa. (Corneliessen 2011, 119–220, 215; Dolphin 2005, 179.)

Esimes on työyhteisössä keskeisessä asemassa viestinnän kannalta, mikä vaikuttaa suoraan ihmisten viihtyvyyteen ja sitoutumiseen. Esimes eli tiiminvetäjä, ryhmävastaava tai johtaja, toimii lähellä tai keskellä työyhteisöä, jolloin työyhteisö odottaa häneltä henkilökohtaista läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Uudenaikaisissa organisaatioissa johtaja on epämuodollinen ja kuuntelutaitoinen. Modernin johtajan työkaluja ovat muun muas-

sa tiimityö, ja hän viettää aikaa työntekijöiden keskuudessa. (Mörä 2005, 19.) Frenchin ja Holdenin (2012, 216) mukaan johtajien läsnäolon tulee olla nykyaikana voimakasta, entistä läpinäkyvämpää ja aidompaa. Esimiesviestintä on kuitenkin kommunikaatiota aina esimiehen ja alaisten välillä ja nämä roolit pysyvät henkilökohtaisista suhteista huolimatta. (Corneliessen 2011, 165; Åberg 2002, 76.) Esimiesroolin on oltava työyhteisössä selkeä, koska siihen hakeutuu automaattisesti aina joku. Esimiehen tehtävä on määritellä työyhteisön toimintatavat ja pelisäännöt, mutta niiden laadintaan on koko työyhteisön yhdessä osallistuttava. Epäselvä esimiesrooli aiheuttaa työyhteisöissä epäluottamusta ja turvattomuutta. (Juuti & Vuorela 2015, 28; Aarnikoivu 2011, 30–34; Aarnikoivu 2013, 136.)

Luottamuksen syntyminen ja ylläpitäminen on sekä esimiehen että alaisen tehtävä. Luottamukseen vaikuttavat vallanjaon lisäksi positiivinen ihmiskäsitys, usko toisessa olevaan hyvään. Tämän puuttuminen voi aiheuttaa avoimen kommunikaation heikkenemisen. Luottamuspula voi ilmetä kumpaankin suuntaan; jos esimies ei luota alaisiin, näkyy se usein kyvyttömyytenä delegoida asioita työntekijöille. Tällöin usko työntekijöiden kykyyn sitoutua ja kehittää organisaatiota puuttuu. (Aarnikoivu 2011, 19–21.) Åbergin (2002, 77–78) mukaan esimiesviestintään kuuluvatkin motivointikeskustelu, mikä käsittää tehtävien delegoinnin eli tehtävien ja niiden suorittamiseen tarvittavan toimivallan luovuttamisen alaiselle. Kalliomaan ja Kettusen (2010, 42–43) mukaan luottamus on riippuvaista myös yhteisistä kokemuksista ja riittävästä keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Luottamus voi myös jakaantua: esimieheen luotetaan, mutta organisaatioon ei (Kalliomaa & Kettunen 2010, 43).

Palaute

Esimesviestintään kuuluvat päivittäisviestinnän lisäksi palautteenanto ja kehityskeskustelut. Työntekijän pitää saada palautetta omasta työstään ja toiminnastaan, ja se koskee henkilöstöä kaikilla tasoilla, myös yrityksen johtoa. Pelkällä positiivisella palautteenannolla ei saada riittävää vaikutusta työpaikan ilmapiiriin ja henkilöstön hyvinvointiin, vaan myös kielteistäkin palautetta on uskallettava antaa, mutta sen on oltava vuorovai-
kutteista. (Juholin 2006, 168; Åberg 2002, 80–83.) Hiltusen (2012) mukaan positiivisella palautteella luodaan motivaatiota, kannustetaan työntekijöitä sekä vahvistetaan johtajan tahdon mukaista toimintaa. Julkisesti annettu positiivinen palaute lisää sen painoarvoa ja vahvistaa toivottua toimintamallia. Positiivista palautetta tulee antaa aina kun siihen on aihetta, mutta toisaalta myös ainoastaan hyvästi työstä. Palautteen antaminen

koskee myös esimiehelle annettavaa palautetta, niin positiivista kuin korjaavaakin. (Hiltunen 2012.)

Kielteinen palaute pyritään antamaan korjaavana tai rakentavana palautteena ja sen tarkoitus on lopettaa vääränlainen toiminta. Jos korjaavaa palautetta ei anneta, viestii se hiljaisesta hyväksynnästä ei-toivotulle toiminnalle. Se vaikuttaa pitkällä aikavälillä kulttuuriin ja työsuoritusten laatuun. Korjaavan tai rakentavan palautteen antamisen yhteydessä työntekijän kanssa on syytä käydä läpi myös positiivista palautetta vaativat osiot. (Kauhanen 2012.) Kritiikin vastaanottaminen edellyttää aina omien virheiden hyväksymistä, ja sitä, että toinen huomaa ne. Palautteenannossa ja vastaanottamisessa luottamus onkin tärkeää, jolloin siihen ei reagoida puolustautumalla tai kieltämällä. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 53.)

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat myös tavallaan palautetta omasta työstä, mutta sen merkitys on antaa työntekijälle mahdollisuus määritellä työnsä tavoitteet ja varmistaa oma kehityksensä. Vuosittaisten kehityskeskusteluiden avulla työntekijä saa vastauksen siihen, mikä on hänen roolinsa työyhteisössä, mitä häneltä odotetaan ja miten hän on suoriutunut työstään. (Juholin 2006, 169.) Yksinkertaisimmillaan kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän tilaisuus kahdenkeskiseen keskusteluun nykyisestä ja tulevasta työtilanteesta (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 94). Työyhteisössä tulee määritellä etukäteen, mikä kehityskeskustelun tarkoitus on. Yleisesti kehityskeskustelun tarkoituksena on arvioida edellisellä tarkastelujaksolla työntekijöiden saavuttamia tuloksia ja sopia uusista tavoitteista seuraavalle jaksolle. Kehityskeskustelussa voidaan myöskin määritellä työntekijän kehittämistarpeita ja tehdä niin liittyviä suunnitelmia tai muutoksia toimenkuvassa. Lisäksi kehityskeskustelussa kehitetään esimiehen ja alaisen välistä yhteistyötä sekä yleisiä työskentelyolosuhteita ja työilmapiiriä. Myös kaikkia edellä mainittuja toimintoja haittaavien esteiden poistaminen kuuluu kehityskeskusteluun. (Kauhanen 2015, 82)

Työnantajalla on velvollisuus mahdollistaa kehittyminen ja työntekijältä odotetaan oma-toimisuutta ja itsenäisyyttä. Osaamisen kehittämistä varten yksilön osaamista arvioidaan muun muassa kehityskeskusteluissa. Osaamista voidaan kehittää monilla eri tavoilla ja niillä voidaan mahdollistaa myös kokemuksellisen ja hiljaisen tiedon jakaminen. Työpaikalla toteutettavia osaamisen kehittämismenetelmiä ovat erilaiset työkierröt, sijai-

suudet, työnkuvan laajentaminen tai vastuullisuuden lisääminen. Perehdyttäminen uusiin työtehtäviin on myös koulutusta sekä niissä mentorina toimiminen. Työpaikan ulkopuolella toteutettavia kehittämismenetelmiä ovat opiskelu itsenäisesti sekä erilaiset opintokäynnit. Työntekijälle osaamisen kehittäminen ei tuo pelkästään lisää ammatillisista osaamista vaan sillä myös sitoutetaan ja luodaan luottamusta ja jatkuvuuden tunnetta. (Juuti & Vuorela 2015, 72; Lammintakanen 2012.) Kehittämisen näkeminen osana omaa perustyötä vaatii kuitenkin omaksumista, ettei sitä koeta ylimääräisenä työnä (Mönkkönen & Roos 2010, 74–75). Erilaisilla työvaiheiden yhdistelyillä ja organisoinnilla voidaan vähentää myös työn fyysistä kuormittavuutta (Juuti & Vuorela 2015, 81).

Organisaation palkitsemiskulttuurin tulisi olla läpinäkyvää ja sen edellytyksenä on tietoa siitä, mitä työntekijältä odotetaan ja mistä palkitaan. Palkan ja rahallisten etuuksien lisäksi palkitsemiskeinoja voivat olla kiitosten ja arvostuksen antaminen, vapaus kehittää itseään, työn joustavuus tai erilaiset lisähaasteet ja –vastuut työssä. Palkitsemiskeinot voidaanakin jaotella aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. (Lammintakanen 2012.) Aineettomat palkkiot voidaan jakaa lisäksi urapalkkioihin, kuten työhön sinänsä, työaikojen joustavuuteen ja itsensä kehittämiseen sekä sosiaalisiin palkkioihin, kuten palautteeseen, arvoasemaan, työyhteisön edustamiseen ja julkiseen tunnustukseen. Hyvä esimerkki sosiaalisista palkkioista ovat toimennimike, työpisteen koko ja varustelu sekä etätyömahdollisuus (Kauhanen 2015, 119, 123–124).

Palkitsemisen tulee olla johtamisväline, jolla kannustetaan henkilöstöä toimimaan organisaation strategian, arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Eri ihmiset arvostavat eri asioita ja suhtautuvat työhönsä eri tavalla. Siksi onkin tärkeää selvittää henkilöstön motivaatiotaustat ja käyttää sitä tietoa hyväksi johtamisessa ja palkitsemisessa. Työmotivaatio vaihtelee: toiset soveltuvat parhaiten projektiluontoiseen työhön, toisten motivaatio voi olla hyvinkin pitkäkestoista. Motivaatioon vaikuttavat kuitenkin myös ulkopuolinen ympäristö ja johtamistapa. (Kauhanen 2015, 99–100, 102, 106.)

Viestinnän merkitys omaan työhön

Organisaation avoimuus on yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen. Kun työntekijä kokee organisaation työympäristön avoimeksi, näkevät he itsensä enemmän osana organisaation tavoitteita. Organisaatioiden tuleekin tietää, miten asioiden viestiminen sen henkilöstöön vaikuttaa. (Kupritz & Cowell, 2011, 57; Thomas, Zolin & Hartman 2009, 303.) Janhosen (2010) ja Kallan (2006) tutkimuksissa osoitetaan, että tasapainoinen

tiedonjakaminen koetaan organisaatiossa tärkeäksi, ja sen uskotaan lisäävän työntekijöiden tehokkuutta ja motivaatiota. Työyhteisöön on luotava ilmapiiri, joka kannustaa vapaaseen viestintään ja rakentavan palautteen antamiseen (Åberg 2005, 142).

Työntekijän kiinnostus suhteuttaa itsensä osaksi laajempaa kokonaisuutta vaikuttaa kykyyn kuvitella oman työpaikan tulevaisuutta. Vieraantuminen työstä – sitoutumisen vastakohta – aiheuttaa motivaatio-ongelmia ja sen, ettei työntekijä käytä kaikkea tietotaitoaan. Motivaation puute pysäyttää halun kehittyä, mikä ilmenee kiinnostuksena vain työn rahallisista eduista. (Jalava & Matilainen 2010, 71.) Jos työntekijä kokee työssään, ettei häntä tai hänen työpanostaan arvosteta, seuraa siitä motivaation laskun lisäksi työn ilon sammuminen. Tämä voi pahimmillaan johtaa huonoihin työsuorituksiin ja merkityksettömyyden tunteeseen. On esimiehen vuorovaikutteisuudesta kiinni, hyödyntääkö hän organisaation visiota, missiota, strategiaa ja arvoja näiden merkityksen luomiseen työntekijälle. Oman työn merkityksettömyyttä voi olla haasteellista havaita; merkityksettömyys naamioidaan yleiseen tyytymättömyyteen työstä, kuten resurssipulaan tai kiireeseen. Merkityksellisyyttä voidaan lisätä palautteella ja kehityskeskusteluilla, joissa asetetaan työntekijälle tavoitteita työhön. (Aarnikoivu 2011, 35–36.)

Sisäistä viestintää käytetään henkilöstön sitouttamiseen yhteistyöhön yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 9). Myönteisesti koetuna se lisää yleistä työtyytyväisyyttä ja näin tehostaa työyhteisön toimintaa ja parantaa tuloksia (Juholin 2006, 142). Yleisesti ajatellen työntekijät ovat yhteistyökykyisempiä ja tyytyväisempiä työhönsä, kun he tuntevat voimakkaasti kuuluvansa työyhteisöön (Corneliessen 2011, 167). Mönkkönen & Roos (2010, 198) kuvaavat sitouttamisen olevan vasta yksisuuntaista toimintaa, kun taas sitoutuminen on vuorovaikutuksen tulos. Työntekijöiden kuuluvuutta omaan organisaatioon lisää myös vahva tunne siitä, että yrityksen arvot kohtaavat heidän omat arvonsa. Onnistuneen viestinnän yhteys työtyytyväisyyteen on selvä, mutta tiedon määrän lisäämisellä voi olla negatiivisia vaikutuksia työyhteisön tyytyväisyyteen. Tarvitaankin kykyä löytää itseä koskevat ja tarpeelliset informaatiot kaikesta vastaanotetusta viestinnästä sekä kykyä jakaa tarpeelliseksi katsomansa tieto eteenpäin työyhteisössä. (Juholin 2000, 146-147; Corneliessen 2011, 167.) Sisäinen viestintä edellyttää luottamusta sekä yhteisön jäsenten kykyä ja halua asettaa organisaation tavoitteet ja toiminnot etusijalle. (Lehtonen 2005, 195–196).

3.2.3 Viestintäjärjestelmien käyttö

Sisäisen viestinnän kanavat voidaan Juholinin (2006, 163) mukaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin, joita voidaan käyttää sekä suoraan että välitettynä (taulukko 2). Viestintää tapahtuu siis yksilöiden ja yhteisöjen välillä joko henkilökohtaisesti tai viestintävälineiden kautta. Suoran viestinnän lähikanavat ovat muodoltaan reaaliaikaista kasvokkainviestintää. Suoran viestinnän kaukokanavat ovat myös kasvokkaista, mutta eivät kovin henkilökohtaisia. Välitetty viestintä voi tapahtua myös reaaliaikaisesti, mutta siinä ei kohdata kasvokkain. Puhelin viestimenä ei sovi kuitenkaan jaotteluun, koska se on henkilökohtaista ja reaaliaikaista, mutta ei kasvokkaista. (Juholin 2006, 16, 163). Vanhoja viestintävälineitä ovat esimerkiksi radio, kirjeposti tai faksi, nykyaikaisia viestimiä ovat sähköposti, matkapuhelimet, internet ja sosiaalinen media, mitkä ovat omalta osaltaan mahdollistaneet uudenlaisen vuorovaikutuksen. (Juholin 2006, 16; Kortetjärvi-Nurmi & Rosensröm 2004, 7).

TAULUKKO 2. Sisäisen viestinnän kanavat (Juholin 2006, 163, muokattu)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Henkilökunnan palaverit Esimies-alais -keskustelut Osastokokoukset Työyhteisön vapaamuotoiset kommunikointipaikat Työtoverit	Tiedotustilaisuudet Yhteistyöelimet Luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suoran yhteydenpito Muiden yksiköiden työtoverit
Välitetty viestintä	Oman yksikön ilmoitustaulu, tiedotteet, lehdet Intranet Sähköposti Tekstiviestit	Koko organisaation ilmoitustaulu, tiedotteet, kirjeet, lehdet Toimintakertomukset Tietokannat verkossa

Kylänpään (2003, 51) mukaan sisäisen tiedottamisen tärkeimpiä kanavia ovat intranet, sähköpostit ja ilmoitustaulut. Palaverit ja tiedotustilaisuudet ovat tarkoitettu lähinnä kirjallisen viestinnän tueksi ja niissä on yleensä vain yksi oleellinen asia. (Kylänpää 2003, 51.) Asiat, joista organisaatio tiedottaa, ovat yleensä kohderyhmästä riippumatta samoja, mutta niiden ulkoasu ja kanava vaihtelevat. Sisäisessä henkilöstöviestinnässä nopeus on tärkeämpää kuin tiedotteen ulkoasu, toisin kuin organisaatiosta ulospäin viestittäessä esimerkiksi sidosryhmille. Organisaatioissa on tehtävä valintoja resurssien mukaan, milloin tarvitaan kasvokkain tapahtuvaa viestintää, ja milloin edullisempaa sähköistä tai kirjallista viestintää. Viestintäkanavat tuleekin profiloida eli sopia, mitkä kanavat ovat missäkin viestinnässä käytössä. (Juholin 2006, 118–119; Kylänpää 2003, 51.) Quan-Haasen ja Wellmanin (2004, 14) mukaan työntekijät eivät valitse tietokonevälitteisiä viestimiä sen takia, että se on kätevää tai edullisempaa, vaan sen vuoksi, että työnkuva on usein jo pelkästään tavanmukaista tietokoneen ääressä istumista tai työ vaatii tietokoneen käyttöä.

Esimiesviestinnässä suositaan reaaliaikaista kasvokkainviestintää viestinnän muotona, mikä toimii parhaiten henkilökohtaisista asioista viestittäessä. Joissain tapauksissa kirjallinen viestintä esimiestasolta voi jopa pahentaa tilannetta. Nykyään sähköpostiviestintä esimiestasolta katsotaan hyväksyttäväksi rutiiniasioiden hoidossa. Esimiesviestinnässä on tärkeää yksinkertaistaa työyhteisöön annettava informaatio ymmärrettävään muotoon. (Åberg 2002, 148; Juholin 2000, 167.) Kupritzin ja Cowellin (2011, 72) tutkimuksessa työntekijöiltä kysyttiin, mitä tietoja he haluavat saada kasvokkainviestinnässä ja mitä taas sähköpostin välityksellä. Tutkimus osoitti, että työntekijät haluavat saada henkilöstöpoliittiset asiat tietoonsa kasvokkainviestintänä. Tällaista informaatiota ovat luottamukselliset, henkilökohtaiset ja arkaluonteiset tiedot, kuten kehityskeskustelut ja arviot tai palaute omasta työstä. Informaatio, minkä työntekijät haluavat sähköpostilla, ovat ei-luottamuksellinen informaatio, kuten aikataulut, menettelytapojen muutokset tai ongelmatilanteet. (Kupritz & Cowell 2011, 70, 72–73.) Kallan (2006, 85) tutkimuksessa ilmeni myös esimiesten usko siihen, että henkilöstö haluaa enemmän tilanne- ja tapausidonnaista kasvokkainviestintää.

Tutkimuksen mukaan epäviralliset ja suunnittelemattomat keskustelut kahvihuoneissa ovat usein yhtä tärkeä osa kokonaisvaltaista sisäistä viestintää kuin viralliset viestintäkanavat. (Kalla 2006, 87.) Vapaamuotoiset kohtaamispaikat, kuten sosiaaliset tilat ja kahvihuoneet vahvistavat keskinäistä viestintää ilman järjestelyjä. Näissä ei yleensä

havaita organisaatio- tai hierarkiarajoja, vaan verkostoidutaan työyhteisön sisällä, ja se lisää yhdessä oppimista ja parantaa vuorovaikutussuhteita. Yleensä vapaamuotoisuuden koetaan olevan virkistävää ja jaksamista lisäävää. (Juholin 2006, 174–175). Käytäväkeskustelujen ongelmana on kuitenkin luotettavan informaation vähäisyys, jolloin työaikaa kuluu spekulointiin. Tietoisen ja järjestyneen keskustelun avulla voidaan keskustella ja sopia asioista hallitusti. (Jalava & Matilainen 2010, 80.)

