

Sisäisen viestinnän kehittäminen

Olli Lintu

Opinnäytetyö
Marraskuu 2012
Liiketalous

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous

OLLI LINTU:

Sisäisen viestinnän kehittäminen

Opinnäytetyö 88 sivua, joista liitteitä 9 sivua
Marraskuu 2012

Viestintä ja erityisesti sisäinen viestintä on varsin monimutkainen käsite. Se sisältää useita muuttujia ja toimintoja, jotka ketjuuntuvat toisiinsa. Siksi onkin selvää, että jokainen joka on tekemisissä sisäisen viestinnän kanssa, kohtaa myös haasteita. Sisäinen viestintä on yksinkertaisimmillaan kommunikaatiota kahden tai useamman henkilön välillä, jolloin syntyy uusia sanomia ja siten myös vuorovaikutusta.

Viestintä on tärkeä työyhteisötaito ja sen toimivuus vaikuttaa moneen asiaan. Se on olennainen osa modernia liiketoimintaosaamista ja siksi tämän opinnäytteen tutkimusosuudessa perehdytään Club Encore Kouvolan sisäiseen viestintään. Hyödyllisiä ja toteuttamiskelpoisia kehitysehdotuksia pyrittiin saamaan aikaan kartoittamalla organisaation viestinnän nykytilaa sekä selvittämällä, miten yhtiön sisäinen viestintä tulisi jatkossa järjestää. Tutkimuksessa otettiin huomioon erityisesti henkilöstön toiveet. Jotta tuloksista saataisiin enemmän irti, otettiin myös ravintolapäällikön mielipiteet huomioon. Kysely toteutettiin suurimmaksi osaksi määrällistä menetelmää käyttäen. Syventävää tietoa haettiin erillisillä avoimilla kysymyksillä.

Teoriaosuudessa pyrittiin käsittelemään ne tekijät, jotka vaikuttavat suoraan tai välillisesti organisaatiossa työskentelevien henkilöiden viestintätyytyväisyyteen. Tämän vuoksi painopiste on erityisesti sisäisen viestinnän kanavissa, esimiesviestinnässä sekä viestintätilanteiden häiriöissä. Aihetta tukemaan valittiin sisäiseen viestintään vaikuttavat tekijät sekä kaiken yhteisöviestinnän kulmakivi, tulosviestinnän malli.

Tuloksista käy selkeästi ilmi kehityskeskustelujen tarve. Lisäksi viestinnän pullonkaulaksi on muodostumassa pienen vähemmistön eristäytyminen ja aika-ajoin myös tiedon kulun katkonaisuus, joka ilmenee lähinnä selän takana puhumisena. Kyselyn avulla saatiin lisäksi informaatiota siitä, mitä kanavia pitkin ja mistä asioista henkilöstö haluaisi saada nykyistä enemmän tietoa.

Asiasanat: viestintä, sisäinen viestintä, kanavat, häiriöt

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Business Administration

OLLI LINTU:

The development of internal communications
Bachelor's thesis 88 pages, appendices 9 pages
November 2012

As a concept, communications and particularly internal communications is quite complex. It includes several factors and functions which are all linked with each other. So it's clear that everyone who is involved with internal communications will face challenges of different degrees. In its simplest form, internal communications can be described as dialogue between two or more people, where new messages are constantly created. This in turn leads to interaction.

The ability to communicate is an important work community skill and it has an impact on many things. It's an essential part of modern business knowledge, and that is the main reason why the empirical research portion of this thesis is focused on the internal communications of Club Encore Kouvola. In order to get useful and viable development suggestions, it was necessary to analyse the current state of communications and work out how they should be organised in the future. The study especially took into account the desires of Club Encore's staff. A survey of the opinions of Club Encore's staff was carried out, mostly using quantitative research methods. In order to get more in-depth information, a few open-ended questions were also included in the survey.

The purpose of the theory part was to elaborate the factors that, either directly or indirectly, have an effect on employees' satisfaction with communication. Therefore the selected emphases were communication channels, managers' ability to communicate, and also the issues that cause disturbances in different communication situations. The theory section is supported further by including coverage of the factors that affect internal communications and - the cornerstone of all communications -- the result-based model of communications.