Palaverit ja osastokokoukset koetaan monesti turhaksi ajankäytöksi suhteessa niistä saatun hyötyyn (Juholin 2006, 175). Lisäksi organisaatioissa voi toimia näennäinen harmonia, ajatus yhteisestä yksimielisyydestä. Palavereissa tämä näkyy ystävällisenä välinpitämättömyytenä. Usein niiden jälkeen pidetään niin kutsuttuja varjopalavereja, joissa työntekijöiden oikeat mielipiteet tulevat esiin. (Mörä 2005, 20.) Tutkimusten mukaan jopa 70% johtajista Yhdysvalloissa pitää palavereja tehottomana viestintämuotona. Ne voivat olla pahimmillaan yritykselle menoerä, vaikka niiden tarkoitus on lisätä tuottoisuutta. (Harris & Sherblom 2011, 17.)

Ylimmän johdon viestinnällä eli suorilla kaukokanavilla pyritään viestimään koko organisaation tulevaisuutta koskevissa asioissa (Juholin 2006, 177). Tällaisia ovat koko organisaatiota tai henkilöstöä koskevat tiedotustilaisuudet. Ylimmän johdon viesteillä ei yleensä ole suoraa merkitystä yksittäisen työntekijän työhön. Tämä selittynee ylimmän johdon roolilla luoda linjauksia ja yleiskatsaus organisaation toiminnoista. (Thomas, Zolin & Hartman 2009, 306.) Ylimmän johdon henkilökohtainen näkyminen on tärkeää, kun organisaatitasoja on paljon tai työyhteisö on maantieteellisesti hajaantunut suurelle alueelle. Luottamusmiesverkoston tehtävä taas on toimia suorana yhteytenä johdon ja muun henkilöstön välillä ja viestiä erityisesti työehto- ja palkka-asioissa. (Åberg 2006b, 175–177; Ikävalko 1995, 62.) Luottamushenkilöistä mainitaan, että he monesti sijoittuvat osaksi liikkeenjohtoa. Talouselämän muutosten vuoksi luottamushenkilöiden asema on korostunut ja osaltaan myös vaikeutunut. Luottamushenkilön ei välttämättä tiedosteta toimivan viestijänä, vaan rooli on ajautunut rauhantekijäksi riitoja sovitellessa. (Juholin 2013, 209.)

Verkkoviestinnän ja intranetin myötä ilmoitustaulujen käyttö viestinnässä on vähentynyt, mutta sillä on silti joissakin työyhteisöissä edelleenkin vakiintunut asema, varsinkin jos internetin käyttö on rajoitettua. Tiedote on informatiivinen ja tiivis viestinnän perustyökalu, joka voidaan jakaa niin paperisena versiona ilmoitustaululla kuin intranetin tai

sähköpostin välityksellä. (Juholin 2006, 180–182.) Intranet itsessään tarkoittaa organisaation oman henkilöstön käyttöön rajattua verkkoympäristöä, joka on yhtäaikaaisesti sekä viestintäkanava että työskentely-ympäristö. Intranet voi sisältää tietokantoja, työkaluja tai mitä tahansa liiketoiminnan kannalta olennaista tietoa, mitä työntekijät voivat tarvita työssään. Intranet on luonut uudenlaista viestintäkulttuuria yrityksiin. (Juholin 2006, 266.)

Sähköpostin käyttö on nykyään jokapäiväistä. Tilastokeskuksen Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö –tutkimuksen (2013) mukaan yli puolet työikäisestä väestöstä käyttää viikoittain sähköpostia yksityistarkoituksessa – nuoremmissa ikäryhmissä käyttö on päivittäistä. Sähköpostilla on kuitenkin myös huonot puolensa. Postien määrän kasvaessa tärkeiden viestien havaitseminen vaikeutuu. Viestien kohderyhmät ovat monesti liian suuria. (Åberg, 2006b, 117.)

3.2.4 Viestintäprosessien toimivuus

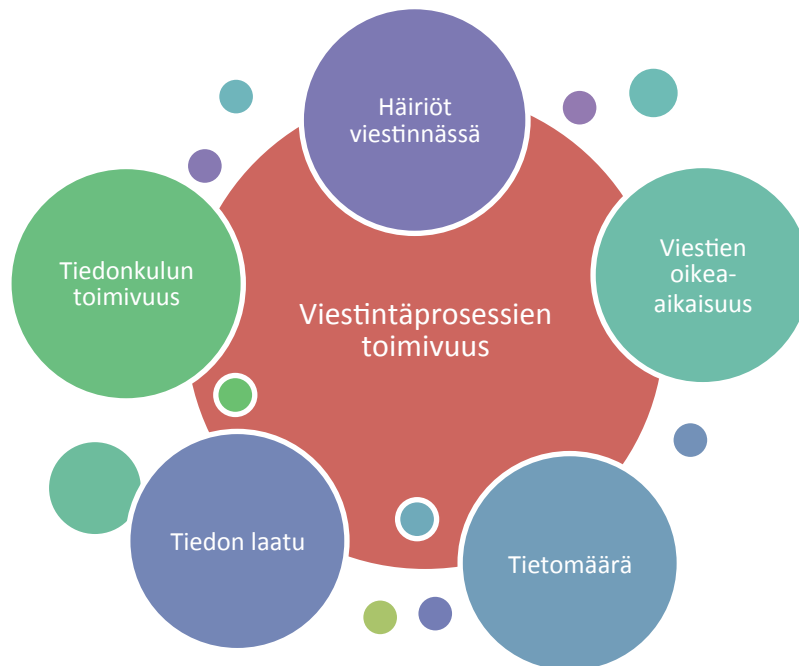
Kommunikatiivisella toiminnalla tähdätään yhteisön jäsenten keskinäisen yhteisymmärryksen saavuttamiseen ja luodaan työyhteisöön olosuhteet, joissa jokaisella yhteisön jäsenellä ja mahdollisuus osallistua keskusteluun. Hyvässä organisaatiossa on toimivat sisäiset kommunikaatioyhteydet ja tiedonkulku osapuolelta toiselle on esteetöntä ja sen viestintäilmapiiri on avoin. (Nieminen 2005, 110; Lehtonen 2005, 194.) Puhutaan dynaamisesta organisaatioviestinnästä, kun työyhteisön jäsenet luovat, ylläpitävät ja muuttavat merkityksiä sanomien avulla ja suoralla kommunikoinnilla. Viestintäsuhteet – sanomien sisältöjä ja viestinnän järjestelyjä koskevat säännöt ja resurssit – muodostavat organisaation viestintärakenteen. (Aula 2005, 44.) Viestintäprosessi on tapahtumien ketju, jonka pääosassa on viesti ja se liikkuu lähettäjältä vastaanottajalle (Juholin 2006, 141).

Viestinnässä katsotaan kuitenkin olevan paradoksi sen suhteen, että ihmiset kokevat tietotulvassa kuitenkin jäävänsä ilman tietoa, jota he tarvitsevat. Ylikommunikaatiolla eli liiallisella viestinnällä yritetään saavuttaa mahdollisimman paljon vastaanottajia ja toisaalta varmistaa viestien perillemeno. Informaatiotulva voi aiheuttaa väärintulkintoja ja –ymmärryksiä. Liika informaatio myös kuluttaa työntekijöiden aikaa ja näin myös resursseja. Viestinnässä enemmän onkin vähemmän. (Vuori 2012; Kupritz & Cowell

2011, 56; Juholin 2000, 146.) Viestinnän määrää kuvataan sillä, kuinka usein asioista tiedotetaan. Viestinnän laadulla voidaan viestien määrää vähentää. (Metsäaho 2013, 11) Viestinnän ja luottamuksen suhde on kokonaisuus, mikä riippuu aina kontekstista. Tiedon laatu on merkittävämpää kuin tiedon määrä, kun käsitellään luottamusta työtovereihin ja esimiehiin, ja kun arvioidaan luottamusta organisaation ylimpään johtoon, on tiedon määrällä enemmän merkitystä kuin laadulla. Luottamus perustuu uskomuksiin toisesta osapuolesta, mitkä taas muodostuvat saadusta informaatiosta. Informaatio organisaatiosta mahdollistaa luottamuksen, ja vastaavasti informaation puute laskee luottamusta. Pelkästään viestinnän laatuun tai määrään keskittyminen koko organisaatiolle viestittäessä voi olla tehotonta. (Thomas, Zolin & Hartman 2009, 302–303.) Joensuun (2006) mukaan tiedonsaajan kokemus viestinnästä on kuitenkin merkittävämpää kuin tiedon määrä.

Viestintätilanteet ovat alttiita häiriöille, jotka joko vaikeuttavat viestin perillemenoä tai estävät sen kulun kokonaan. Myös välittäjien eli kolmannen osapuolen mukaantulo viestintään voi aiheuttaa häiriöitä. (Kortetjärvi-Nurmi & Rosenström 2004, 7). Yleensä väärinkäsitykset viestinnässä johtuvat väärästä yhteisestä kielestä (Harris & Sherblom, 107). Huono viestintä lisää sekaannuksia ja väärinymmärryksiä sekä aiheuttaa muutosvastarintaa ja motivaation puutetta (Juholin 2006, 140, 144).

Wiion nelijaolla voidaan eritellä viestinnässä syntyviä häiriöitä. *Este* syntyy, kun tieto tai viesti ei mene lainkaan perille, esimerkiksi ilmoitustaululle jätetty viesti jää lukematta. Este on ulkopuolinen häiriö, se ei johdu viestin lähettäjistä tai vastaanottajasta. *Kohinassa* viestiin sekoittuu muuta informaatiota tai häiriöitä. Ulkopuolinen kohina on hälyä tai meteliä viestintätilanteessa, tai huonolaatuinen kopio toimitettavasta sanomasta. Sisäisiä häiriöitä ovat *kato* ja *vääristymä*, jotka syntyvät vastaanotettaessa viestiä. Kato esiintyy, kun osa viestistä jää jostain syystä huomioimatta. Vääristymässä sanoma tai viesti tulkitaan väärin. (Åberg 2002, 31–32; Wiio 1994, 214–216.) Viestejä lähetetään ja vastaanotetaan eri kanavia pitkin ja on helppo tiedostaa, milloin viestintä ei toimi. On monia syitä sille, miksi viesti ei mennyt perille: viestiä ei jakseta välttämättä lukea, sitä ei ymmärretä, se katoaa matkalla tai se tulee liian myöhään. Myös kanava voi olla väärin valittu. (Metsäaho 2013, 9; Wiio 1994, 215–216.) Viestintäprosessien toimivuuteen liittyvät tekijät ovat kuvattu seuraavassa kuviossa (kuvio 9).



KUVIO 9. Viestintäprosessien toimivuuden muodostuminen

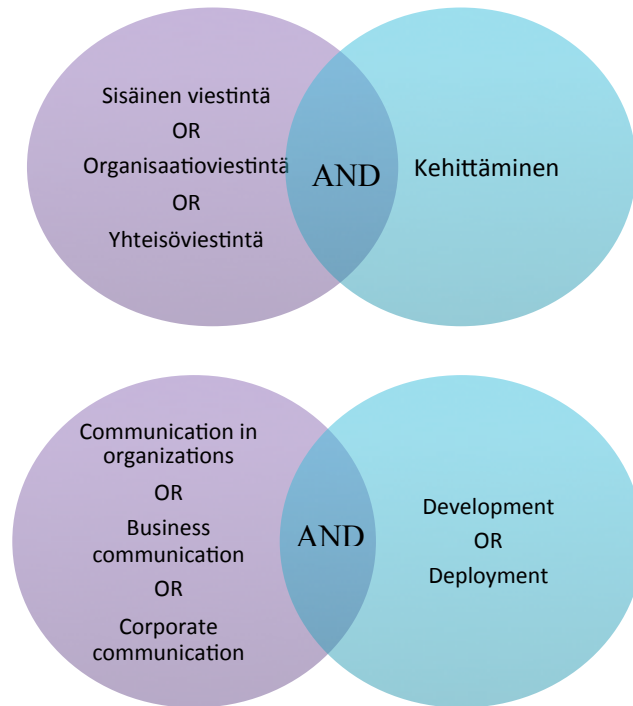
3.3 Kirjallisuuskatsaus

Kirjallisuuskatsauksen ajatuksena on luoda kokonaiskuva tutkittavan kohteen asiakokonaisuuksista. Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan kuvata myös tutkittavan aiheen teorian kehitystä, sekä arvioida jo tehtyjä tutkimuksia. Kirjallisuuskatsaus on tieteellinen menetelmä, joka on systemaattinen, täsmällinen ja toistettavissa oleva. (Salminen 2011, 3, 5–6.)

3.3.1 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen

Tutkimuksia tätä opinnäytettä varten on haettu ABI/INFORM Complete, ARTO, Business Source Premier (EBSCOHost), Emerald Journals, Helecon, Talentum lehtiarkisto ja MELINDA tietokannoista. Tutkimuksen tai artikkelin tuli olla julkaistu vuoden 2004 jälkeen eli ne olivat hakuhetkellä enintään kymmenen vuotta vanhoja. Kotimaisista tutkimuksista haku rajattiin koskemaan vain väitöskirjoja. Ulkomaisten tutkimusten ja

artikkeleiden tuli olla julkaistu tieteellisessä julkaisussa. Haku toteutettiin käyttämällä Boolean operaattoreita OR etsimään tutkimuksista sisäistä viestintää, organisaatioviestintää tai yhteisöviestintää käsittelevät tutkimukset sekä AND yhdistämään edellisiin kehittämistä käsittelevät tutkimukset (kuvio 10).



KUVIO 10. Kirjallisuuskatsauksen hakulausekkeet

Käytetyistä hakusanoista organisaatioviestintä ja yhteisöviestintä ovat asiasanoina rinnakkaistermejä. Sisäinen viestintä ei ole asiasana, mutta yleisesti käytetty termi viestinnän tutkimuksissa. Englanninkieliset hakusanat liittyivät yksityisen sektorin viestintään, minkä arveltiin soveltuvan tähän tutkimukseen parhaiten. Haku tehtiin englanniksi kaikista tietokannoista, sekä suomeksi kotimaisista tietokannoista suomenkielisiä julkaisuja haettaessa. Tutkimuksista rajautuivat luennan jälkeen yrityksen muun muassa ulkoista viestintää tai markkinointiviestintää käsittelevät artikkelit tai tutkimukset.

Sisäisen viestinnän ja sen kehittämisen YAMK ja pro gradu –opinnäytteitä löytyi hyvin runsaasti. Licensiaattitöitä ei aiheesta löytynyt. Tähän työhön soveltuvia tutkimuksia tai artikkeleita löytyi haulla kahdeksan kappaletta, joista viisi englanninkielisiä (Liite 1). Soveltuvuus määriteltiin tutkimuksen otsikon, tiivistelmän ja sisällysluettelon aiheiden perusteella.

3.3.2 Kirjallisuuskatsauksen tulokset

Kirjallisuuskatsauksessa löytyneissä tutkimuksissa on tutkittu sisäisen viestinnän kehittämistä erilaisista näkökulmista. Tutkimukset ovat sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia, ja niiden aineistonkeruumenetelmänä on käytetty pääasiallisesti haastattelua ja lomakekyselyä. Tutkimuksien tarkoitukset ovat hyvin vaihtelevia, mutta niiden tuloksissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä.

Tutkimuksista sisäisestä viestinnästä ja sen kehittamisestä käy ilmi viestinnän merkitys muutoksissa ja yrityksen strategiassa. Sisäisellä viestinnällä lisätään myös työntekijöiden motivaatiota. Viestinnän tulee olla oikein kohdennettua ja siinä tulee käyttää kohdeyhmälle sopivaa viestintäkanavaa tai -välinettä. Lisäksi tutkimuksista käy ilmi horisontaalisen keskinäisviestinnän merkitys työyhteisössä.

Joensuun (2006) väitöskirjassa esitetään, että muutokset yhteiskunnassa ja työyhteisöjen toimintaympäristöissä ovat johtaneet työntekijän kuvan muuttumiseen. Tämä muuttunut kuva työntekijästä ei ole sidoksissa ikään, vaan on enemmänkin asenne. Työntekijät ovat kiinnostuneempia oman työnsä kehittamisestä kuin yhteisistä asioista, vaikka toisaalta jatkuvasti korostetaan yhteisöllisyyttä. Viestinnästä on kehittymässä työntekijän itsensä kehittämisen väline. Tämän vuoksi on tärkeää kohdentaa viestintä oikein, oli kyse sitten sitouttavasta toiminnasta tai vain tiedonjakamisesta. Tähän samaan tulokseen on päädytty myös Dolphinin (2005) tutkimuksessa. Kejosen (2007) tutkimuksesta käy kuitenkin ilmi, että merkitysten ymmärtäminen vaihtelee; esimiehelle työn merkitys on eri kuin työntekijälle ja tämäkin on otettava huomioon viestien sisällöissä ja perusteluissa.

Viestinnän merkitys organisaatioiden muutoksissa selviää sekä Dolphinin (2005) että Frenchin ja Holdenin (2012) tutkimuksissa. Dolphin (2005) esittää, että muutoksissa on tärkeää viestiä suoraan työntekijöille. French ja Holden (2012) kuvailevat kriisiviestinnän mallin siirtyneen positiivisen ja sitovan johtamisviestinnän käytäntöihin, mikä edellyttää positiivisen organisaatiokulttuurin luomista jo ennen muutostilanteita.

Viestintätapoja on tutkittu sekä Kupritzin ja Cowellin (2007) että Kallan (2006) tutkimuksissa. Kupritzin ja Cowellin (2007) mukaan työntekijät haluavat henkilökohtaiset asiat kasvokkainviestintänä, mutta nopeaa vastausta tai ei-luottamukselliset tiedot sähkö-

köpostitse. Kallan (2006) mukaan myös esimiehet uskovat siihen, että henkilöstö tahtoo enemmän tilanne- ja tapaussidonnaista kasvokkainviestintää.

Janhosen (2010) ja Kallan (2006) tutkimuksissa osoitetaan, että tasapainoinen tiedonjakaminen koetaan organisaatiossa tärkeäksi, ja sen uskotaan lisäävän työntekijöiden tehokkuutta ja motivaatiota. Joensuun (2006) mukaan tiedonsaajan kokemus viestinnästä on kuitenkin merkittävämpää kuin tiedon määrä. Thomas, Zolin ja Hartman (2009) ovat tutkimuksessaan viestinnän määrän ja laadun suhteesta todenneet, että informaation määrä lisää luottamusta organisaation johtoon ja informaation laatu lisää taas luottamusta esimieheen ja työtovereihin. Sekä Kallan (2006) että Dolphinin (2005) tutkimuksista käy ilmi, että viestinnällä ja tiedonjakamisella on selvä merkitys organisaation strategiassa.

Työntekijöiden keskinäistä viestintää on tutkittu sekä Janhosen (2010), Kallan (2006) ja Joensuun (2006) tutkimuksissa. Tiimin jäsenten keskinäinen kanssakäymisen todetaan lisäävän laatua ja suoriutumista (Janhonen 2010). Kallan (2006) mukaan ihmisten keskinäinen kommunikointi on tärkeämpää kuin itse viestintävälineiden valinta. Suunnitelmattomat keskustelut kahvihuoneissa koetaan Kallan mukaan yhtä tärkeäksi osaksi kokonaisvaltaista viestintää kuin viralliset palaveritkin. Joensuun (2006) tutkimuksessa on selvinnyt myös työntekijöiden tarve ylläpitää rentoa ilmapiiriä työtovereiden keskuudessa.

4 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA JA TOTEUTTAMINEN

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa kohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti löytäen uusia tosiasioita ja teorioita. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ihmislähtöisen, todellisen elämän kuvaaminen. Laadullinen tutkimus perustuu aineistolähtöiseen induktiiviseen analyysiin, jolloin tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään tiettyä toimintaa tai ilmiötä, ja antamaan teoreettisesti sopiva tulkinta ilmiölle. Analyysi pohjautuu aineiston monitahoiseen ja yksityiskohtaiseen tarkasteluun. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 161, 164; Eskola & Suoranta 2008, 15; Kylmä & Juvakka 2007, 16–17, 22.) Alasuutarin (2011, 190) mukaan jo havaintojen tuottamisella ja yhdistämisellä pyritään yleistämiseen, eli siihen, että analyysin tulosten voidaan olettaa pätevän yleisesti. Koska laadullisessa tutkimuksessa ei voida perustaa yleistystä otoksen perusteella, käsitellään tutkimustuloksia esimerkkinä ilmiöstä, jota kyseinen yksittäistapaus edustaa. (Alasuutari 2011, 191.)

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään tyypillisesti laadullisia metodeja, kuten teema-haastatteluja aineiston hankinnassa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 71; Metsämuuronen 2006, 88; Hirsjärvi & Hurme 2001, 58–59). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen, tarkoituksen mukaisesti valittuun kohdejoukkoon ja analysoidaan niitä perusteellisesti. Tällä varmistetaan henkilöiden tietämys ja kokemus tutkittavasta ilmiöstä. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä käytetäänkin termiä harkinnanvarainen otanta. (Hirsjärvi ym. 2010, 164; Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–87; Eskola & Suoranta 2008, 18; Kylmä & Juvakka 2007, 26–27.) Kvalitatiivisen tutkimus onkin aineiston kokonaisvaltaista tarkastelua, jossa ei pyritä eri tutkimusyksiköiden, esimerkiksi haastateltavien eroavaisuuksien etsimiseen (Alasuutari 2011, 32).

Laadullinen tutkimus on hypoteesiton eli sille ei aseteta ennakko-olettamuksia tutkittavasta kohteesta tai tuloksista kuten kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tyypillistä on myös tutkimussuunnitelman avoimuus. Suunnitelma elää tutkimushankkeen mukana ja sen eri vaiheet kietoutuvat yhteen. Tulkinta on usein jakautunut koko tutkimusprosessiin, eikä sen vaiheita voida yksiselitteisesti osittaa. (Hirsjärvi ym. 2010, 164; Eskola & Suoranta 2008, 15–19; Kylmä & Juvakka 2007, 26.)

4.2 Aineistonkeruumenetelmä

Tutkimusaineisto kerätään teemahaastattelujen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään sekä lomake-, teema- että avoimia haastatteluja, joita voidaan suorittaa yksilö- ja ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelut soveltuvat henkilöiden omien kokemusten tutkimiseen, kun taas ryhmähaastattelu sopii yhteisön näkemysten tutkimiseen. Ryhmähaastattelujen mainitaan sopivan erityisesti työelämän hankkeisiin, joissa on tavoitteena luoda yhteisiä toimintatapoja. (Ojasalo ym. 2009, 42; Vilkka 2005, 101–102.) Yksilöhaastatteluilla vältetään ryhmähaastatteluissa esiintyviä ongelmia henkilöiden välisissä hierarkkisissa suhteissa tai ryhädynamiikassa (Kananen 2013, 94; Hirsjärvi & Hurme 2001, 63). Haastattelu eroaa keskustelusta päämääränsä vuoksi; tutkimuksen tavoite ohjaa keskustelua tiettyihin teemoihin fokusoiden. Haastatteluun osallistuvat haastattelijatiedon kerääjänä ja haastateltava tiedon antajana. Haastattelut myös tallennetaan äänitallenteena ja muistiinpanoja tehden. (Ruusuvoori & Tiittula 2005, 23.) Haastatteluilla kerätty aineisto eroaa esimerkiksi havainnoimalla kerätystä aineistosta siten, että aineisto koostuu dokumentoiduista tilanteista, ei tietyssä tilanteessa kerätystä aineistosta (Alasuutari 2011, 66).

Yleisin haastattelun muoto on teemahaastattelu, josta tunnetaan myös nimitys puoli-strukturoidu haastattelu. Haastatteluun valitaan keskeiset aiheet eli teemat, joiden käsittely on välttämätöntä tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja niiden tulee perustua tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75; Vilkka 2005, 101; Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole haastattelussa merkitystä, vaan tavoitteena on kuvata vastaajan näkemys aiheesta. (Vilkka 2005, 102.) Teemat ovat käytännössä aihealueita, joihin ei voi vastata lyhyesti. Teemahaastattelussa keskustellaan määritellystä aiheesta ja keskustelun edetessä esiin nousee uusia kysymyksiä ja asioita, joista taas keskustellaan. Teemahaastattelussa kysymysten logiikka on edetä yleisestä yhä yksityiskohtaisempiin seikkoihin. (Kananen 2013, 93, 97; Ojasalo ym. 2009, 97.)

Haastattelutilanteessa varmistetaan annetuissa teemoissa pysyminen koko haastattelun ajan. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että haastattelun edetessä on mahdollista tarkistaa haastateltavilta heidän ymmärryksensä käytettävistä termeistä ja merkityksistä. Haastateltavia voi pyytää myös kuvailemaan miten hän soveltaa niitä käytännössä. (Vilkka 2005, 103–104, 109, 111.) Haastattelutilanteessa on Kejosen (2007, 240) mukaan haastavaa pysyä neutraalissa tutkijan asemassa. Tutkija saattaa hyödyntää omaa

tietämystään tutkittavasta aiheesta termejä ja asioita selventäessään ja vahvistaa näkökulmia. Tämän vaikutusta haastattelun tuloksiin on vaikea arvioida. (Kejonen 2007, 240.)

Haastattelussa oleellisia kysymyksiä ovat mitä, miten, kuinka, millainen tai miksi. Näillä kysymyssanoilla saadaan laajempia vastauksia kuin pelkillä kyllä tai ei vastauksiin johtavilla kysymyksillä. Tarvittaessa tutkija voi esittää haastateltavalle tarkentavan kysymyksen. Haastateltavaa voidaan pyytää myös kuvailemaan tutkittavaa aihetta käytännön esimerkein ja kokemuksiin. Tällainen joustavuus on haastattelumenetelmän etu verrattuna kyselytutkimukseen. (Vilka 2005, 105–106; Kananen 2013, 97; Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.) Kysymysten muotoilussa on tärkeää tutkijan tuntee kohderyhmä ja sen kulttuuri (Vilka 2005, 109).

4.3 Analyysimenetelmä

Laadullinen analyysi on induktiivista (yksittäisestä yleiseen), jossa lähtökohtana on aineisto, josta pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–96; Kylmä & Juvakka 2007, 29). Se on keskeisiltä osiltaan sekä analyysia että synteisiä; analyysissä aineistoa eritellään ja luokitellaan, synteisissä luodaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143). Laadullisessa tutkimuksessa on monia erilaisia analyysitapoja ja vain vähän standardoituja tekniikoita. Tutkijan valitsema näkökulma ohjaavat yhdessä tutkimuskysymysten kanssa lähestymistapaa aineistoon. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 136; Eskola & Suoranta 2008, 151.) Aineisto kuitenkin tarjoaa vain hyvin harvoin suoran vastauksen tutkimuskysymyksiin, jolloin joudutaan palaamaan analyysiprosessin edellisiin vaiheisiin ja näin vaiheet sekoittuvat toisiinsa. Tutkimuskysymyksien ja aineiston tiivis vuoropuhelu on laadulliselle tutkimukselle tyypillistä. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12–13.) Haastatteluaineiston analyysi alkaa usein jo itse haastattelutilanteissa. Haastattelun yhteydessä voi tehdä muistiinpanoja tutkittavasta ilmiöstä toistuvuuden tai erityistapausten perusteella. (Hirsjärvi ym. 2010, 164.)

Aineiston purkaminen äänitallennetusta haastatteludialogista tekstiaineistoksi tehdään tietokoneavusteisesti litteroimalla eli puhtaaksikirjoittamalla, mikä on sanatarkasti tehtynä tutkimuksen työläin vaihe. Siksi aineisto voidaankin litteroida kokonaan tai esi-

merkiksi vain haastateltavan puheesta. Litteroinnin tarkkuus riippuu tutkimuksen tavoitteista ja analyysitavoista. Kun tutkitaan käsityksiä tutkittavasta aiheesta, tarkkuus ei ole ehdotonta. Erityisesti teemahaastatteluilla kerättyssä aineistossa voidaan litterointi suorittaa myös teema-alueittain. (Kananen 2013, 99–100; Hirsjärvi & Hurme 2011, 138, 140–141; Vilka 2005, 115–116.) Haastatteluilla saadaan kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaisesti aineisto ilmaisullisesti rikkaaksi ja monitasoiseksi, mutta litterointitekniikasta riippuen määräytyy se, kuinka paljon näitä ominaisuuksia saadaan säilytettyä. Tällaisia piirteitä ovat muun muassa puhekielisen tekstin murreilmaisut tai epäröinti puheessa. Redusointi tarkemman analyysin ulkopuolelle riippuu niistä näkökulmista, mihin tutkimuksessa keskitytään. (Alasuutari 2011, 66.) Litteroinnissa voidaan rajata myös tutkimuskysymysten kannalta olennaiset asiat. Jos litteroinnissa päädytään purkamaan vain osia aineistosta ja jättämään osa aineistosta ulkopuolelle, on raportissa nämä valinnat perusteltava. (Ruusuvuori ym. 2010, 14.)

Aineiston kuvailussa pyritään kartoittamaan tutkittavan kohteen ominaisuuksia ja piirteitä. Kuvailulla vastataan kysymyksiin kuka, missä, milloin, kuinka paljon ja kuinka usein. Aineiston kuvausta ohjaa tutkimuksen tarkoitus, eli sen perusteella päätetään, mitä kuvataan ja kuinka yksityiskohtaisesti. Kuvauksissa tärkeää on asiayhteys. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 145–146.) Aineistoa tarkasteltaessa kiinnitetään huomiota vain niihin seikkoihin, mitkä ovat sekä teoreettisen viitekehyksen että tutkimuskysymyksien kannalta oleellisia. Näitä voidaan kutsua raakahavainnoiksi. Näitä eri havaintoja karsitaan määrällisesti havaintojen yhdistämisellä joko yhdeksi havainnoksi määrittelemällä yhteinen piirre tai sääntö, joka pätee koko aineistoon. Havainnot itsessään eivät ole tuloksia, vaan johtolankoja, joita tulkitsemalla päästään tuloksiin. (Alasuutari 2011, 33, 60.)

4.3.1 Sisällönanalyysi

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi on kolmivaiheinen prosessi, johon kuuluvat aineiston pelkistäminen (redusointi), ryhmittely (klusterointi) ja abstrahointi (teoreettisten käsitteiden luominen) (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108). Pelkistämässä litteroidusta haastatteluaineistosta karsitaan epäolennaiset asiat pois. Aineistosta tunnistetaan tutkimuskysymyksien mukaiset asiat, ja näitä ilmaisevat lauseet pelkistetään yksittäisiksi ilmaisuiksi. Pelkistetyt ilmaisut yhdistetään yhtäläisten ilmaisujen joukoksi. Pelkistäminen on in-

formaation joko tiivistämistä tai muuntamista, pilkkomista osiin. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 147; Tuomi & Sarajärvi 2009, 109;.) Ennen varsinaista analyysivaihetta määritetään havaintoyksiköt, kuten luokitellaanko aineistosta toimintoja, niiden kohteita vai ilmiöille annettuja merkityksiä. Luokittelu ja havaintoyksikön valinta pohjautuvat tutkimuskysymyksiin eli tutkimuksen kiinnostuksen kohteisiin. (Ruusuvuori ym. 2010, 20–21; Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Ryhmittelyssä tutkittavaa ilmiötä jäsennetään aineiston eri osia vertailemalla ja etsimällä samankaltaisuuksia. Samaa tarkoittavat asiat ja ilmaisut ryhmitellään ja yhdistellään luokaksi. Aineiston yhdistelyllä yritetään löytää eri luokkien esiintymisen välille säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Luokittelussa aineistoa tiivistetään, eli yksittäiset tekijät sisällytetään yleisempiin käsitteisiin. Luokittelu on käsitteellistä toimintaa, jossa voidaan kehittää teorioita tai nimetä aineistosta keskeiset piirteet. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 147–149; Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.) Havaintojen yhdistämisellä ilmennetään tutkijan pyrkimystä kuvata tutkittavaa aihetta yksittäistapausta yleisemmällä tasolla (Alasuutari 2011, 185). Teemahaastatteluaineiston luokittelussa luokat voivat alustavasti perustua haastattelussa käytettyihin teemoihin, mutta on todennäköistä, että niitä tulee esille muitakin. Teemoittelu onkin luokittelun kaltainen aineiston järjestämistapa, mutta siinä painotetaan, mitä kustakin temasta on sanottu. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsitään varsinaisia teemoja. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 173; Tuomi & Sarajärvi 2009, 93; Eskola & Vastamäki 2001, 41.) Teemoittelua käytetään yleensä analysointitapana jonkin käytännöllisen ongelman ratkaisuun (Eskola & Suoranta 2008, 178).

Abstrahoinnissa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto ja muodostetaan siitä teoreettisia käsitteitä. Käsitteellistämällä edetään alkuperäisilmaisista teoreettisiin käsityksiin ja johtopäätöksiin. Käsitteellistäminen alkaa jo aineiston ryhmittelyvaiheessa ja jatkuu niin kauan, kuin se aineiston sisällön näkökulmasta on mahdollista. Abstrahoinnissa empiirinen aineisto yhdistetään teoreettiseen viitekehykseen, ja tuloksissa esitetään aineistoa kuvaavat teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111.) Usein tutkimukset jäävät analyysivaiheeseen, jolloin tulkinta jää vähäiseksi. Synteesin avulla ja keskustelulla aineiston kanssa edetään takaisin kokonaisuuden hahmottamiseen ja tulkintaan. Synteesin myötä ilmiö tulee syvällisemmin käsitellyksi ja ymmärretyksi. Tulosten liittäminen teoreettisiin näkökulmiin ja ajankohtaisiin käytännön ongelmiin avaavat tutkimusta lukijalle. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 145, 151–152; Ruusuvuori ym. 2010, 29.)

Synteesianalyysien avulla olennainen informaatio saadaan pelkistettyä (Hesso 2015, 72). Analyysillä on oltava tavoitteet: miksi analyysi tehdään ja mitä hyötyä siitä on organisaatiolle. Analyysin tietopohja perustuu kahteen seikkaan: validiteettiin eli tiedon kattavuuteen ja reliabiliteettiin eli tiedon luotettavuuteen. (Kamensky 2014.)

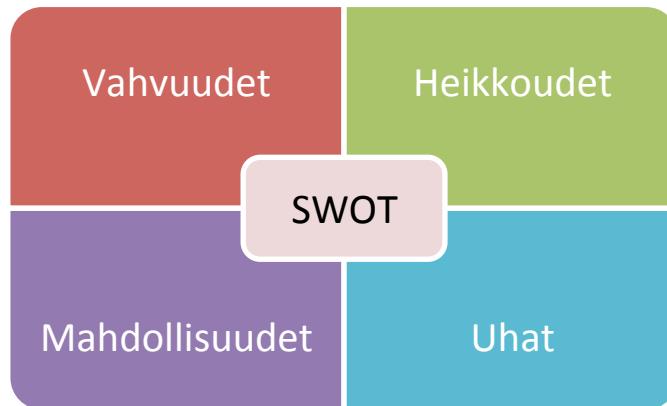
4.3.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksi suosituimmista yksittäisistä strategiatyökaluista, jota voidaan soveltaa johtamisen lisäksi monille muillakin tieteenaloilla. Sillä tuotetaan kokonaiskuva halutusta kohteesta; se on tekniikka, jossa yhdistetään sekä ympäristöön että sisäiseen tilaan liittyviä tekijöitä. Sillä voidaan yhdistää nykyhetki ja tulevaisuuden tarkastelu. (Kamensky 2014; Vuorinen 2013.) SWOT-analyysi on työkalu, jossa määritellään yrityksen ja sen toimintaympäristön roolit muutoksessa (Meristö ym. 2007, 10). SWOT-analyysiä käytetään parhaiten muiden analyysien yhdistävänä analyysinä. Ilman syvällisempää tietoa, joka saavutetaan analyysien avulla, voi SWOT-analyysikin perustua ennako-oletuksiin sekä yksipuoliseen tai puolueelliseen näkemykseen. (Johnson & Whittington & Scholes 2011, 74.) Siksi on tärkeää, että SWOT-analyysin tekemiseen osallistuu ihmisiä organisaation eri tasoilta tai jopa sidosryhmien ulkopuolelta (Kamensky 2014).

SWOT-analyysin ongelmia ovat todellisen toimintaympäristön ja yrityksen tuntemuksen puute, liiallinen vaihtoehtojen määrä, pelko esittää todellista kritiikkiä ja liian yleisen, ympäripyöreän tuotoksen esittäminen. (Kamensky 2014; Johnson ym. 2011, 106.) Johtopäätösten ja toimenpide-ehdotuksien puute tai niiden suurpiirteisyys tekevät analyysistä turhan. (Kamensky 2014; Hesso 2015, 72.) SWOT-analyysin avulla voidaan luoda pitkiäkin listauksia sen osa-alueisiin. Siksi onkin tärkeää selvittää, mitkä ovat todellisuudessa tärkeitä seikkoja, minkä pohjalta voidaan luoda suunnitelmia. (Vuorinen 2013; Johnson ym. 2011, 106.) SWOT-analyysin pohjalta tehtyjä toimintaehdotuksia reflektoidaan organisaation visioon, jolloin siihen liittyy arviointi myös tarvittavista resursseista (Meristö ym. 2007, 13).

SWOTin osa-alueet ovat S – vahvuudet (strengths) ja W – heikkoudet (weaknesses) yrityksen sisäisiä asioita koskevinä, sekä O – mahdollisuudet (opportunities) ja T – uhat (threats) liiketoimintaympäristöön liittyvinä asioina (kuvio 11). Sisäisen asiat kuvaavat

tämänhetkisiä asioita ja ulkoiset seikat tulevaisuutta. SWOTiin listatut seikat ovat aina tekijänsä valintoja – ne voivat samanaikaisesti olla sekä vahvuuksia että heikkouksia. (Vuorinen 2013.)



KUVIO 11. SWOT-analyysi (Vuorinen 2013, muokattu)

Laadukkaassa SWOT-analyysissä painotetaan uhkien ja mahdollisuuksien merkitystä tulevaisuuden kannalta ja arvioidaan mitä omia vahvuuksia kehittämällä ja heikkouksia poistamalla yritys pystyy tulevaisuudessa vastaamaan haasteisiin ja kehittymään. (Meristö ym. 2007, 10.) SWOT-analyysiä tehdessä voidaan hyödyntää seuraavia kategorioita vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamisessa:

- taloudelliset resurssit
- laitteet ja tarvikkeet
- henkilöstön osaaminen
- työyhteisön kulttuuri ja sen luoma ympäristö
- työnkulku ja työkäytännöt
- kasvupotentiaali. (The ultimate guide to conducting a SWOT analysis, 19)

Viestinnän vahvuudet löytyvät vastaamalla kysymyksiin mitä tehdään hyvin tai paremmin kuin muut. Vahvuuksissa etsitään etuja, saavutuksia ja jo syntyneitä hyviä tapoja, mitkä ovat vaikuttaneet työyhteisön ja organisaation eteenpäin viemiseen (The ultimate guide to conducting a SWOT analysis, 20–21). Heikkoudet vastaavasti ovat niitä ominaisuuksia, mitkä estävät viestinnän tavoitteiden saavuttamisen tai haittaavat sitä. Vahvuuksilla tavoite voidaan saavuttaa (Meristö ym. 2007, 13). Heikkoudet voivat johtua laitteistojen tai tilojen huonosta kunnosta, yrityksen taloudellisesta tilanteesta, henkilöstön väärästä sijoittelusta, tuottamattomista yksiköistä tai strategisten tavoitteiden puut-

teesta. Heikkoudet voivat johtua myös käytännön työn sujumattomuudesta, huonosta ilmapiiristä tai kulttuurista. (The ultimate guide to conducting a SWOT analysis, 23–24) Mahdollisuudet ja uhat vaikuttavat myös tavoitteiden saavuttamiseen. Arvioitaessa nimenomaan sisäisen viestinnän mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä, voi niitä olla haasteellista löytää, koska ne ovat organisaation ulkopuolelta tulevia tekijöitä. (Meristö ym. 2007, 13; Johnson ym. 2011, 74; The ultimate guide to conducting a SWOT analysis, 25, 27.) Viestinnän tilaa arvioitaessa mahdollisuuksia voivat olla kaikki ne toiminnot, jotka edistävät sanoman perillemenoä. Uhkia vastaavasti viestinnässä ovat ne seikat, jotka estävät informaation kulun, eli kaikki viestinnän häiriöt.