The results of the survey clearly indicate the need for manager-subordinate discussions at Club Encore. A communicational bottleneck is formed by the isolation of a small minority of the employees. Further problems are caused by information withholding. This, in turn, has led to back-channel grumbling. The survey also made it possible to figure out which channels should be used more often to convey specific types of information.

Key words: communications, internal communications, channels, disturbances

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MITÄ VIESTINTÄ ON	7
2.1	Viestinnän mallit.....	8
2.2	Mitä viestintä ei ole?.....	8
3	YHTEISÖVIESTINTÄ	10
3.1	Yhteisöviestintä ja työyhteisö	10
3.2	Miksi työyhteisössä viestitään?	10
3.3	Tulosviestinnän malli.....	11
3.3.1	Lähiverkot	12
3.3.2	Perustoimintojen tuki	13
3.3.3	Profilointi	14
3.3.4	Informointi	14
3.3.5	Kiinnittäminen	15
4	SISÄINEN VIESTINTÄ.....	16
4.1	Sisäisen viestinnän tehtävät	16
4.2	Suunnittelu	18
4.3	Suunnittelun lähtökohdat	20
4.3.1	Strateginen suunnittelu.....	21
4.3.2	Taktinen suunnittelu.....	22
4.3.3	Operatiivinen suunnittelu	22
4.4	Sisäisen viestinnän haasteet	23
4.5	Esimiesviestintä	25
4.5.1	Arkisen esimiesviestinnän ongelmia.....	27
4.5.2	Kehityskeskustelut	28
4.5.3	Perehdyttäminen.....	30
5	SISÄISEEN VIESTINTÄÄN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT	32
5.1	Yhteisökulttuuri	32
5.2	Organisaatioilmasto	33
6	KANAVAT	35
6.1	Välittömät kanavat	37
6.1.1	Puhuminen ja kuunteleminen.....	37
6.1.2	Kokoukset ja palaverit.....	38
6.1.3	Työtoveriviestintä	40
6.1.4	Ahaa -aukiot	42
6.1.5	Palaute	42
6.2	Välilliset kanavat	45

6.2.1	Sähköposti	45
6.2.2	Ilmoitustaulu	47
6.2.3	Tiedote.....	47
6.2.4	Verkkoviestintä	49
6.2.5	Intranet	50
6.2.6	Sosiaalinen media.....	50
6.3	Viestintätilanteiden häiriöt.....	53
6.4	Viestintätyytyväisyys ja viestintävajeet.....	54
7	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TULOKSET	58
7.1	Tutkimusmenetelmä.....	58
7.2	Tulokset	59
7.3	Tyytyväisyys sisäisen viestinnän nykytilaan	59
7.4	Tiedon ja sanomien laatu	61
7.5	Tietovaje	63
7.6	Kanavat ja kanavavaje	64
7.7	Viestintätilanteiden häiriöt.....	67
7.8	Esimiesviestintä	71
7.9	Vuorovaikutus, palaute ja kasvokkaisviestintä.....	72
7.10	Henkilöstön kehitysehdotukset	73
8	YHTEENVETO	77
	LÄHTEET.....	79
	LIITTEET	80
	Liite 1. Kyselylomakkeen kansilehti	80
	Liite 2. Kyselylomake	81

1 JOHDANTO

Tämän työn toimeksiantajana toimii Club Encore Kouvola Oy, joka harjoittaa yökerhotoimintaa osana isompaa Mobar Oy:tä. Toimeksiantajan toimipiste sijaitsee Kymenlaaksoissa Kouvolassa. Kyseessä ei ole ainoa yökerhotoimintaa harjoittava yksikkö, sillä Mobar Oy:llä on toimintaa Kouvolan lisäksi myös Lahdessa sekä Lappeenrannassa, jonne myös sen hallinto on sijoittunut. Kouvolan alueella yrityksellä on noin 17 työntekijää. Henkilöstö koostuu pääasiassa ravintolatyöntekijöistä, järjestyksenvalvonnasta sekä kiinteistön huollosta. Kaksi jälkimmäistä ryhmää on ulkoistettu, eikä heitä otettu mukaan myöhemmin tehtyyn kyselyyn.