Tuloksia voidaan hyödyntää monipuolisemmin luomalla 8-kenttäinen SWOT-analyysi, josta käytetään myös nimitystä TOWS (taulukko 3). Siinä perinteisen SWOT-analyysin jälkeen tehdään neljä toimintasuunnitelmaa, joissa vahvuuksia hyödyntämällä otetaan mahdollisuudet käyttöön ja minimoidaan uhat, käytetään mahdollisuuksia heikkouksien voittamiseen sekä varaudutaan uhkien ja heikkouksien aiheuttamiin kriisitilanteisiin. (Johnson ym. 2011, 108.) Työstettäessä 8-kenttäistä SWOT-analyysiä, siirretään ensimmäisessä vaiheessa listatut ominaisuuden kentän reunoille, ja niistä muodostetaan yhdistelmiä, strategioita.

TAULUKKO 3. 8-kenttäinen SWOT-analyysi (Johnson ym. 2011, 108, muokattu)

Sisäiset Ulkoiset	Vahvuudet	Heikkoudet
Mahdollisuudet	<p style="text-align: center;">Hyödynnä menestystekijät</p> <p>Mitä vahvuuksia käyttämällä voidaan hyödyntää olemassa olevat mahdollisuudet?</p>	<p style="text-align: center;">Heikkoudet vahvuuksiksi</p> <p>Miten voitetaan heikkoudet ympäristön mahdollisuuksien avulla?</p>
Uhat	<p style="text-align: center;">Uhat hallintaan</p> <p>Miten voidaan vahvuuksia käyttämällä minimoida tunnistetut uhat?</p>	<p style="text-align: center;">Mahdollinen kriisitilanne</p> <p>Miten voidaan minimoida heikkouksia ja välttää uhkia, eli miten kohdataan ongelmatilanteet?</p>

4.4 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen kohteena oli 1980-luvun alussa toimintansa aloittanut laboratorioalan yritys. Vuosien kuluessa työntekijöiden määrä oli kasvanut ja palvelujen tarjonta laajentunut kattamaan koko Suomen. Kuitenkin kiristynyt kilpailutilanne ja henkilökunnan ikärakenne oli johtanut siihen, että yritys myytiin osaksi maailmanlaajuisista laboratorioalan palveluita ja -laitteita tarjoava konsernia. Osa tutkimukseen osallistuneista työntekijöistä oli työskennellyt yrityksessä yli 20 vuotta, kaikki kuitenkin vähintään viisi vuotta. Kaikki työntekijät – lukuun ottamatta laboratorion esimiestä – olivat kohdeyksikössä samanarvoisessa asemassa ja heidän perustehtävänsä oli laboratoriotyöhön liittyvää. Tutkimuksen tekemisen aikana kohdeyksikössä työskenteli myös tilapäisesti kesätyöntekijöitä. Tutkimukseen otettiin mukaan kuitenkin vain vakituksessa työsuhteessa olevat työntekijät, jotka työskentelivät kohdeyksikössä tutkimussuunnitelman kirjoittamisen vaiheessa. Tutkimuksen edetessä organisaatioon palkattiin myös uusi vakituinen työntekijä, mutta myös tämä rajattiin tästä tutkimuksesta pois eri perustehtävän vuoksi.

Teemahaastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina harkinnanvaraisena otantana kohdeorganisaation vakituksille laboratoriotyötä tekeville työntekijöille (n=6). Sekä työntekijöille että esimiehelle oli sama teemahaastattelupohja. Yksilöhaastatteluihin päädyttiin pienen henkilöstömäärän vuoksi, ja yksilöhaastattelulla arvioitiin voivan saada monipuolisempaa aineistoa haastattelutilanteen henkilökohtaisuuden vuoksi. Tutkija oli yksi kohdeyksikön työntekijöistä, joten käsitys organisaation toimintatavoista oli hyvä ja haastattelija tunsikin haastateltavat henkilökohtaisesti. Haastattelut suoritettiin kohdeyksikön taukotilassa työajan puitteissa (8.00 – 16.00), tarkempi haastatteluaika sovittiin kunkin haastateltavan kanssa erikseen sellaisille päiville, jolloin tiedettiin haastatteluun olevan varmasti aikaa työn ohella. Haastattelutilanteissa oli paikalla vain haastattelija ja yksi haastateltava, ja haastattelut tallennettiin digitaaliseen muotoon Zoom H2 –tallentimella. Haastattelujen kestot vaihtelivat 50 minuutista puoleentoista tuntiin.

Ennen haastattelua haastateltavia pyydettiin täyttämään tietoisuuden lomake (liite 2) ja varmistettiin, että haastateltava ymmärsi haastattelun tarkoituksen. Tietoinen suostumus –lomake ja opinnäytetyön suunnitelma olivat olleet kohdeyksikön taukotilassa nähtävillä viikon ajan ennen haastattelujen suorittamista ja tutkimuksesta oli suullisesti informoitu työntekijöitä. Ennen haastattelutilannetta varmistettiin, ettei haastattelu

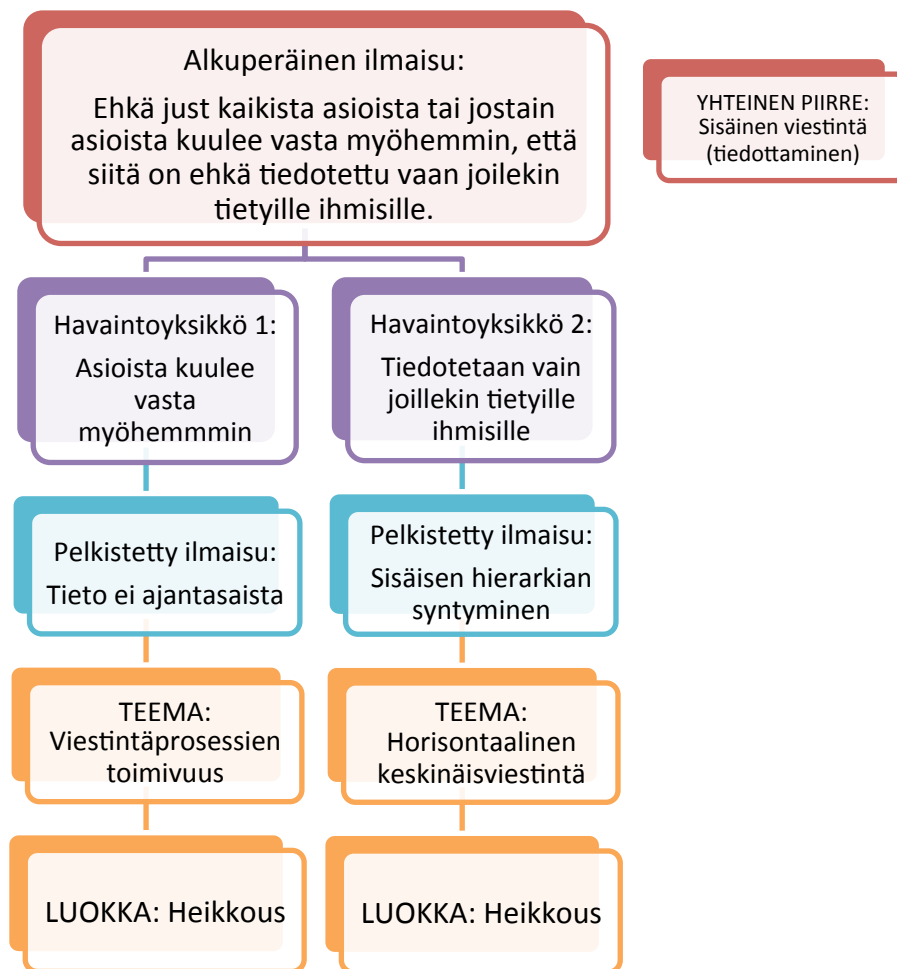
keskeytyisi työtehtävien vuoksi ja ettei myöskään muilla työntekijöillä ollut tarvetta taukotilalle sillä hetkellä.

Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelun runkoa (liite 3), mikä käytiin haastateltavan kanssa läpi ennen haastattelua. Tämän tutkimuksen haastattelun teemat muodostuivat teoriaosassa esitetyistä Tukiaisen (1999) väitöskirjan sisäisen viestinnän ulottuvuuksista, jotka ovat esimiesviestintä ja organisaation toimintatavat, horisontaalinen keskinäisviestintä, viestintäprosessien toimivuus ja viestintäjärjestelmien käyttö. Näitä sisäisen viestinnän ulottuvuuksia päädyttiin käyttämään niiden selkeyden ja helpon ymmärrettävyyden vuoksi, vaikka viestinnän tutkimuskentässä ja kirjallisuudessa oli myöhemminkin luotuja malleja, kuten Juholinin (2013) työyhteisöviestinnän uusi agenda. Näiden teemojen alle oli sisällytetty teoreettisessa viitekehyksessä käsitellyt kunkin ulottuvuuden tyypilliset ominaisuudet soveltaen ja verraten muuhun sisäistä viestintää käsittelevään kirjallisuuteen, ottaen huomioon kuitenkin kohdeyksikön ja organisaation rakenne, kohdeyksikön koko ja jo tiedossa olevat viestintäkanavat. Käyttämällä näitä aihealueita haastattelun teemoina saatiin kokonaisvaltainen kuva organisaation sisäisen viestinnän nykytilasta. Tutkimuksessa päädyttiin käyttämään vain yhtä aineistonkeruumenetelmää siksi, koska kuuden yksilöhaastattelun arveltiin tuottavan määrällisesti riittävästi aineistoa, mikä on yhdelle tutkijalle kohtuullisessa ajassa voimavarojen puitteissa mahdollista analysoida.

Haastattelurunko oli haastateltavien nähtävissä koko haastattelun ajan. Käsiteltäessä viestintäjärjestelmien käyttöä oli nähtävillä myös sisäisen viestinnän kanavat taulukkomuodossa. Lisäksi haastateltavia pyydettiin lähestymään kutakin teemaa SWOT-analyysin tapaan arvioiden sekä nykytilaa että tulevaisuutta. Haastateltavien nähtävillä oli myös SWOT-analyysin periaate taulukkomuodossa. Kunkin teeman alle kootut aiheisällöt käsiteltiin haastattelussa tutkimuskysymyksien mukaisesti SWOT -analyysiä hyödyntäen nykytilannetta arvioiden sekä pohtien kyseisen toiminnon merkitystä organisaation viestinnässä tulevaisuudessa. Viestintäjärjestelmiä arvioitiin organisaation sisäisen viestinnän kanavien avulla, mitkä oli jaoteltu teoreettisen viitekehysten mukaisesti sisäisiin ja ulkoisiin kauko- ja lähikanaviin. Haastattelussa käsiteltiin kunkin kanavan merkitystä haastateltavalle ja viestintäkanavan sopivaa käyttötarkoitusta. Haastattelutilanteet olivat keskustelevia, mutta haastattelurungon avulla kaikki teemat tulivat haastatteluissa käsiteltyä.

Haastatteluissa kerätty aineisto litteroitiin kokonaisuudessaan tallenteiden mukaan puhekieltä ja murteita mukailleen, mutta tutkimuksen näkökulmasta johtuen litteroinnissa ei huomioitu taukoja tai muita ilmaisullisia seikkoja. Aineiston analysointia suoritettiin jo haastatteluvaiheessa, koska haastateltavia pyydettiin arvioimaan käsiteltäviä asioita SWOT-analyysin periaatteiden mukaisesti. Analyysia ohjasi vahvasti toisaalta teema-haastattelun runko, mutta se antoi myös vapauden esittää tarkentavia lisäkysymyksiä haastattelun edetessä. Tämän vuoksi aineistoa käsiteltiin teemojen eli sisäisen viestinnän ulottuvuuksien mukaisessa järjestyksessä, jolloin sen looginen yhteys teoreettiseen viitekehykseen säilyi. Vaikka haastattelut suoritettiin sekä työntekijöille että esimiehelle, käsiteltiin haastatteluaineistot samanarvoisina, eikä näin ollen aineistosta eroteltu aseman mukaista näkökulmaa vaan sitä katsottiin koko työyhteisöä koskevasta näkökulmasta.

Litteroidusta aineistosta poimittiin raakahavaintoja, toimintoja, joilla oli yhteinen piirre teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuskysymysten mukaisesti: sisäinen viestintä. Näitä havaintoyksiköitä pelkistettiin ilmaisuiksi ja yhdistettiin havaintojoukoksi. Alustavaa teemoittelua suoritettiin jo tässä vaiheessa temahaastattelurungon sisäisen viestinnän ulottuvuuksien mukaan (esimiesviestintä ja organisaation toimintatavat, horisontaalinen keskinäisviestintä, viestintäjärjestelmien käyttö ja viestintäprosessien toimivuus), jolloin havaintojoukot siirrettiin vastaavan teeman alle (kuvio 12).



KUVIO 12. Kategorointiprosessi

Ilmaisut luokiteltiin ulottuvuuksittain SWOT-analyysin mukaan vahvuuksiin, heikkouksiin, mahdollisuuksiin tai uhkiin, ja ilmaisuja tiivistettiin näissä luokissa aina ylempiin käsitteisiin eli analyysi oli induktiivista. Kaikista neljästä sisäisen viestinnän ulottuvuudesta luotiin oma SWOT-analyysi. Nämä sisäisen viestinnän neljä eri SWOT-analyysia yhdistettiin lopulta yhdeksi koko sisäistä viestintää kuvaavaksi analyysiksi, jolloin käsitteitä saatiin vielä tiivistettyä. SWOT-analyysin pohjalta luotiin kohdeyksikölle teoreettisiin näkökulmiin viitaten sisäisen viestinnän kehittämissuunnitelma.

5 TUTKIMUSTULOKSET

5.1 Esimiesviestintä ja organisaation toimintatavat

Perustietoja organisaatiosta pidettiin työyhteisössä sekä vahvuutena että heikkoutena. Oman yksikön tuntemusta ja ammattitaitoa pidettiin vahvana, mutta organisaatiomuutoksen synnyttämä uusi rakenne koettiin kaukaiseksi. Toisaalta haastatteluissa kävi ilmi, että henkilöstöllä ei ollut selvää kuvaa, mitä koko organisaatiosta tulisi tietää eikä näin ollen tarkoituksenmukaista informaatiota oltu myöskään saatu. Oman yksikön kohdalla koettiin myös heikkoutena selvien perustehtävää koskevien tehtäväkuvausten puuttuminen. Tämän sanottiin aiheuttavan ongelmia poissaolojen aikana epäselvinä tehtäväjakoina. Myös ajoittainen kiire työtehtävissä koettiin huonona asiana. Ongelmatilanteissa ei koettu olevan toimivaa tiedonkulkua. Uhkana koettiin myös mahdollisen organisaatiota koskevan informaation saapuminen englanninkielisenä, mitä paikoin pidettiin liian haasteellisena.

Kyllähän sitä haluais siis jos on tulossa jotain uusia testejä, tai jotain semmosta suuntaa vähän, et mihin suuntaan nyt ollaan menossa ja mikä olis mahdollisesti tulossa. Mä en tiedä kuuluuko meidän sen kummemmin tietää.

Mutta myös siinä on pikkusen parantamisen varaa, että ymmärrettäis mitä me ollaan osa ja mitä meiltä odotetaan ja vaaditaan ja mihin meidän pitäis panostaa.

Tiedonkulun sanottiin olevan huono eritoten alaspäin suuntautuvassa viestinnässä, mutta tämä selittynee osittain sillä, ettei yksikössä tiedetty, mitä tietoja haluttiin välitettävän alaspäin. Tietoa sai aina, mutta vain jos ymmärsi sitä kysyä. Tällä katsottiin olevan vaikutusta myös henkilöstön keskinäiseen viestintään, koska henkilöstöllä ei ollut selvää, kenen vastuulla asioista eteenpäin kertominen oli.

Tavallaan koen sen, että mä oon ollut siitä vastuussa, vaikka mä tiedän ettei se ollut mun vastuullani kuitenkaan.

Tutkimuksessa nähtiin mahdollisuutena lisäinformaation saaminen nimenomaan oman esimiehen välityksellä, mikä vähentäisi turhaa spekulointia tulevaisuudesta puskaradion kautta, eli niin kutsutuissa käytäväkeskusteluissa, joita mainittiin tapahtuvan usein. Uuden organisaation rakenne koettiin suurena asiana, eikä sitä oltu vielä sisäistetty ja se vaikutti selvästi henkilöstön luottamukseen oman työn jatkuvuudesta. Haastatteluissa kuvattiin työnantajan luottamuksen työntekijöihin heijastuvan sekä tiedonjakamisen määrään että laatuun .

Voishan sitä tietysti joskus jonkun kiitoksen sanan sanoa, tai sillai että hei nyt on tehty hyvin ja niin pois päin.

Työyhteisössä ei ollut lainkaan palautteenantokulttuuria, mihin selvästi haluttiin muutosta. Haastatteluissa kävi ilmi useasti henkilöstön ymmärrys siitä, että virheistä voi oppia, ja ettei voi kehittyä ellei saa myös kritiikkiä, korjaavaa palautetta. Palautteen lisäksi mahdollisuuksina nähtiin erilaiset palkitsemiskäytännöt, kehityskeskustelut sekä omassa työssä kehittyminen ja sen arviointi. Perinteisen kehityskeskustelumallin ei arvioitu soveltuvan pieneen työyhteisöön, koska kaikkien perustehtävä oli sama ja siinä kehittymisen ja sen arvioimisen uskottiin olevan haastavaa. Kaikenlaisen koulutuksen arveltiin kuitenkin tuovan lisäarvoa ja tämän uskottiin olevan mahdollista uuden organisaatorakenteen myötä.

Mutta eihän niistä siis muuten tietysti opi, jos ei tulla sanoon niistä virheistä, sehän on ny ihan selvää, että niistä toistaa sitten vaan.

Esimiehen ja työntekijän välinen kommunikaatio osoittautui vaihtelevaksi. Esimiehelle puhumisen mainittiin olevan helppoa ja henkilöstö koki esimiehen epämuodolliseksi, kuuntelutaitoiseksi sekä koki tämän päivittäisen läsnäolon tärkeäksi. Kuitenkaan palautetta esimiehelle ei uskallettu antaa, vaikka se olisikin ollut toivottavaa. Työyhteisössä koettiin myös eräänlaista pelkoa leimautumisesta; työntekijät kuvailivat haasteelliseksi kieltäytyä lisä- tai ylitöistä, koska sen ajateltiin luovan kuvan joustamattomuudesta ja aiheuttavan seurauksia oman työn jatkumiselle.

Viestinnän merkitys omaan työhön koettiin työyhteisössä hyvin tärkeäksi. Hyvän yhteishengen mainittiin tuovan organisaatiolle lisäarvoa ja tulosta, ja töiden sanottiin sujuvan paremmin yhteishengen kasvaessa. Lisäksi vapaammalla ja avoimemmalla viestinnä-

nällä lisättäisiin tehokkuutta sekä vähennettäisiin väärinkäsityksiä ja virheitä. Tietomäärän lisääntymisellä parannettaisiin myös asiakaspalvelua. Motivaation mainittiin kasvavan, kun tiedettäisiin mihin ollaan menossa. Nämä kaikki nähtiin työyhteisössä mahdollisuuksina (taulukko 4).

TAULUKKO 4. Esimiesviestinnän SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
Perustieto organisaatiosta Kommunikointi esimiehen kanssa Uusi organisaatorakenne mahdollistaa kehittymisen ja antaa tukea	Ei tiedetä mitä tietoa kaivataan Perustieto organisaatiosta Tiedottaminen alaspäin Muutosviestintä Palautteenantokulttuuri puuttuu Ei uskalleta sanoa ei
Mahdollisuudet	Uhat
Perustehtävien ja työnjaon selkiyttäminen Pelisääntöjen laatiminen Työohjeiden laatiminen yhdessä Lisäinformaatiota organisaatiosta esimiehen välityksellä Viestintäkäytäntöjen yhtenäistäminen Palautekulttuurin luominen Sisäisen ja ulkoisen koulutuksen lisääminen Emoyhtiön viestintämallin jalkauttaminen	Puskaradio Tiedottaminen ei ennalta suunniteltua Informaatio on englanniksi Kiire Poissaolot

5.2 Horisontaalinen keskinäisviestintä

Niin, siellä vaan huikataan toisille.

Henkilöstön keskinäinen viestintä koettiin hyvin toimivaksi ja keskustelutaito vahvaksi sekä ammatillisesti että työajan ulkopuolella. Yhteenkuuluvuutta vahvisti työyhteisön pieni koko, mikä mahdollisti tiedon jakamisen helposti ja nopeasti. Toisaalta yhteisön

pienuus loi olettamuksen tiedon kulkemisesta, mikä ei sitten käytännössä toteutunutkaan. Epäselvä ohjeistus viestinnästä aiheutti tiedon epätasaista jakautumista ja sen puolestaan sanottiin lisäävän satunnaista sisäistä hierarkiaa. Tämä ilmeni tilanteissa, joissa tieto on kerrottu vain sattumanvaraisesti sitä kysyneelle. Henkilöstö ei kokenut omaksi tehtäväkseen asioista tiedottamisen, vaan toivoi tätä esimiestasolta. Myöskin perustehävien sisällöissä koettiin olevan epäselvyyttä ja viestintä tehtävien jaosta poissaolotilanteissa oli puutteellista.

Kyl me nähdään jo kaukaa, jos toisella on vähän semmonen päivä, et ei me mennä siihen sit sönkkiin.

Henkilöstön keskinäiset välit olivat toimivat, mutta erilaisten toimintatapojen ja rutiinien hyväksymisen ohjeistuksen puuttuessa ilmaistiin välillä aiheuttavan ristiriitoja. Työpisteissä tieto kuitenkin kulki tavalla tai toisella, vaikka viestintäkanavat vaihtelivat kasvokkainviestinnästä post it –lappuihin. Epävirallisten viestien runsas määrä koettiin työpisteissä häiritsevänä ja aikaa vievänä. Tietoa kuitenkin jaettiin toisille työkiertojen mukaisissa pienissä tiimeissä tehokkaasti.

Et siks olis hyvä, et ne muutokset näkyis niinku aina jossain samassa paikassa, eikä olis niitä miljoona keltasta lappua ja lippua, ku niihin ei enää reagoi mitenkään sit ku niitä on riittävästi.

Työyhteisössä koettiin ihmisten tulevan hyvin toimeen, mikä näkyi työntekijöiden kyvyssä hyväksyä virheet ja halussa oppia niistä. Ongelmatilanteisiin kaivattiin kuitenkin selkeää toimintamallia. Henkilöstön kuvailtiin olevan ammattitaitoista ja haastatteluissa ilmeni tahto kehittää omaa ammattitaitoa sekä osallistua myös oman työn kehittämiseen. Tutkimuksessa korostui henkilöstön ammattitaidon hyödyntäminen työn kehittämisessä ja sen huomioimista toivottiin myös esimiestasolla. Työyhteisön kokoontuminen työpaikan ulkopuolella oli koettu voimaannuttavaksi ja sellaista kaivattiin lisää. Organisaatiorakennemuutoksen jäljessä ilmeni myös luontainen kiinnostus organisaation muihin vastaaviin yksiköihin, joista kaivattiin informaatiota ammatillisessa mielessä. Uhkana henkilöstön keskinäisessä viestinnässä koettiin eri syistä johtuvat tiedonkulun katkoksia aiheuttavat poissaolot, eikä näiden katkosten ehkäisemiseksi ollut toimintamallia. Tämän vuoksi viestit eivät välttämättä saavuttaneet poissaolijoita. Seuraavassa taulukossa on esitelty henkilöstön keskinäistä viestintää kuvaava SWOT-analyysi (taulukko 5).

TAULUKKO 5. Horisontaalisen keskinäisviestinnän SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
Kommunikointi- ja keskustelutaidot Pieni työyhteisö Ammatti-identiteetti Kiinnostus verkostoitumiseen Tahto kokoontua työajan ulkopuolella	Työpisteissä viestiminen Tehtävien jako Sisäinen hierarkia viestinnässä Erilaisuuden hyväksyminen
Mahdollisuudet	Uhat
Henkilöstön aktivoituminen viestimiseen Työajan ulkopuolella kokoontuminen Osallistuminen oman työn kehittämiseen	Poissaolot Liikaa viestejä työpisteessä

5.3 Viestintäprosessien toimivuus

Työyhteisöä pidettiin jossain määrin avoimena, koska tietoa työstä haluttiin jakaa toisille, mutta sille ei oltu määritelty oikeita kanavia tai tapoja. Oikea-aikaisen työpisteitä tai –tehtäviä koskevan informaation kulku työyhteisössä oli suhteellisen nopeaa työyhteisön pienen koon vuoksi, mutta viestejä ei jaettu kaikille tasapuolisesti, eikä viestien eteenpäin jakamista pidetty joko omana velvollisuutena tai sitä ei muistettu kiireen vuoksi jakaa. Tämä aiheutti häiriöitä tiedonkulussa.

Joku asia vaan kerrotaan jollekin, ja sit oletetaan et se tiedottaa siitä sit eteenpäin. Ja sitten se tieto saattaa tulla ilmi, että onhan siitä ollut puhe, mut kukaan muu ei siitä sit tiedä. Koska tää henkilö ei ees muistanu, tai ajatellu että siitä pitäis niinku kertoa.

Viestinnän toimintamallien puuttuminen haittasi selvästi myös kommunikaatiota sekä työpisteissä että esimiehen ja henkilöstön välillä. Tiedon kuvailtiin olevan ajantasaista ja laadullisesti riittävää siinä määrin kuin sitä saatiin. Asioiden yhteisesti tiedottamista

ei pidetty kuitenkaan työntekijöiden vaan esimiehen vastuualueeseen kuuluvana. Yhteisesti jaetun tiedon ajateltiin olevan laadukkaampaa kuin työntekijältä toiselle kerrotun, ja näin viesti olisi myös varmasti oikein ymmärretty. Tiedonjakamisen ulkopuolelle jäämisen kuvailtiin olevan kiusallista, varsinkin jos se yhdistyi asiakaspalvelutilanteisiin.

Koska tavallaan, jos tulee sellasia asioita, vaikka puhelimessa, mitä ei oo niinku tiedotettu, niin sä koet ittes niin tyhmäks, ku sä et tiedä sitä. Sit joku heittää, et siellä se on netissä.

Koko organisaatiota koskevan tiedon kulku koettiin työyhteisössä myös haasteelliseksi, koska moni koki ylhäältäpäin tulevan englanninkielisen informaation olevan ammattitai erikoissanaston vuoksi liian työlästä ja vaikeaa työn ohessa selvitettäväksi. Sama kielitaidon puute aiheutti sen, ettei esimerkiksi uuden organisaation tarjoamaan intranettiin oltu perehdytty itsenäisesti. Tiedon oma-aloitteista hakua intranetistä ei pidetty mielekkäänä varsinkaan työajan ulkopuolella. Oman aktiivisuuden puute kuvailtiin myös syyksi siihen, ettei intranetiä tai sähköpostia käytetty.

Ehkä ei nyt välttämättä se, että se on englanniksi, vaan se että ei ole vielä tottunut tällaiseen viestintään.

Vanhat tottumukset viestinnän puutteesta aiheuttivat sen, ettei esimerkiksi sähköpostia tai ilmoitustaulua välillä tullut katsottua. Liiallisen viestien määrän ilmoitustaululla sanottiin aiheuttavan sen, ettei enää tiedetty mikä on uusi ja mikä vanha tiedote, koska uusista ei ilmoitettu eikä vanhoja poistettu ajallaan. Ajallisten resurssien ja viestintäkanavan sekavuuden vuoksi ilmoitustaulu saatettiin jättää huomiotta. Joissakin osaluilla viestien määrä oli liian suuri ja taas toisaalta jossain kohdin niitä ei saatu lainkaan. Viestintäprosessien toimivuuden SWOT-analyysi on kuvattu seuraavassa taulukossa (taulukko 6).

TAULUKKO 6. Viestintäprosessien toimivuuden SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
Tieto ajantasaista	Epätasainen tiedonjakaminen Muutoksista ei viestitä Huono kielitaito Passiivisuus lukea viestejä
Mahdollisuudet	Uhat
Työyhteisön avoimuuden lisääminen Viestintäohjeet	Tiedonkulku katkeaa Kiire työssä Viestejä ei pidetä ajan tasalla

5.4 Viestintäjärjestelmien käyttö

Uudessa organisaatiossa oli käytössä useita eri viestintäkanavia, ja käytännössä tutkimuksen kohteena olleessa yksikössä oli mahdollisuus käyttää niitä kaikkia. Yksikön fyysinen koko helpotti asioiden yhteisesti kertomista, mutta toisaalta työn kiireinen luonne aiheutti hetkiä, jolloin helpostikaan saatavilla oleva tieto ei tavoittanut vastaanottajaa. Tämän vuoksi esimerkiksi intranet koettiin liian vaikeaksi ja hitaaksi kanavaksi omaan työhön, vaikka uuden organisaatorakenteen myötä siihen olisi mahdollisuus. Sen sijaan kasvokkainviestintä koettiin toimivimmaksi viestintätavaksi ja sitä toivottiin lisää ja siihen haluttiin panostaa, vaikka toisaalta siihen löytyvän ajan järjestäminen koettiin välillä haastavaksi. Haastatteluissa henkilökunta myönsi jämähtäneensä paikoilleen vanhoihin tapoihin. Työyhteisössä näkyi kuitenkin selvää kiinnostusta uusien menetelmien ja tapojen oppimiseen, mutta siihen kaivattiin selvempää tukea organisaatiolta ja esimieheltä.

Kyllä mä nyt ainakin siinä vaiheessa, kun tää on tavallaan näin uus systeemi, niin tavallaan odottaisin et niitä käytäis pikkasen läpi.

Kohdeyksikössä käytössä olevista viestintäkanavista (taulukko 7) tärkeinä pidettiin työtovereilta saatavaa informaatiota, työpisteissä olevia toimintaohjeita, esimiehen kanssa

käytävää viestintää ja taukotilassa käytävää viestintää. Lähes yhtä tärkeänä pidettiin työyhteisöä koskevien tiedotteiden laatimista, sähköpostin käyttämistä, palaverien pitämistä sekä ilmoitustaulua. Tekstiviestit koettiin hyväksi kanavaksi kiireellisissä työpiste- tai työaikamuutoksissa. Tiedotustilaisuudet ja ylimmän johdon yhteydenpito liittyivät vahvasti toisiinsa, ja niillä koettiin olevan myös merkitystä omassa työssä. Turhana viestintäkanavana pidettiin intranetiä.

TAULUKKO 7. Käytössä olevat viestintäkanavat

Kanavan nimi	Käyttötarkoitus
Palaverit	Tarvittaessa yksikköä koskevissa asioissa
Taukotilat	Päivittäin, epävirallinen keskustelu
Tiedotustilaisuudet	Koko organisaatiota koskeva, isojen asioiden viestintää
Ylimmän johdon yhteydenpito	Toimitusjohtajan tervehdys sähköpostitse puolivuositain; aluejohtajan vierailu kerran vuodessa
Ilmoitustaulu	Päivittäin, sekä työ- että vapaa-aikaa koskevia tiedotteita
Tiedotteet	Tarvittaessa, työpisteitä koskevia
Sähköposti	Koko organisaatiota koskevat tiedotteet, asiakaspalvelu
Tekstiviesti	Kiireelliset työaikamuutokset
Intranet	Koko organisaatiota koskevia asioita
Esimies	Päivittäin tavattavissa
Toimintaohjeet	Päivittäin, työpisteitä koskevia
Puhelinsoitto	Asiakaspalvelu
Työtoverit	Päivittäin, työpisteissä

Haastatteluissa ilmeni useampaankin kertaan tahto käyttää palavereja viestintäkanavana. Palaverien arvioitiin toimivan parhaiten niin kutsuttuina käytäväpalavereina, jolloin niitä pidettäisiin vain tarvittaessa. Palaverikäytäntöä oli työyhteisössä kokeiltu aiemmin viikkoluontoisena, mutta se käytäntö oli hiipunut viestittävien asioiden puutteessa. Näitä aiemmin kokeiltuja palavereja kuvailtiin haastattelussa ”vaivaantuneiksi tilaisuuksiksi”.

Palaverien katsottiin sopivan myös työpisteiden tai muiden toimintaohjeiden muutoksista viestimiseen kirjallisen tiedotteen ohella.

Sen ei tarvi kestää kauaa, puhelimet kiinni siltä hetkeltä, niin että tää asia tulee kaikille selväks.

Tiedoteviestintä nähtiin heikkoutena, koska niitä oli siihen mennessä jaettu vain satunnaisesti joihinkin työpisteisiin tai niissä työskenteleville henkilöille. Kirjallisten ohjeiden laatimiseen kaivattiin kuitenkin yhtenäisiä käytäntöjä ja niiden tallennusta joko mappiin tai tietokoneelle, tai muun toimivan tallennusjärjestelmän laatimista. Tällainen tallennusjärjestelmä nähtiin mahdollisuutena parantaa asiakaspalvelua.

Jos ne tulis tuolta koneelta, ku ollaan tässä tietokoneajassa, ettei aina tarvis lukee niitä lippuja ja lappuja ja ruveta lukeen kirjoja. Se olis paljon parempaa palvelua.

Tiedotustilaisuudet koettiin pienelle yksikölle turhiksi, liian virallisiksi kokoontumisiksi. Organisaatiomuutoksen yhteydessä järjestetty tiedotustilaisuus mainittiin kuitenkin informatiiviseksi, ja työntekijät arvostivat tätä ylemmän johdon vierailua yksikössä. Samoin aluejohtajan vuosittainen vierailu kohdeyksikössä sekä toimitusjohtajan puolivuositainen sähköpostitervehdys koettiin huomioimisena, vaikka ne eivät sisällöllisesti koskettaneetkaan. Luottamushenkilöiden puuttumista ei katsottu haitaksi, mutta haastatteluissa mainittiin kuitenkin, että luottamushenkilön läsnäolo vapauttaisi työntekijät omiin tehtäviinsä ongelmatilanteissa.

Vahvuutena mainittiin taukotila, jossa kerrottiin puhuttavan sekä työ- että henkilökohtaisista asioista hyvinkin vapaasti. Näin työntekijät kokivat saavansa tietoa myös niistä työpisteistä, joissa ei itse työskentele. Ilmoitustaulu koettiin myös vahvuutena. Ilmoitustaulua käytettiin muun muassa henkilöstöasioista viestimiseen sekä poissaoloista ilmoittamiseen. Ilmoitustaulua pidettiin kuitenkin sekavana, koska sieltä ei välttämättä poistettu vanhoja ilmoituksia. Sähköpostin käyttö työyhteisössä oli vaihtelevaa; osa käytti päivittäin, osa ei ollut kirjautunut työsähköpostiin kuin kerran. Sähköposti koettiin intranetin ohella vielä niin uudeksi asiaksi työyhteisössä, ettei sen käyttämiseen oltu totuttu. Keskusteluissa kävi kuitenkin ilmi, että työsähköpostiakin tulisi luettua, jos sinne tietäisi saapuvan jotain tai jos sinne kirjautuminen tehtäisiin työpisteissä helpommaksi

tai puhelimella mahdolliseksi. Työsähköpostin ja henkilökohtaisen sähköpostin välille haluttiin kuitenkin selkeä ero. Samoin tekstiviestikäytäntö kiireellisissä tapauksissa viestimisessä koettiin olevan toimiva kanava, koska viestejä tuli hyvin vähän. Puhelinsoittoa ei pidetty toivottavana viestintäkanavana vapaa-ajalla; työaikana kohdeyksikön fyysisestä koosta johtuen työtovereihin sai helpoiten kontaktin kasvotusten viestimällä, eikä puhelinta tarvittu kuin asiakaspalveluun tai sidosryhmäkontakteihin.

Intranetissä eivät kaikki työntekijät edes käyneet, koska oman yksikön asema uudessa organisaatiossa koettiin niin pieneksi, ettei intranetissä uskottu olevan mitään sitä koskevaa. Lisäksi intranetin käyttö arvioitiin hankalaksi pienessä työyhteisössä sisäisessä tiedottamisessa, koska nopeampia ja helpompia tapoja olisi. Edes tieto sieltä löytyvästä koko organisaatiosta koskevasta strategiasta, toimintakertomuksesta tai muusta informaatiosta ei lisännyt kiinnostusta. Nämä tiedot toivottiin saavan esimiehen kautta, jolloin myös kielellisten ongelmien aiheuttamilta väärinkäsityksiltä välttyttäisiin. Viestintäjärjestelmien SWOT-analyysi on esitelty seuraavassa taulukossa (taulukko 8).

TAULUKKO 8. Viestintäjärjestelmien SWOT-analyysi

Vahvuudet	Heikkoudet
Taukotila Ilmoitustaulu On pärjätty ilman luottamusmiestä Sähköpostin päivittäinen käyttö Tekstiviestikäytäntö Tiedotustilaisuus ja ylemmän johdon yhteydenpito	Intranetin käyttö Tiedotteet Ilmoitustaulun sekavuus
Mahdollisuudet	Uhat
Sähköpostien lisääminen ja käyttö puhelimella Palaverien pitäminen tarvittaessa Tallennusjärjestelmä sisäisille tiedotteille Kirjallisten ohjeiden laatiminen Kasvokkainviestinnän lisääminen Ilmoitustaulun ajantasaistaminen	Sähköpostit jää lukematta Intranetissä liian paljon tietoa Intranetin tieto ei koske omaa yksikköä Viestit vanhentuneita

5.5 Sisäisen viestinnän SWOT-analyysi

Kokonaisuudessaan arvioituna vahvuutena koettiin oma työyhteisön osaaminen (taulukko 9). Henkilöstö arvioi itsensä ammattitaitoiseksi, keskenään hyvin toimeentulevaksi ja viestinnästä kiinnostuneeksi. Uusi organisaatorakenne on tuonut mukanaan mahdollisuuden verkostoitumiseen ja viestinnän lisäämiseen, josta on saatu esimakua koko organisaatiota koskevien sähköpostien muodossa. Työyhteisö koki itsensä aktiiviseksi kasvokkainviestinnässä, mutta lievästi passiiviseksi toistaiseksi muiden viestintäkanavien käytössä.