Työn taustalla on tarve selvittää Cub Encoren sisäisen viestinnän nykytila sekä henkilöstön viestintätyytyväisyys. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan, mitä kanavia pitkin henkilöstö haluaa mitään tietoa. Tämän vuoksi teoriaosuus käsittelee lähinnä viestinnän kanavia, esimiesviestintää sekä viestinnän häiriöitä. Yhdessä tämä kokonaisuus muodostaa viestintätyytyväisyyden, jota käsitellään lisäksi omana erillisenä kokonaisuutenaan. Työssä on mukana myös aihepiiriä tukevia elementtejä, kuten tulosviestinnän malli, viestinnän suunnittelu sekä sisäiseen viestintään vaikuttavat tekijät.

Teoriaosuus on kokonaisuutena välttämätön, sillä siinä esiintyvien tietojen avulla voidaan saavuttaa kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä viestinnän asemasta työyhteisön voimavarana. Työssä pyritään teorian avulla etsimään keinoja, joita voidaan hyödyntää myöhemmin käytännössä tehokkaasti ja ennen kaikkea mielekkäällä tavalla.

Viestinnän rytmi oli ennen hitaampi ja nyt elämme oletettavasti nopeasti reagoivaa totaalia. Teoriat, mallit sekä oppikirjat vanhentuvat vääjäämättä, joten muutos on välttämätöntä. (Åberg 2000, 18.)

Eräs merkittävimmistä muutoksista on vuorovaikutuksen painottaminen. Tiedon ja sanomien kulku on muuttunut luonteeltaan kaksisuuntaiseksi. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että jäykästä ”ylhäältä alas” -menetelmästä on pitkälti luovuttu ja tilalle on astunut aktiivinen vuorovaikutus, keskustelu ja yhdessä sopiminen. (Juholin 2009b, 4.)

2 MITÄ VIESTINTÄ ON

Viestintä mielletään prosessiksi, jossa sanomia välitetään ja vaihdetaan lähettäjän ja vastaanottajan välillä. Sana viestintä itsessään on peräisin latinan sanasta *communicare*, tehdä yhdessä. (Åberg 1989, 14.)

Juholinin (2009, 20) mukaan viestintä on puolestaan saanut merkityksensä venäjän sanasta *vest*, joka tarkoittaa sanomaa, tietoa, huhua tai uutista.

Viestinnän prosessi itsessään on siis kaksisuuntaista. Kyseisessä tapahtumassa syntyy myös uusia sanomia sekä palautetta, jotka puolestaan saavat aikaan mahdollisen vuorovaikutuksen vastaanottajan ja lähettäjän välillä. Palautteen roolia ei viestinnässä tule väheksyä, sillä sen tehtävänä on varmistaa, että sanoma on otettu vastaan, mennyt perille, tulkittu ja ymmärretty oikein. (Siukosaari 1999, 11.)

Siukosaaren (1999, 11, 20) mukaan viestintä on työväline, jolla yhteisö kykenee saavuttamaan asettamansa tavoitteet ja rakentamaan yhteisökuvaa sekä varmistamaan vuorovaikutteinen tiedonvälitys. Viestintä on luonteeltaan toiminto, joka vaatii suunnittelua ja aktiivista johtamista. Ollakseen tehokasta, viestinnän tulee kummuta yhteisön toiminta-ajatuksesta, tavoitteista ja visioista.

Viestintätapahtuma lähettäjän ja vastaanottajan välillä sisältää monia odottamattomia ja tuntemattomia tekijöitä, ja on siksi varsin monimutkainen. Näihin tekijöihin kuuluvat muun muassa lähettäjän ja vastaanottajan taustat ja aiemmat kokemukset, viestintätilanne, ympäristössä tapahtuvat muutokset, sanomien runsaus sekä vaikeaselkoisuus. (Ikävalko 1995, 11.)

Ikävalko (1995, 12) toteaa myös, että eräs oleellisimmista tekijöistä viestintätapahtumassa on sanoma eli se, mitä lähettäjä haluaa sanoa. Jotta sanoma ylipäättään saataisiin vastaanottajan tietoisuuteen, tarvitaan jokin kanava tai väline. Oikeilla kanava- ja välinevalinnoilla voidaan vaikuttaa siihen, miten ymmärrettävää ja oikea-aikaista viestintä on.

2.1 Viestinnän mallit

Varhaisimmat modernit viestinnän mallit ovat peräisin 1940 -luvun lopulta. Tuolloin puhuttiin prosessimalleista, joiden mukaan viestintä on prosessi, joka voidaan jakaa osiin. Ajattelu korosti myös teoriaa, jossa viestintä on yhtä kuin osiensa summa. Jos sen osia tehostetaan, toimii kokonaisuuskin tehokkaammin. Prosessimallissa on siis kyse informaation tai sanomien välityksestä lähettäjän ja vastaanottajan välillä eri kanavia käyttäen. (Åberg 2006, 83–84.)

1970 -luvulla tutkijat alkoivat pohtia, miten sanomia tuotetaan ja miten niitä tulkitaan. Kyseistä näkökulmaa edustavat semioottiset mallit, joissa korostuu merkityksenanto. Tämä malli pitää viestintää edelleen prosessina. Pesäeron prosessimalleihin tekee kuitenkin se, että viestintä on tapahtuma, jossa asioiden tilaa tutkitaan merkityksen antamisen kautta. Lopullinen tulkinta saatetaan sitten muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen verkoston kautta. (Åberg 2006, 84.)

Uusin viestinnän näkökulma tuli esiin 1990 -luvulla ja se korostaa yhteisöllistä sopimusta. Tämä tarkoittaa sitä, että yhteisön täytyy omata sopimus siitä, mitä eri merkit viestissä tai sanomassa itsessään tarkoittavat. Tämä malli edustaa kulttuurista näkemystä ja sitä, että viestintä on lähes poikkeuksetta kulttuurisesti määräytynyttä. Tämän vuoksi viestintä myös luo, uusii ja ylläpitää kulttuuria. (Åberg 2006, 84.)

Loppujen lopuksi viestinnässä on Åbergin (2006, 85) mukaan kyse tapahtumasta, ”jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta.”

2.2 Mitä viestintä ei ole?

Viestintä ei Åbergin (1989, 17–18) sanojen mukaan kuitenkaan ole informaation välitystä, koska informatiivisella sanomalla tarkoitetaan sellaista sanomaa, joka vähentää epätietoisuutta ja pitää sisällään viestin, jolla on arvoa kaikille vastaanottajille. Näin ei kuitenkaan ole, sillä ihmiset saavat pääsääntöisesti erilaisen määrän tietoa samasta sanomasta.

Viestintä ei myöskään ole prosessi, jossa välitetään jotain vastaanottajille. Viestinnän sykli ei pääty siihen, että sanoma on lähetetty. Harmittavan usein vaikuttaa kuitenkin siltä, että eri yhteisöjen esimiehet näkevät viestinnän edelleen prosessimallin kaltaisena tapahtumana, jossa sanomat välitetään vastaanottajille eri kanavien kautta. (Åberg 2006, 83.)

Turvallisimpana lähtökohtana voidaan pitää sitä, että viestinnässä on kyse sanomien välityksestä, joiden informatiivisuus vaihtelee (Åberg 1989, 18).

3 YHTEISÖVIESTINTÄ

3.1 Yhteisöviestintä ja työyhteisö

Kun ihmisiä liittyy yhteen saavuttaakseen päämääriä, joihin yksittäinen henkilö ei pysty, syntyy yhteisö eli organisaatio. Se pyrkii järjestelmällisesti tiettyihin päämääriin sille annettujen resurssien avulla. (Åberg 1989, 48–49.)

Siukosaari (1999, 12) kuvaa yhteisöviestinnän olevan suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa, jonka tavoitteena on rakentaa oikea, selkeä ja vahva yhteisökuva. Yhteisöviestintä pyrkii lisäksi varmistamaan avoimen ja vuorovaikutteisen tiedonkulun.