TAULUKKO 9. Sisäisen viestinnän vahvuudet.

SISÄISET TEKIJÄT	VAHVUUDET
	Kommunikointikyky Pieni työyhteisö Ammatti-identiteetti Kiinnostus verkostoitumiseen Lähikanavien käyttö Alhaalta ylöspäin suuntautuvat viestintä Ylemmän johdon yhteydenpito

Sisäisen viestinnän heikkoudet (taulukko 10) koskivat lähinnä työtehtäviä, mitkä ilmenivät erityisesti ongelmatilanteissa, kuten poissaoloissa. Tehtäväkuvaukset puuttuivat paikoitellen, muutoksista ei tiedotettu ja alaspäin suuntautuvat tiedonjako oli epätasaisista. Työstä ei myöskään annettu palautetta. Henkilöstön keskinäiseen viestintään nämä epäkohdat synnyttivät huhupuheita, ja tiedon laatukaan ei aina ollut hyvä. Omana heikkoutenaan henkilöstö piti kielitaitoaan, jonka merkitys oli nyt muutoksen myötä korostunut englanninkielisen viestinnän lisääntymisen myötä. Yhtenäisten toimintamallien ja pelisääntöjen puuttuminen aiheuttivat sen, ettei toimintatavat aina olleet yhtenäisiä, eikä toisaalta tiedetty tarvitsiko niiden ollakaan.

TAULUKKO 10. Sisäisen viestinnän heikkoudet.

SISÄISET TEKIJÄT	HEIKKOUEDET

Tutkimus osoitti, että henkilöstö oli hyvin kiinnostunut oman työnsä kehittämisestä, mutta ei joko ajallisten resurssien vuoksi tai uskalluksen puutteessa ollut tehnyt asioille mitään. Ideat olivat jääneet idea-asteelle. Nämä ideat olivat kuitenkin haastateltavien kesken yhteneviä, jolloin ne olisivat työyhteisössä helposti toteutettavissa. Tällaisia olivat muun muassa palaverikäytännöt, sähköpostin lisääminen, kehityskeskustelut, työohjeiden laatiminen yhdessä ja työpaikan ulkopuolella kokoontuminen. Kaikki nämä mahdollisuudet lisäisivät kaikenlaista viestintää ja siirtäisivät työyhteisöä yhteisöllisempään ja avoimempaan suuntaan (taulukko 11). Tämä edellyttäisi aktivoitumista viestintään kaikilla tasoilla, mutta siihen olisi kuitenkin mahdollista saada tukea organisaatiolta.

TAULUKKO 11. Sisäisen viestinnän mahdollisuudet

ULKOISET TEKIJÄT	MAHDOLLISUUDET

Sisäisen viestinnän uhkina koettiin työn luonteesta johtuva kiire ja poissaolot, sekä äkilliset työtehtäviä koskevat muutokset, joista tieto ei saavuttanut kaikkia ajoissa. Tiedonkulun katkeaminen joko oman aktiivisuuden puutteesta tai epätasaisesta tiedonjakamisesta johtuen koettiin myös uhkana. Viestien määrän ja laadun suhde riippui viestin välittymisestä. Jos viesti saapui perille useamman välikäden kautta, ei sitä pidetty laadukkaana, mutta määrällisesti viestejä koettiin saavan. Viestien määrä oli yhdellä tapaa riippuvainen omasta aktiivisuudesta esittää kysymyksiä ja näin ollen niiden laatuakin oli hyvä. Tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että viestejä toivottiin yleisesti ottaen enemmän, sekä kasvokkain että sähköisten viestimien kautta. Uhkana pidettiin myös viestien vanhenemista, koska vastuuta viestintäkanavan, esimerkiksi ilmoitustaulun ylläpidosta ei ollut kellekään (taulukko 12).

TAULUKKO 12. Sisäisen viestinnän uhat.

ULKOISET TEKIJÄT	UHAT
	<p style="text-align: center;"> Äkilliset muutokset Kiire Poissaolot Viestien määrä Tiedonkulku pysähtyy Intranetin sisältö Viestit vanhentuneita </p>

6 POHDINTA

6.1 Tutkimuksen eettiset kysymykset

Tutkimuksen teossa on käytettävä tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia menetelmiä, ja tutkimus suunnitellaan, toteutetaan ja raportoidaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaisesti (Hirsjärvi ym. 2010, 23–24). Vilkan (2005, 21, 23) mukaan uudeksi tiedoksi voidaan kutsua myös sellaista tutkimuksessa syntynyttä tietoa, jossa osoitetaan, miten aiemmin tuotettua tietoa voidaan hyödyntää kehittämisessä. Jo aiheen valinta on eettinen kysymys: tutkimusaiheen tulee olla aidosti hyödyllinen ja kohdettaan palveleva. Tutkittavan aiheen tulisi kuulua omaan ammatti- tai toimialaan. Tutkimuksen tarpeellisuuteen vaikuttavat käytännönläheisyys, työelämälähtöisyys ja ajankohtaisuus. (Hirsjärvi ym. 2010 24–25; Vilka 2005, 13.) Vaikka kehittämiseen liittyvän tutkimuksen tekijän pitäisi olla riittävästi yhteisön sisäpuolella – varsinkin pienissä työyhteisöissä, tulee tutkimuksessa säilyttää silti kantaa ottamaton tutkimusasenne (Kylmä & Juvakka 2007, 152; Vilka 2005, 33).

Tämän tutkimuksen aihe syntyi yhteistyössä tutkimuksen tekijän ja kohdeyksikön esimiehen kanssa. Sisäinen viestintä tutkimusaiheena oli oman ammattipätevyytteni ulkopuolella ja siksi haastava valinta. Yhteisöviestintä kuitenkin oli mielestäni merkittävä osa-alue työyhteisössä ja tutkimusaiheenakin ajankohtainen. Oma työkokemus kohdeyksikössä aiheutti myös sen, että haastateltavat henkilöt olivat läheisiä ja kohdeyksikön toimintatavat tuttuja. Tämä loi haastattelutilanteista luontevia ja keskustelevia, ja nimenomaan yksilöhaastattelujen valinta aineistonkeruumenetelmäksi vahvistui hyväksi valinnaksi, koska haastateltavat vastasivat avoimesti ja rehellisesti käsiteltyihin teemoihin. Ajankohtaiseksi tutkimuksen teki kohdeyksikössä tapahtunut organisaatorakenne muutos, jonka vuoksi viestinnän tarve oli kasvanut, mutta sille ei ollut laadittu toimintamallia. Vilkan (2005, 14) mukaan työelämän tutkimuksella voidaankin vaikuttaa juuri yhteisten toimintamallien ja kulttuurien syntyyn. Tutkimuksen tekemisestä laadittiin kirjallinen sopimus työelämän edustajan kanssa ja sitä ennen tutkimukselle haettiin tutkimuslupa Tampereen ammattikorkeakoululta.

Työelämän tutkimuksissa on otettava huomioon myös tutkimuksen julkisuuden haitallisuus. Osittainenkin salaaminen vaikuttaa tutkimuksen jatkuvuuteen, eli tutkimuksen

hyödynnettävyys vähenee. (Vilka 2005, 33, 37.) Tässä tutkimuksessa päädyttiin siihen, ettei kohdeyksikön tai sen emo-organisaation nimeä mainita itse tekstissä, mutta lähde-materiaaliviittauksissa se oli sallittava siinä määrin, kun niitä oli tarpeellista tutkimuk-sen kannalta käyttää. Tämän vuoksi esimerkiksi organisaatorakennetta ei tutkimuksessa ole esitetty eikä kohdeyksikön alueellista sijaintia mainittu.

Pienessä tutkimusympäristössä vaaditaan erityistä tarkkuutta ja hienotunteisuutta, jotta nimettömänä säilyminen voidaan turvata. Pieneen työyhteisöön kohdistuvassa tutki-muksessa on tarpeellista pohtia, mikä oleellista tietoa raportoitavaksi. Tunnistamisen vaara on olemassa, kun tutkimukseen osallistuneita on vähän. Tämän vuoksi tutkimuk-sen tulos voi jäädä yksinkertaisemmaksi eikä kuvaa varsinaista todellisuutta, jos tutkija joutuu karsimaan aineistoa anonymiteetin säilymiseksi. (Kylmä & Juvakka 2007, 152–153, 155; Vilka 2005, 33.)

Haastattelemalla kaikkia kohdeyksikön työntekijöitä voitiin minimoida haastateltavien tunnistettavuutta. Kuitenkin raportoinnissa oli otettava huomioon varsinkin suoria lai-nauksia aineistosta käytettäessä, ettei niistä ole murteen tai persoonallisten ilmaisujen käytön perusteella henkilöä tunnistettavissa. Anonymiteetin säilymisen takaamiseksi aineistosta jätettiin pääosin raportoimatta esimiestä koskevat viittaukset muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta esimiesviestintä ja organisaation toimintatavat – tulososiossa. Suorat henkilöasemaa koskevat viittaukset olisivat olleet täysin henkilöitä-vissä eivätkä näin ollen olisi täyttäneet luottamuksellisuuden kriteereitä. Tämä aiheuttaa tutkimuksesta saatavan tiedon supistumista, koska esimiehen ja alaisen välinen viestintä on oleellinen osa sisäistä viestintää.

Henkilöiden tietoisella suostumuksella tarkoitetaan samalla heidän pätevyyttä arvioin-tiin, mutta myös vapaaehtoisuutta. (Hirsjärvi ym. 2010, 25; Kylmä & Juvakka 2007, 150.) Kohdeyksikössä oli etukäteen informoitu tämän tutkimuksen tekemisestä ja tut-kimussuunnitelma oli ollut työntekijöiden nähtävillä ja luettavissa useita viikkoja ennen haastatteluiden suorittamista. Haastateltavat olivat kaikki vapaaehtoisia, ja kaikki haas-tateltavat allekirjoittivat tietoisin suostumuksen ennen haastattelua ja heille kerrottiin haastattelun tallentamisesta. Kaikki haastateltavat olivat vakituisia, täysipäiväisiä koh-deyksikön perustyötä tekeviä henkilöitä, joten aineiston laadun kannalta haastateltavien pätevyys osallistua tutkimukseen oli hyvä.

Vilkan (2005, 34–35) mukaan tutkimusaineiston käsittelyä ja säilytystä koskevat vaatimukset liittyvät tutkittavien anonymiteettiin, eli alkuperäisten haastattelutallenteiden sekä muiden aineistojen joutuminen väärin käsiin on aina estettävä. Nämä vaatimukset täytettiin siten, että aineisto suojattiin tutkimuksen ajan salasanalla. Tallenteet ja litteroitu aineisto poistettiin asianmukaisesti tutkimuksen valmistuttua. Lähdemateriaalina käytettiin sekä suomen- että englanninkielistä kirjallisuutta, tieteellisiä artikkeleita ja tutkimuksia. Lähdemateriaalin valintakriteereinä oli soveltuvuus tutkittavaan aiheeseen sekä ajankohtaisuus. Lähdeviittauksissa käytettiin Tampereen ammattikorkeakoulun kirjallisen raportoinnin ohjetta. Huolelliset ja tarkat lähdeviittaukset ja –merkinnät ovatkin yksi hyvän tieteellisen käytännön tunnusmerkki (Vilka 2005, 32).

Tämän tutkimuksen lähtökohdat perustuvat työelämän aitoon tarpeeseen, jonka avulla voidaan työyhteisössä määritellä uudet tavat viestiä. Tutkimustulosten lopullinen hyödyllisyys ja käytännön soveltaminen on kuitenkin tutkittavan yksikön päätettävissä. Vilkan (2005, 34) mukaan seikkaa kutsutaan eettiseksi kestävyudeksi, mutta käytännössä ei voida kontrolloida, miten tutkimustyötä sovelletaan työelämässä tai organisaatiossa. Tutkimus julkaistaan Tampereen Ammattikorkeakoulun ohjeiden mukaisesti ja se on myös kohdeyksikössä saatavilla ja käytettävissä. Työ myös esitetään kohdeyksikölle ja siitä valmistetaan myöhemmin englanninkielinen lyhennelmä organisaation ylempää johtoa varten.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksien luotettavuutta arvioidaan tutkimustoiminnan, tieteellisen tiedon ja sen hyödyntämisen vuoksi (Kylmä & Juvakka 2007, 127). Tutkimuksen reliabiliudella tarkoitetaan tulosten toistettavuutta ja kykyä olla antamatta sattumanvaraisia tuloksia. Validiudella tarkoitetaan taas tutkimuksen tutkimusmenetelmän pätevyyttä, eli kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitettukin. Toistettavuuden ja pätevyyden arviointi ei ole laadullisessa tutkimuksessa kuitenkaan yhtä yksiselitteistä kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, koska ihmisiä ja kulttuuria koskevat kuvaukset ovat aina riippuvaisia kontekstista eivätkä ne ole toistettavissa. (Hirsjärvi ym. 2010, 231–232.) Kylmän ja Juvakan (2007, 127) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös uskottavuuden, vahvistettavuuden, refleksiivisyyden ja siirrettävyyden avulla.

Tutkimuksen reliabiliteetti ja vahvistettavuus arvioivat samaa asiaa, eli ne määräytyvät tutkimusprosessin vaiheiden kuvaamisen tarkkuuden perusteella (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010, 232–233, 261) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan lisätä tarkemmalla selostuksella tutkimuksen eri vaiheista ja toteutuksesta. Tämä käsittää yksityiskohtaisemman raportoinnin esimerkiksi haastattelun olosuhteista, ajasta, häiriötekijöistä sekä myös tutkijan omasta tilanteen arvioinnista. Olennaista on myös analyysivaiheen tarkka kuvaus, kuten luokittelujen perusteet. (Hirsjärvi ym. 2010, 232–233.)

Tämän tutkimuksen kulku on raportoitu mahdollisimman tarkasti ja avoimesti, ja tiedonhankintaan, kuten kirjallisuuskatsaukseen ja lähdekirjallisuuteen liittyvät kriteerit on perusteltu. Samoin aineistonkeruumenetelmän valinta on perusteltu ja aineiston hankinta ja analyysivaihe on kuvattu mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Tulokset on raportoitu rehellisesti, mutta eettiset näkökulmat huomioon ottaen.

Siirrettävyydellä kuvataan tutkimuksessa syntyneiden tulosten siirrettävyyttä muihin samankaltaisiin tilanteisiin. Tätä voidaan perustella riittävällä kuvauksella tutkittavista henkilöistä ja ympäristöstä. (Kylmä & Juvakka 2007, 129). Tutkimuksen työelämälähtöisyydestä johtuva tutkimuksen anonyymiyys aiheuttaa siirrettävyydelle rajoituksia. Tutkimuksessa on mainittu tutkimusympäristöstä vain kohdeyksikön toimiala ja henkilöstön koko ja ilmoitettu yleisellä tasolla työurien kesto sekä asema työyhteisössä. Sisäisen viestinnän tutkimuksissa käytetään pitkälti samaa lähdekirjallisuutta, joten työyhteisöviestinnän periaatteita voidaan soveltaa toimialasta riippumatta.

Vilkan (2005, 159) mukaan teoreettinen toistettavuus edellyttää sitä, että lukija päätyy tutkimustekstissä samaan lopputulokseen tutkijan kanssa. Tämä on mahdollista vain riittävän tarkkojen kuvausten avulla. (Vilka 2005, 159–160.) Satunnaisvirheitä laadullisessa tutkimuksessa voi tulla väärinymmärryksien kautta tai kirjaamisvirheinä tutkimuksen eri vaiheissa. Näillä ei katsota kuitenkaan olevan suurta merkitystä tutkimuksen vaikuttavuuteen, ne pitää vain ottaa huomioon. Tutkimustulosten merkittävä eroaminen aiemmin tutkitusta voi olla peräisin satunnaisvirheestä. (Vilka 2005, 161–162.) Kirjaamisvirheet on pyritty tässä tutkimuksessa minimoimaan litteroinnin tarkistuksella. Tämä ei kuitenkaan estä tulkintavirheiden mahdollisuutta.

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan arvioida pätevyyttä kuvausten ja selitysten yhteensopivuudella. Validiutta voidaan lisätä myös käyttämällä useampaa eri tutkimusmenetelmää, jota kutsutaan triangulaatioksi. (Hirsjärvi ym. 2010, 231–233.) Kylmä ja Juvakka (2007, 128–129) kuvaavat tätä ominaisuutta tutkimuksen uskottavuudella. Tutkimuksessa on käsitelty mahdollisimman perusteellisesti aiheeseen liittyvät teoreettiset lähtökohdat, mutta tehty myös selkeä aiheen rajaus. Ennen aineistonkeruuta on laadittu teoreettisten lähtökohtien perusteella haastattelun teemarunko, jonka sisällön valinta on perusteltu. Haastattelurungon teemat on pyritty kuvailemaan ymmärrettävästi ja niitä on haastattelutilanteessa tarvittaessa tarkennettu, jolloin on voitu varmistua tutkittavien henkilöiden ymmärtävän käsiteltävän asia. Näin voidaan olettaa tutkimustulosten vastaavan tutkittavien käsitystä. Uskottavuutta vähentää kuitenkin vain yhden aineistonkeruumenetelmän käyttö, mutta tämä oli perusteltu valinta henkilökohtaisten resurssien perusteella.

Kylmän ja Juvakan (2007, 129) mukaan refleksiivisyys tarkoittaaakin tutkijan tietoisuutta omista lähtökohdistaan eli tutkijan on osattava arvioida omaa vaikutustansa aineistoon ja tutkimusprosessiin. Tätä seikkaa on tutkimuksessa pohdittu ilmoittamalla rehellisesti myös tutkijan suhde tutkittavaan kohdeyksikköön ja haastateltaviin. Havaintojen kategoriointi ja luokittelu oli helppoa juuri asiayhteyksien ymmärryksen vuoksi, mutta se samalla vähensi tutkijan objektiivisuutta tutkittavaan kohteeseen.

6.3 Tulosten pohdinta

Tämän tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaisia kuin kirjallisuuskatsauksessakin esitetyt, vaikkakin laadullisen tutkimuksen tulokset ovat aina kontekstista riippuen ainutlaatuisia. Kuten Joensuu (2006) ja Dolphin (2005) ovat tutkimuksissaan selvittäneet, ilmeni myös tässä tutkimuksessa työntekijöiden halu vaikuttaa omaan työhön. Juholinin (2013, 174) kuvailema uusi media-aikakausi oli havaittu myös tämän tutkimuksen työyhteisössä; moniin ongelmiin haettiin ratkaisua sähköisistä viestimistä. Kuitenkin jo kohdeyksikön koon vuoksi kaivattiin enemmän kasvokkaista viestintää, mikä on käynyt ilmi myös Kallan (2006) tutkimuksessa. Viestintää ei oltu ajateltu kokonaisvaltaisena terminä, vaan osana jokapäiväistä työtä ja sen vaikutusta omaan työhön pidettiin merkittävänä. Toimivan viestinnän mainittiin lisäävän tehokuutta ja motivointia, mikä oli todettu myös Janhosen (2010) ja Kallan (2006) tutkimuksissa.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa sisäisen viestinnän nykytila. Tutkimus osoitti, että kohdeyksikön sisäisen viestinnän nykytila oli laadultaan vaihteleva, ja SWOT-analyysin periaatteiden mukaisesti siitä löytyi sekä hyviä että huonoja puolia. Oman yksikön sisällä viestinnän katsottiin toimivan hyvin, kun taas koko organisaatiota koskeva informaatio koettiin puutteelliseksi. Kaiken kaikkiaan sekä sisäistä viestintää että perustoimintoja leimasi eräänlainen sekavuus, mikä johtui puutteellisesta ohjeistuksesta tai selvistä toimintamalleista. Ohjeita ja tiedotteita oli, mutta niitä ei päivitetty tai toimitettu kaikille, eikä niihin tehtäviin oltu määritelty vastuuhenkilöitä. Sinällään tehtävät tulivat aikanaan ja laadukkaasti suoritettua, mutta voidaan hyvin spekuloida, kuinka paljon ajallisia resursseja säästyisi vaikka oman työn kehittämiseen ja kouluttautumiseen, jos työtehtävät ja muut toiminnot olisivat systemaattisesti prosessoituja ja ohjeistettuja.