Yhteisöviestintä käsittää kaiken sen viestinnän, joka tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön itsensä että kolmansien osapuolien välillä. Tyypillisin tapa tarkastella yhteisöviestintää on jakaa se kahtia ulkoiseen ja sisäiseen viestintään. Ulkoinen viestintä on tarkoitettu nimensä mukaisesti yhteisön ulkopuolisten tahojen kanssa viestimiseen uutisoimisen ja taustoittamisen muodossa, kun taas sisäistä viestintää tarvitaan tiedottamiseen, henkilöstön motivointiin ja hyvän ilmapiirin synnyttämiseen ja säilyttämiseen sekä liiketoiminnan kehittämiseen. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 13–14.)

Työyhteisen viestintä poikkeaa suppean ryhmän viestinnästä pääasiassa siten, että sen puitteet ovat organisoidut. Tämän lisäksi yhteisöviestintä tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Åberg 2006, 96.)

Yhteisöviestintä voidaan jakaa myös viralliseen ja epäviralliseen viestimiseen. Virallinen viestintä pitää sisällään kehityskeskustelut, viikkopalaverit sekä esimerkiksi asiakkaiden lähettämät reklamaatiot. Epävirallinen viestintä on sellaista, jossa yrityksen vaikutusvalta on rajoitettua ja vaikutus siihen on siten hidasta. Kyseistä viestinnän muotoa esiintyy erityisesti taukokuoneessa ja tupakkapaikalla, käytävillä ja työkavereiden huoneissa, kotona ja ystäväpiirissä. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 14.)

3.2 Miksi työyhteisössä viestitään?

Voidaan todeta, että yhteisö menestyy sitä paremmin mitä onnistuneemmin se kykenee ottamaan huomioon eri sidosryhmien tarpeet ja toiveet. Organisaation tavoitteena on

siten saada kansalaiset kiinnostumaan sen tarjoamista palveluista ja tuotteista. Tähän se tarvitsee viestintää. Viestinnän avulla yhteisö pystyy saattamaan asiansa - tehtävänsä, tavoitteensa, toimintansa tulokset - tärkeiden ryhmien tietoisuuteen. (Juholin 2009, 40–42.)

Lyhyemmin kyse on siis yrityksen halusta tehdä hyvää taloudellista tulosta. Kuten aiemmin jo todettiin, viestintä tukee tätä tavoitetta yhteistyössä muiden toimintojen kanssa.



KUVA 1. Tulostiedotuksen malli, Åbergin pizza (Åberg 2000, 102.)

3.3 Tulostiedotuksen malli

Kuten jo edellä todettiin, ”viestintä tukee osaltaan työyhteisön tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekoa.” (Åberg 2006, 96.) Tämän vuoksi tavoitteellinen toiminta vaatii rinnalleen toimivan viestintäjärjestelmän, sillä yksikään yhteisö ei kykene toimimaan tehokkaasti ilman viestintää. Jos viestintää ei siis ole tai se on luokatonta, organisaation vaikutuspiirissä olevat ihmiset eivät tiedä tavoitteistaan, työn jaosta tai menestyksensä. (Åberg 2006, 96.)

Yhteisöviestintä pitää sisällään kaksi ulottuvuutta, jotka ovat viestinnän puitteet eli konteksti sekä sisällön painopiste (Åberg 2006, 97).

Viestinnän konteksti selventää, onko viestinnän painopiste ulkoisessa vai sisäisessä viestinnässä. Sisällön painopiste taas on ikään kuin jatkumo kontekstille. Sen toisessa

äärissä ovat yksittäiseen työtehtävään, tuotteeseen ja palveluun liittyvät sanomat ja toisessa päässä koko organisaatioon liittyvät sanomat. (Åberg 2006, 97–98.)

Edellä mainitut ulottuvuudet yhdistämällä, saadaan aikaan malli, joka kuvaa yhteisöviestinnän sisältöä. Tätä mallia kutsutaan Åbergin pizzaksi, joka puolestaan koostuu perustoimintojen tukemisesta, profiloinnista, informoinnista, kiinnittämisestä sekä sosiaalisesta kanssakäymisestä. (Åberg 2006, 98, 105.)

Tulosviestinnän tehokkuus edellyttää, että viestintää tarkastellaan kokonaisuutena. Jokaista tulosviestinnän lohkoa on kehitettävä siten, että se tukee tavoitteiden saavuttamista ja tuloksen tekemistä työyhteisössä. (Åberg 1997, 33.)