Tutkimuksen toisena tarkoituksena oli selvittää, miten kohdeyksikön sisäistä viestintää voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Koska viestintä liittyy lähestulkoon kaikkeen toimintaan niin työ- kuin henkilökohtaisessakin elämässä, voidaan selkeillä pelisäännöillä ja avoimen keskustelun lisäämisellä parantaa sekä laatua että tehokkuutta muillakin osa-alueilla. Mönkkösen ja Roosin (2010, 168) ja Jalavan ja Matilaisen (2010, 132) mukaan työyhteisössä on pyrittävä luomaan joustavia vuorovaikutustilanteita, joissa vastareaktiot ovat ennakoituja ja hallittuja. Nämä keskustelut voivat olla epävirallisia jokapäiväisiä kohtaamisia tai virallisia tapaamisia, joissa tehdään päätöksiä. Ylipäätään yhdessäololla muutetaan työyhteisön kulttuuria avoimemmaksi (Heikkilä & Heikkilä 2001, 54, 197). Tutkimuksen mukaan työyhteisö olikin hyvin motivoitunut kehittämään omaa työtään ja osaamistaan, sekä vahvistamaan oman yksikkönsä profiilia koko organisaation suhteen.

SWOT-analyysin merkitys haastatteluiden yhteydessä jäi vähäiseksi, koska tilanne itessään jo oli uusi ja jännittäväkin sekä haastattelijan että haastateltavien kohdalla, niin teemojen käsittely haastatteluhetkellä oli intuitiivista eikä niitä lähestulkoon lainkaan käsitelty SWOT-analyysin näkökulmista. Näin ollen SWOT-analyysi ja havaintojen luokittelu analyysin mukaisiin luokkiin jäi lähestulkoon täysin tutkijan tehtäväksi, mikä ei sinällään ollut tutkimussuunnitelman vastainen. Lisäksi tutkimus olisi voitu rajata tiukemmin koskemaan vain osaa sisäisestä viestinnästä, jolloin tietämys suppeammasta aihealueesta olisi tullut paremmaksi ja vastaukset syvällisemmiksi. Tällöin haastattelujen osuus olisi ollut vähäisempi ja resursseja olisi voinut jättää esimerkiksi havaintojen

keräämiseen ja muutosprosessin arviointiin. Näin olisi lisätty aineistotriangulaatiolla tutkimuksen luotettavuutta. Tällöin työelämän saavuttama hyöty olisi ollut suurempi ja kehittäminen olisi todellista eli tutkimus olisi ollut eettisesti kestävämpi. Muutoin tämän tutkimuksen tulokset ovat luotettavia kuvaamaan kohdeyksikön sisäistä viestintää. Kehittämissuunnitelmat ovat täysin aineistoon, mutta toisaalta myös tutkijan näkökulmaan perustuvia, jolloin ne ovat vain yksi vaihtoehto toiminnan kehittämiseksi.

Suunnitelmallisella viestinnällä, sen arvioimisella ja kehittämisellä voidaan merkittävästi parantaa tiedonkulkua niin kohdeyksikön sisällä kuin myös koko organisaatiota koskevissa asioissa. Keskustelun lisääminen kaikilla tasoilla, palaverit, informaation lisääminen, palautteen antaminen ja kehityskeskustelut kaikki kasvattavat sekä viestinnän määrää että kontrolloidusti toimitettuna myös viestinnän laatua. Yhteisen toiminnan ja avoimen keskustelun myötä luottamus sekä työyhteisöä että organisaatiota kohtaan kasvaa, mikä johtaa työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden kasvuun. Tähän vaaditaan kuitenkin kaikkien panosta ja vapaaehtoisuutta.

6.4 Kehittämis ehdotukset

Kehittämis ehdotukset perustuvat sisäisen viestinnän SWOT-analyysin pohjalta luodun 8-kenttäiseen SWOT-analyysiin (liite 4), jossa mahdollisuuksia hyödyntäen otetaan vahvuudet eli menestystekijät käyttöön sekä käännetään heikkoudet vahvuuksiksi. Uhat otetaan hallintaan vahvuuksien avulla ja varaudutaan mahdolliseen kriisitilanteeseen tunnistamalla uhkatekijät. Nämä strategiat liittyvät vahvasti kaikki toisiinsa, koska kaiken perustana on toimiva sisäinen viestintä. Tässä työssä on esitelty kehittämis ehdotuksina menestystekijöiden hyödyntäminen sekä heikkouksien kääntäminen vahvuuksiksi, koska ne luovat pohjan sisäisen viestinnän kehittämiseksi ja työyhteisön kulttuurin vahvistamiselle. Uhkien hallinta perustuu työn organisointiin, ajantasaisten ohjeiden laadintaan ja nopeaan tiedonkulkuun, mitkä ovat mahdollisia vain, jos viestinnälle on luotu selkeät toimintamallit. Mahdollisessa kriisitilanteessa toimittaisiin myös viestinnän toimintamallin mukaisesti.

6.4.1 Menestystekijöiden hyödyntäminen

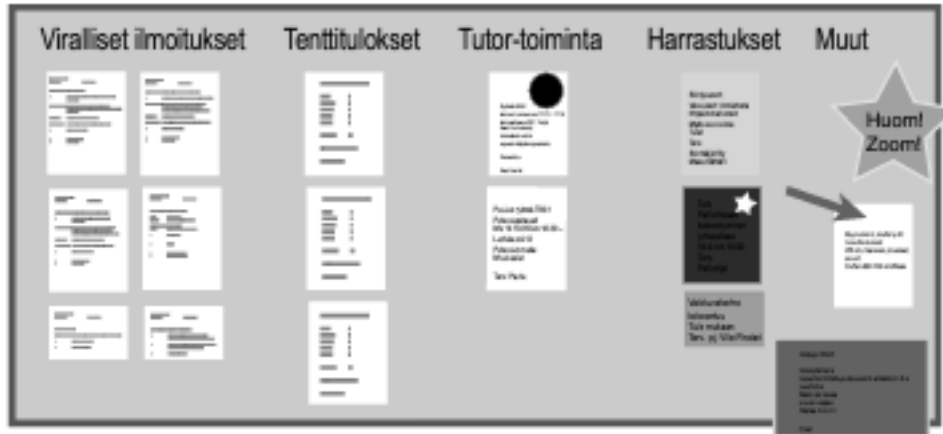
Tehokkain ratkaisu on synkronoida palaverit, tiedotteet, sähköposti ja ilmoitustaulu toimivaksi yhteiseksi järjestelmäksi (kuvio 13). Tiedotteet toimitettaisiin palaverien yhteydessä ja ne liitettäisiin sekä sähköpostiin että ilmoitustaululle. Tutkimuksessa mainittiin, että palaverien pitäminen on vaikeaa, koska yleensä puhelin soi aina sillä hetkellä ja jonkun on mentävä vastaamaan. Mönkkönen ja Roos (2010, 81) kuvailevat vastaavanlaisen tilanteen eräässä työyhteisössä; uskollisuus ja saavutettavuus asiakkaille esti oman työyhteisön kehittämisen. Tämä näkökulma kannattaa ottaa huomioon palavereja suunniteltaessa. Palaverissa käsiteltävä asia voi olla myös asiakaspalvelun kannalta merkittävä.



KUVIO 13. Suunnitelma menestystekijöiden hyödyntämiseksi

Kylänpään (2003, 52) mukaan palaverit täsmennetään tehtävän tai osallistujien mukaan, ja niiden tehokkuus edellyttää vetäjän ja osallistujien aktiivisuutta. Palaverin vetovastuuta voidaan jakaa työntekijöiden kesken. Tällöin vastuun jakamisella lisätään oman työn merkityksellisyyttä ja myöskin osaamista. Sama vastuunjako voidaan ottaa käyttöön myös ilmoitustaulun päivittämisen suhteen. Tutkimuksen mukaan ilmoitustaulu

koettiin hyvänä viestintäkanavana sekä työ- että vapaa-ajan asioissa viestimiseen, mutta sen käytössä ilmeni puutteita lähinnä viestien ajantasaisuuden suhteen. Kylänpään (2003, 55) mukaan ilmoitustaulun ajantasaisena pitäminen helpottuu, kun tiedotteisiin merkitään myös päiväys, jolloin sen voi poistaa. Hyvässä ilmoitustaulussa on siis vain ajantasaisia asioita (kuva 1). (Juholin 2013, 223; Kylänpää 2003, 55.)



KUVA 1. Ilmoitustaulun käyttö (Kylänpää 2003, 55).

Juholinin (2013, 223) mukaan tiedote on yksi viestinnän perustyökalu, jonka perusvaatimuksena on informatiivisuus. Henkilöstötiedotteessa asiat tulee kertoa lyhyesti, mutta kattavasti ilmaisten kenelle se on suunnattu, mitä asia koskee, milloin ja missä se tapahtuu ja ennen kaikkea miksi tapahtuu (Kylänpää 2003, 55). Tiedotteen tyylin voi muokata työyhteisön näköiseksi, mutta ikävistä asioista ilmoitettaessa on syytä pysyä asialinjalla (Metsäaho 2013, 113–114).

Sähköposti on nykyään lähes arkipäiväinen viestintäväline, mutta toisaalta kaikkien ei voida olettaa käyttävän sitä säännöllisesti (Metsäaho 2013, 67). Työyhteisössä kaikilla jäsenillä oli käytössään työpaikan tarjoama sähköposti, mutta sen käytön aktiivisuus vaihteli. Monesti käytössä on myös henkilökohtainen muu sähköposti, mitä ei voida käyttää työasioissa viestimiseen, ellei henkilö siihen erikseen anna suostumusta. Loogisinta olisi kuitenkin lisätä kaikkea työsähköpostin välityksellä toimitettavaa informaatiota ja tehdä jokaiseen työpisteeseen mahdollisuus helppoon sisäänkirjautumiseen sekä sähköpostiin että intranettiin. Metsähon (2013, 68) mukaan sähköposti toimii parhaiten kahdenkeskiseen tai pienen porukan viestintään, mutta se ei sovellu keskusteluun tai mielipiteiden ilmaisuun. Tällöin kasvokkainviestintä on parempi vaihtoehto, mikä on mahdollista, kun työyhteisö on pieni (Jalava & Matilainen 2010, 67).

6.4.2 Heikkoudet vahvuudeksi

Osaamisen kehittäminen

Työn luonne kohdeyksikössä on välillä hyvinkin kiireistä eikä ylimääräisille tehtäville ole välttämättä aikaa. Siksi olisi tärkeää varautua ongelmatilanteisiin perehdyttämällä riittävästi henkilökuntaa eri tehtäviin tai organisoida työtehtävät toisin. Tämä vaatii kuitenkin ajallisia resursseja, mikä muutoinkin hektisessä työympäristössä on vaikeaa. Lammintakanen (2012) mainitsee kuitenkin, että työntekijän osaamista voidaan kehittää monin tavoin, kuten uusilla työtehtävillä tai erilaisilla työkiertoilla. Perehdytys voi kuitenkin olla myös yksittäisiä tehtäviä, eikä koko työpisteen hallintaa.

Vaikka kiire mainitaan usein esteenä kehittymiselle, voitaisiin kehittymisellä saada lisää aikaa uusien toimintojen myötä. Vaikuttamalla työtapoihin, asenteisiin, yhteistyöhön tai ajankäytön oikein kohdentamiseen saadaan myös muutoksia aikaan. (Mönkkönen & Roos 2010,81–85.) Kiire estää myös sisäisen vuorovaikutuksen sekä henkilöstön kesken että esimies-alais-välillä (Rytikangas 2011, 60). Tämän vuoksi olisi tärkeää, että työtehtävät ja –ajat voitaisiin organisoida niin, ettei kiireen tunne olisi päivittäistä, kuten tutkimuksessa kävi ilmi.

Työohjeet olisi hyvä yhtenäistää ja ajantasaistaa ja määritellä vastuuhenkilö niiden ajan tasalla pitämiseen. Myöskin niissä tapahtuvat muutokset olisi hyvä käydä yhteisesti läpi käyttäjryhmän kanssa, jotta ymmärrettäisiin, miksi näin toimitaan. Kylänpään (2003, 52, 75–76) mukaan työohjeissa kirjataan työpisteiden ydinasiat tärkeys- tai vaihejärjestykseen ja niiden avulla taataan työn laatu ja vältetään virheitä. Kun yhteisiä ohjeita laaditaan, on hyvä pohtia asiaa koko työyhteisön kanssa, tai vähintään tarkastuttaa se käyttäjryhmään kuuluvalla. (Metsäaho 2013, 89; Kylänpää 2003, 82.)

Palaute

Kuten Jalava & Matilainen (2010, 69) kertovat, on nimenomaan esimiehen tehtävä motivoida työntekijöitä asettamalla yksilölliset tavoitteet ja tukea näitä tavoitteita erilaisilla palkkioilla ja palautteilla. Palautteenanto ja –saaminen voivatkin kulkea käsi kädessä kehityskeskusteluiden kanssa, mutta palautetta voidaan antaa myös spontaanisti ja kaikille yhteisesti. Yleiset kiitokset ja myös asiakaspalautteet voivat olla yksi käsiteltävä asia työyhteisön palaverissa. Kuten ei kommunikointiakaan, ei myöskään palautteenantokulttuuria kasvateta yhdessä yössä, vaan sen on pitkäjänteinen prosessi, joka

vaatii kaikkien yhteistä panosta. Kuitenkin jostain on aloitettava, ja jo yksikin positiivinen palaute kasvattaa palautteenannolle avointa ilmapiiriä. Kun palautetta saa, on sitä helpompi myös antaa.

Kun puhutaan korjaavasta palautteesta, paras tapa sen antamiseen on suullinen palaute mahdollisimman nopeasti havainnon jälkeen. Korjaavan palautteen jälkeen on hyvä seurata toiminnan kehitystä ja toivottavia muutoksia ja tällöin annettu positiivinen palaute oikeasta suunnasta voi olla motivoivaa ja kannustavaa. (Lammintakanen 2012.) Monissa organisaatioissa on myös käytäntö kirjata ylös erilaiset läheltä piti –tilanteet, joiden avulla voidaan myös oppia ja parantaa työn laatua (Kauhanen 2015, 19).

Kehityskeskustelut

Koska kohdeyksikössä ei ollut aiemmin käytössä kehityskeskusteluja esimiehen ja työntekijän välisenä viestintäkanavana, niitä pidettiin tutkimuksen mukaan toivottavina, mutta niihin suhtauduttiin myöskin varauksella. Niiden ei arveltu soveltuvan pieneen työyhteisöön, jossa kaikki työntekijät tekivät samanarvoista työtä. Kehityskeskustelun ajatuksena ei kuitenkaan ole olla pelkästään työn ja siitä suoriutumisen arviointia, vaan ne itsessään voivat parantaa työsuorituksia, edistää työntekijän sitoutumista työhön ja kasvattaa työhyvinvointia (Aarnikoivu 2011, 11–13).

Organisaation ohjeiden mukaan kehityskeskusteluita tulisi käydä vähintään neljästi vuodessa. Vuoden alussa suoritetaan syvempi keskustelu pohjautuen edellisen vuoden suoritusten arviointiin ja uusien tavoitteiden asettamiseen. Organisaatiolla on olemassa valmiit lomakkeet keskusteluita ja itsearviointia varten, mitkä pitäisi ottaa kohdeyksikössä käyttöön. Niissä omalle työlle asetetaan yhdestä kolmeen tavoitetta, jotka ovat realistisia, saavutettavissa ja mitattavissa. Tavoitteet voivat kohdistua uuden työn tai työvaiheen opetteluun, vastuun lisäämiseen tai toisten perehdyttämiseen. Myös itseopiskelu omasta työstä voidaan asettaa tavoitteeksi. Vuoden lopulla pidetään uusi keskustelu, jossa arvioidaan tavoitteiden saavuttaminen asteikolla 1-5. Keskustelussa arvioidaan myös kokonaisvaltaisesti työssä suoriutumista. Näiden keskusteluiden välillä pidetään vähintään kaksi, noin 15–30 minuuttia kestävästä lyhyempää keskustelua, missä tarkastellaan etenemistä tavoitteiden saavuttamisessa. Kehityskeskusteluihin on aina varauduttava ajallisesti, koska ne ovat yksilöllisiä, ja niiden kesto on mahdoton ennakoita. (Little 2016.) Suunnitelma heikkouksien kääntämisestä vahvuuksiksi on esitetty seuraavaksi (kuvio 14).



KUVIO 14. Suunnitelma heikkouksien kääntämisestä vahvuudeksi

6.5 Jatkotutkimushaasteet

Kehittämistyö on mielestäni jatkuvaa, koska työyhteisön kokonaisvaltaisen tyytyväisyyden saavuttaminen on käytännössä mahdotonta. Myös hiljainen hyväksyntä sammuttaa kehittymisen ja kehittämisen. Yksinkertaisin tapa jatkaa työyhteisön kehittämistä olisi selvittää seuraavat kehittämiskohteet. Jos ajatellaan tätä tutkimusta liiketalouden kannalta, on SWOT-analyysi vain yksi tapa kartoittaa yrityksen ja työyhteisön tilaa, ja analyysistä voidaan tehdä monesta muustakin aiheesta kuin vain viestinnästä. Jo pelkää liiketoiminnan SWOT-analyysin avulla olisi löydettävissä muita kehittämistarpeita. SWOT-analyysi menetelmänä on kuitenkin tutkittu ja tunnettu, joten sen soveltaminen uusille aihealueille olisi myös mielenkiintoista, ja toisaalta myös haasteellista.

SWOT-analyysi perustuu kuitenkin aina hetkittäisen tilan arviointiin ja esimerkiksi jo tämän tutkimuksen julkaisuhetkellä voi sisäisen viestinnänkin tilanne olla jo muuttunut. Siksi kehittämistyön pitäisikin perustua sykleihin, jossa asetetaan tavoitteita ja arvioidaan niiden saavuttamista. Samoin viestintää voidaan arvioida; sille asetetaan vuosittaiset tavoitteet ja niiden saavuttamista tarkastellaan. Jatkotutkimushaasteina näkisin työ-

yhteisön jatkuvan kehittämisen laatu- ja prosessikultuurista: työtehtäviin liittyvien prosessien kuvaamisen ja kehittämisen six sigma –metodin mukaisesti, joka on osassa emon organisaatiota käytössä. Tällaisten sitouttavien kehittämissuunnitelmien ja muutosten läpivieminen edellyttää kuitenkin toimivaa ja viestinnällään avointa työyhteisöä, jolloin tämän tutkimuksen merkitys kasvaa huomattavasti. Mielenkiintoista olisi myös toteuttaa muutaman vuoden kuluttua sisäisen viestinnän tilan arviointi uudelleen, mutta kvantitatiivisena tutkimuksena.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2011. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin Kamari Oy.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media Oy.

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.

Aula, P. 2005. Dynaaminen duo. Organisaation kulttuurit ja viestintä. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot. 2. painos. Helsinki: Loki-Kirjat. 27–50.

Aula, P. & Hakala S. 2005. Kasvokuva. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot. 2. painos. Helsinki: Loki-Kirjat. 9–14.

Corneliessen, J. 2011. Corporate communication. A guide to theory and practice. 3. painos. SAGE Publications.

Dolphin, R. 2005. Internal communications: today's strategic imperative. Journal of Marketing Communications 11 (3), 171–190.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Osuus-kunta Vastapaino.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Jyväskylä: PS-Kustannus.

French, S. L. & Holden, T. Q. 2012. Positive organizational behavior: A buffer for bad news. Journal for the Association for Business Communication. Business Communication Quarterly 75 (2), 208–220.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen strategiatyö. Helsinki: Multiprint Oy.

Harju, K. 2002. Johda rohkeaksi! Liiderin arkea kiireorganisaatiossa. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Harris, T. E. & Sherblom, J. C. 2011. Small group and team communications. 5. painos. Boston: Allyn & Bacon.

Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Dialogi – avain innovatiivisuuteen. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Hesso, J. 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. 2. painos. Helsinki: Helsingin kauppakamari Oy.

Hiltunen, A. 2012. Johtamisen taito. 4. painos. Talentum Media Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen. 5. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen. Kohti yhteisöllistä ja näkemysellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Janhonen, M. 2010. Tiedon jakaminen tiimityössä. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Poliitiikan ja talouden tutkimuksen laitos. Väitöskirja.
- Joensuu, S. 2006. Kaksi kuvaa työntekijästä : sisäisen viestinnän opit ja postmoderni näkökulma. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä studies in humanities; 58. Väitöskirja.
- Johnson, G. & Whittington, R. & Scholes, K. 2011. Exploring strategy. 9.painos
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 4. painos. Helsinki: Infoviestintä Oy.
- Juholin, E. 2007. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Työyhteisöviestintä TYVI 2010 Raportti II. Kehittämöraportteja 1/2007. Elektroninen aineisto. Helsinki: HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kalla, H. 2006. Integrated internal communications in the multinational corporation Helsinki School of Economics. Acta Universitatis oeconomicae Helsingiensis. Väitöskirja.
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. WSOYpro Oy.
- Kananen, J. 2013. Case-tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Helsingin Kauppakamari Oy.
- Kejonen, M. 2007. "Kohtaavathan suoratkkin avaruudessa" : tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetoista. Joensuun yliopisto. Yhteiskuntatieteen laitos. Väitöskirja.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Rosenström, A. 2004. Yritysviestinnän ABC. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Kupritz, V. & Cowell, E. 2007. Productive management communication; online and face-to-face. *Journal of the Association for Business Communication. Journal of Business Communication* 48 (1), 54-82.
- Kylmä, J. & Juvakka, T. 2007. *Laadullinen terveystutkimus*. Helsinki: Edita.
- Kylänpää, E. 2003. *Viestintätilanteet*. MacLaser Oy.
- Lammintakanen, J. 2012. Henkilöstö voimavarana – osaamisen johtaminen haasteena. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J- (toim.) 2012. *Sosiaali- ja terveysjohtaminen*. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Lehtonen, J. 2005. Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot*. 2. painos. Helsinki: Loki-Kirjat. 187–210.
- Little, S. 2016. Regional HR manager. Idexx LTD. Puhelinkeskustelu 12.2.2016.
- Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2012. *Tehoa työelämän viestintään*. Sanoma Pro Oy.
- Meristö, T., Molarius, R., Leppimäki, S., Laitinen, J. & Tuohimaa, H. 2007. *Laadukas SWOT*. Työkalu pk-yritysten innovaatiovetoisen tulevaisuuden menestyksen turvaamiseksi. Turku: Åbo Akademi.
- Metsäaho, T. 2013. *Työelämän toimivat tekstit*. Helsinki: Suomen Yrityskirjat Oy
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.) *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: International Methelp Ky. 81–148.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. *Työyhteisötaidot*. 2. painos. UNIPress.
- Mörä, T. 2005. Konsensuksen taakka. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot*. 2. Painos. Helsinki: Loki-Kirjat. 17–26.
- Nieminen, H. 2005. Julkisyhteisön viestintä. Kohti kansalaisnäkökulmaa. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) *Kolmet kasvot*. 2. painos. Helsinki: Loki-Kirjat. 109–130.
- Ojasalo, K. & Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. *Kehittämistyön menetelmät*. Uudellaista osaamista liiketoimintaan. WSOYPro Oy.
- Ronhy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. *Kehityskeskustelun opas*. 3. painos. Suom. Kyrö, M. Tietosanoma.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. *Haastattelun analyysin vaiheet*. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. *Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus*. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Rytikangas, I. 2011. *Kehity ja jaksaa tiimissä*. Helsingin Kamari Oy.

- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Opetusjulkaisuja 62. Vaasan yliopiston julkaisuja.
- Saranto, K. & Kuusisto-Niemi, S. 2012. Tiedon hallinta johtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2012. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus Media.
- The ultimate guide to conducting SWOT analysis. Luettu 4.1.2016. <http://www.bplans.com/members/downloads/swot-analysis-template/>
- Thomas, G. F. & Zolin, R. & Hartman, J. L. 2009. The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement. Journal of the Association for Business Communication. Journal of Business Communication 46 (3), 287–310.
- Tukiainen, T. 1999. Yhteisöviestinnän agendamalli. Yhteisöviestinnän merkitykset ja arvostukset ja niiden konstruointi tutkimusmenetelmälliseksi malliksi. Yleisradio Oy.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 5. uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuori, J. 2012. Dialoginen viestintä johtamisessa. Teoksessa Rissanen, S. & Lammintakanen, J. (toim.) 2012. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. Helsinki: SanomaPro Oy.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 Työkalua. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö -tutkimus 2013. Liitetaulukko 26. Sähköpostin käyttö iän, toiminnan, koulutusasteen, asuinpaikan kaupunkimaisuuden ja sukupuolen mukaan 2013, %-osuus väestöstä. Helsinki: Tilastokeskus. http://www.stat.fi/til/sutivi/2013/sutivi_2013_2013-11-07_tau_026_fi.html. Luettu: 19.2.2014.
- Wii, O. 1994. Johdatus viestintään. 6. painos. Weilin+Göös.
- Åberg, L. 2005. Viestintä kolmannen sektorin kansalaisyhteisössä. Teoksessa Aula, P. & Hakala, S. (toim.) Kolmet kasvot. 2. painos. Helsinki: Loki-Kirjat. 131–153.
- Åberg, L. 2002. Esimiehen viestintäopas. 5. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2006a. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Inforviestintä Oy.
- Åberg, L. 2006b. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kirjallisuuskatsaukseen valitut alkuperäistutkimukset

Tutkimuk- sen tekijä, vuosi, nimi, tieteenala ja maa	Tutkimuksen tarkoitus	Kohderyh- mä	Tutkimus-, aineistonke- ruu- ja ana- lyysimene- telmä	Keskeiset tu- loket
Dolphin 2005 Internal communica- tions: to- day's strate- gic impera- tive Taloustiede Iso- Britannia	Tutkia sisäisen viestinnän roolia organisaatiossa ja tarkastella, onko viestinnästä vastaavan rooli strategisella vai operatiivisella tasolla organisaation viestinnässä	Viestinnästä vastaavat henkilöt eri alojen organisaatioista (n=21)	Kvalitatiivinen kuvaileva tutkimus Avoin haastattelu Luokittelu	Sisäisellä viestinnällä on merkittävä strateginen arvo, ja se on viestinnästä vastaavan henkilön tärkein osa-alue. Työntekijöiden kanssa viestintä on tärkeässä roolissa muutostilanteissa ja tärkeää on kohdentaa viestintä oikein.
French & Holden 2012 Positive organiza- tional beha- vior: a buf- fer for bad news Viestintä- tiede Yhdysvallat	Tutkia, mitä positiivisia organisaatiokäyttäytymismalleja on olemassa kriisi- ja muutosviestinnässä	Toimitus- johtajat	Kirjallisuus- katsaus	Kriisiviestinnän malli on siirtynyt nk. voileipämallista positiivisen ja sitovan johtamisviestinnän käytäntöihin organisaatiokulttuurin keskiössä. Kolme pääpiirrettä ovat toivo, mukautuvuus ja optimismi.

2(4)

<p>Janhonen 2010</p> <p>Tiedon ja- kaminen tiimityössä</p> <p>Valtio-oppi</p> <p>Suomi</p>	<p>Selvittää neljän nä- kökulman kautta, mi- ten tiedon jakaminen tiimeissä on yhteydessä tiimien toi- mintaan</p>	<p>Eri alojen yri- tysten koko henkilöstö ja työterveyshuol- to tiimeittäin</p>	<p>Kuvaileva kirjalli- suuskatsaus</p> <p>Kvantitatiivinen survey- tutkimus(Tyky- barometri 2004)</p> <p>Verkostoanalyysi</p>	<p>Yksityisellä sektorilla ha- vaittiin keskei- sen aseman ti- missä lisäävän runsasta vuoro- vaikutusta sekä muihin työnteki- jöihin, muihin tiimeihin että ylempään joh- toon. Tiimien jäsenten keski- näisellä kanssa- käymisellä eli tiheydellä todet- tiin olevan yhe- teys laatuun ja suoriutumiseen. Tasapainoisella tiedonjakamisel- la todettiin voi- van saavuttaa lisäarvoa.</p>
<p>Joensuu 2006</p> <p>Kaksi kuvaa työntekijästä : sisäisen viestinnän opit ja post- moderni näkökulma</p> <p>Viestintätie- de</p> <p>Suomi</p>	<p>Tarkastella sisäisen viestinnän ja sisäisen PR:n uusia vaihtoehtoja tehtäville ja tavoitteille; löytää työn- tekijän muuttuneet arvot ja asenteet (postmoder- ni työnteki- jä)</p>	<p>Henkilöstöt (n=50, n=200)</p>	<p>TITU: Kvantitatiivi- nen viestintävajetus- kimus, kvantitatiivi- nen lomaketutkimus (OCD), tilastollinen analyysi</p> <p>3P: kvalitatiivinen mikrotason arvotut- kimus, yksilöhaas- tattelut (ladder), arvoketju- ja sisäl- lönanalyysi</p>	<p>Suurin osa työn- tekijöistä on joko tyytyväisiä tiedonsaantinsa tai kokee tieto- vajetta. Kyse ei ole aina tiedon määrästä, vaan vastaanottajan kokemuksista. Työelämän muutokset luov- vat toimintaan leimaa epävar- muutta ja jatku- vaa muutosta. Tiedon uskottiin johtavan kes- kustelun lisään- tymiseen ja vai- kuttavan arvoi- hin, kuten yhtei- söllisyyteen, tasa-arvoon, sitoutumiseen ja sosiaalisuuteen.</p>

3(4)

<p>Kalla 2006</p> <p>Integrated internal communications in the multinational corporation</p> <p>Taloustiede</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkia sisäistä viestintää monitieteellisesti ja monitasoisesti (integroitu sisäinen viestintä yhdistää viestinnän eri osa-alueet); miksi se on tärkeää ja mitä sillä saavutetaan</p>	<p>Yhden monikansallisen yrityksen keski- ja ylempi johto (n=12, n=749)</p>	<p>Tapaustutkimus</p> <p>Kvalitatiivinen teemahaastattelu, Deyn analyysimenetelmä</p> <p>Kvantitatiivinen kysely, regressioanalyysi ja varianssianalyysi</p> <p>Havainnointi</p>	<p>Tiedonjakaminen on olennainen ja strateginen osa yhteistä sisäistä. Viestintä lisää luottamusta, tehokkuutta ja motivaatiota. Huomio tulee kiinnittää viestintävälineiden kehittämisen sijaan ihmisten väliseen kommunikointiin. Toiminnallisilla, maantieteellisillä tai kansallisuuksien eroilla ei ollut merkitystä henkilöiden väliseen viestintään. Eroja löytyi ainoastaan työryhmien välisestä viestinnästä ja varsinkin toimintatavoissa.</p>
<p>Kejonen 2007</p> <p>"Kohtaavathan suoratkin avaruudessa"</p> <p>: tapaustutkimus teollisen työpaikan henkilöstöryhmien puhetaivoista.</p> <p>Pyskologia</p> <p>Suomi</p>	<p>Tutkia henkilöstöryhmien työpuheiden ja kielenkäytön solmukohtia; analysoida, miten organisaatiossa puhutaan</p>	<p>Globaalin konsernin paikallisyrittäjä, koko henkilöstö (n=21)</p>	<p>Laadullinen tapaustutkimus</p> <p>Teema- ja henkilöhaastattelut</p> <p>Diskurssi- ja retorista analyysiä yhdistävät menetelmät</p>	<p>Johdon ja henkilöstön käsitykset hyvän ja laadukkaan työn puitteista eroavat. Toimihenkilötasolla tuetaan eniten yhteisöllisyyttä, yhtenäistä kielenkäyttöä ja toimitaan siltenä henkilöstöryhmien välissä. Johto vetoaa puheissaan tuottamollisiin syihin, työntekijät kokemuspohjaiseen työhön.</p>

4(4)

<p>Kupritz & Cowell 2007</p> <p>Productive Management Communication: Online and Face-to-Face</p> <p>Viestintätiede</p> <p>Yhdysvallat</p>	<p>Tutkia työntekijöiden käsityksiä sähköpostista ja kasvokkaisviestinnästä johtamisen viestintävälineinä</p>	<p>Henkilöstö (n=24)</p>	<p>Tapaustutkimus</p> <p>Puolistrukturoitu haastattelu</p> <p>Teemojen luokittelu</p>	<p>Työntekijät mieltävät luottamukselliset, henkilökohtaiset tai arkaluonteiset asiat, kuten esimies-alaiskeskustelut ja ylennyksiin tai irtisanomisiin liittyvät asiat käsiteltäviksi kasvokkaisviestintänä. Eiluottamuksellisiksi tarkoitetut viestit, kuten turvallisuuden liittyvät tai heti vastausta vaativat asiat ovat tärkeitä saada sähköpostitse.</p>
<p>Thomas, Zolin & Hartman 2009</p> <p>The central role of communication in developing trust and its effect on employee involvement</p> <p>Taloustiede</p> <p>Yhdysvallat ja Australia</p>	<p>Tutkia viestinnän määrän ja laadun suhteellista vaikutusta; testata viestinnän ja luottamuksen välistä suhdetta</p>	<p>Henkilöstö (n=218)</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus</p> <p>ICA-survey</p> <p>Mediaatioanalyysi, structural equation modelling</p>	<p>Informaation laatu lisää luottamusta esimiehiin ja työtovereihin; informaation määrä lisää luottamusta ylempään johtoon. Luottamuksen ja viestinnän suhde riippuu siis kontekstista. Luottamus lisää myös näkemystä organisaation avoimuudesta.</p>

Liite 2. Tietoinen suostumus –lomake ja saatekirje

1(2)



TIEDOTE

xx.xx.2014

Hyvä laboratoriohoitaja / bioanalyttikko!
Hyvä laboratorion esimies!

Pyydän Teitä osallistumaan opinnäytetyöhöni, jonka tarkoituksena on kartoittaa xxxxx Oy:n sisäisen viestinnän nykytila ja tunnistaa sen kehittämiskohteet. Tutkimuksessa selvitetään, millaisia viestinnän välineitä ja menetelmiä työyhteisössä haluttaisiin tulevaisuudessa käyttää ja mihin tarkoitukseen.

Osallistumisenne tähän opinnäytetyöhön on täysin vapaaehtoista. Voitte kieltäytyä osallistumasta tai keskeyttää osallistumisenne syytä ilmoittamatta milloin tahansa. Opinnäytetyölle on myönnetty lupa xxxxx Oy:stä.

Opinnäytetyö toteutetaan haastattelemalla koko xxxxx Oy:n henkilökuntaa. Haastattelutilanteessa on läsnä tutkijan lisäksi vain yksi haastateltava. Haastattelut suoritetaan teemahaastatteluina xxxxx Oy:n tiloissa Teille sopivana ajankohtana ja ne tallennetaan äänitallenteena analysointia varten.

Opinnäytetyön valmistuttua aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineisto on ainoastaan opinnäytetyön tekijän käytössä. Aineisto säilytetään salasanalla suojattuina tiedostoina, kirjallinen aineisto lukitussa tilassa.

Teiltä pyydetään kirjallinen suostumus opinnäytetyöhön osallistumisesta. Opinnäytetyön tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja nimettöminä, opinnäytetyön raportissa ei yksittäistä vastaajaa pysty tunnistamaan. Opinnäytetyöt ovat luettavissa elektronisessa Theseus –tietokannassa.

Mikäli teillä on kysyttävää tai haluatte lisätietoja opinnäytetyöstäni, vastaan mielelläni.

Opinnäytetyön tekijä

Helena Lehtimäki
YAMK-opiskelija, Tampereen ammattikorkeakoulu
helena.haavisto@health.tamk.fi, 040-5670445

SUOSTUMUS

Työyhteisön sisäisen viestinnän kehittäminen

Olen saanut sekä kirjallista että suullista tietoa opinnäytetyöstä, jonka tarkoituksena on kartoittaa xxxxx Oy:n sisäisen viestinnän nykytila ja tunnistaa sen kehittämiskohteet sekä saanut mahdollisuuden esittää opinnäytetyöstä tekijälle kysymyksiä.

Ymmärrän, että osallistuminen on vapaaehtoista ja että minulla on oikeus kieltäytyä siitä milloin tahansa syytä ilmoittamatta. Ymmärrän myös, että tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Paikka ja aika

Suostun osallistumaan
opinnäytetyöhön:

Suostumuksen
vastaanottaja:

Haastateltavan allekirjoitus

Opinnäytetyön tekijän allekirjoitus

Nimen selvennys

Nimen selvennys

Liite 3. Teemahaastattelun runko

HORISONTAALINEN KESKINÄISVIESTINTÄ

Kommunikointi työtovereiden kanssa
 Kommunikointi työpisteissä
 Tiimityö
 Sisäinen hierarkia
 Verkostoituminen työyhteisön ulkopuolelle

ESIMIESVIESTINTÄ JA ORGANISAATION TOIMINTATAVAT

Toiminnan tukeminen ja tavoitteiden määrittely
 Organisaation perustiedot
 Ajantasaistieto
 Vuorovaikutuksen aikaansaaminen
 Esimiehen ja työntekijän välinen kommunikaatio
 Palaute
 Kehityskeskustelut
 Vaikeat asiat (siirrot, lomautukset)
 Alhaalta ylöspäin suuntautuva viestintä
 Viestinnän merkitys omaan työhön

VIESTINTÄPROSESSIEN TOIMIVUUS

Tiedonkulun toimivuus
 Viestien oikea-aikaisuus
 Tietomäärä
 Tiedon laatu
 Häiriöt viestinnässä

VIESTINTÄJÄRJESTELMIEN KÄYTTÖ

Suorat lähikanavat
 Palaverit
 Osastokokoukset
 Taukotilat
 Suorat kaukokanavat
 Tiedotustilaisuudet
 Luottamushenkilöt
 Ylimmän johdon yhteydenpito
 Välitetyt lähikanavat
 Ilmoitustaulu
 Tiedotteet
 Sähköposti
 Tekstiviesti
 Välitetyt kaukokanavat
 Toimintakertomukset
 Intranet
 Tietokannat

Liite 4. Sisäisen viestinnän 8-kenttäinen SWOT-analyysi.