3.3.1 Lähiverkot

Yhteisö voi itse aktiivisesti vaikuttaa neljään ensiksi mainittuun osa-alueeseen. Viidettä osaa eli sosiaalista kanssakäymistä, yhteisö ei voi suoraan hallita. (Åberg 2006, 105.)

Tästä huolimatta sosiaalinen vuorovaikutus on erittäin tärkeä osa viestintää. Sitä kutsutaan muun muassa puskaradioksi tai henkilökohtaiseksi lähiverkoksi. (Åberg 1989, 64)

Mistä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa on siis kyse ja miten se vaikuttaa yhteisön sisällä? Se koostuu kolmesta osasta. Tärkein on lähiverkko, johon kuuluvat ne henkilöt, jotka tuntemme hyvin, kuten lähisukulaiset, työystävät, kantakauppias ja niin edelleen. Puskaradion vaikutuksen alle taas kuuluvat henkilöt, joita emme tunne kovinkaan hyvin. Näitä ovat esimerkiksi ystävien ystävät, hyvänpäivätutut ja kaukaiset sukulaiset. Satunnaisverkkoon taas kuuluvat ne tahot, jotka kohtaamme sattumalta. Siten nämä sosiaaliset kohtaamiset eivät todennäköisesti tule toistumaan. (Åberg 1989, 214–215.)

Juholin (2009, 169) korostaa sosiaalisen vuorovaikutuksen osalta sen tehokkuutta. Lähiverkoissa välitetty tieto on usein oikeaa, mutta se vain saavuttaa vastaanottajat nopeammin kuin virallinen viestintä.

Niin kutsuttua puskaradiota on myös kritisoitu, ja se saatetaan ajoittain nähdä jopa uhkana. Käsitys on jokseenkin vääristynyt ja nojaa vahvasti prosessimalliseen ajatteluun. Verkostoissa tapahtuva tiedonvaihto on olennaista yhteisön toimivuuden ja ihmisten

hyvinvoinnin kannalta. Se ei kilpaile virallisen tai puolivirallisen viestinnän kanssa vaan on niitä täydentävää. (Juholin 2009, 169.)

Åberg (2006, 106) korostaa kuitenkin, että viestit liikkuvat kyseisissä verkoissa nopeasti, jos uutinen on huomattava. Verkostoissa viestien teho on myös parempi kuin silloin jos uutiset vain luettaisiin esimerkiksi lehdestä. Tehokkainta viestintä on silloin, kun henkilöt saavat tietoa sekä verkostoistaan, että virallisista lähteistä. Tällöin lähetetyt viestit tukevat toisiaan.

Voisi siis olettaa, että ainakin osa puskaradion tehosta perustuu kasvokkain tapahtuvaan viestintää tuttujen ihmisten kanssa.

3.3.2 Perustoimintojen tuki

Perustoimintojen tuki on työyhteisön viestinnän tärkein osa-alue. Ilman sitä yhteisö ei kykene toimimaan. Perustoimintojen viestintää tarvitaan palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja siirtämiseen asiakkaille. Se koostuu osittain ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä. Ulkoisia perustoimintoja tukevat viestinnän lajit ovat markkinointiviestintä ja suhteet toisiin työyhteisöihin. Sisäisiä toimintoja puolestaan tukevat työviestintä ja sisäinen markkinointi. (Åberg 2006, 98; 1989, 100.)

Sisäisen markkinoinnin rooli perustoimintoja tukevana viestinnän kenttänä on merkittävä. sen tehtävänä on varmistaa, että henkilöstöllä on onnistumisen kannalta olennaiset tiedot sekä viestinnän välineet. (Åberg 2006, 99.)

Siukosaari (1999, 122) puolestaan määrittelee sisäisen markkinoinnin tehtävän seuraavasti: ”Sisäisellä markkinoinnilla tavoitellaan tietämyksen ja hyväksymisen kautta innostuneisuutta työhön ja tuloksentekoon, halua henkilökohtaiseen onnistumiseen ja koko yhteisön menestymiseen.”

Sisäinen markkinointi on myös luonteeltaan jatkuvaa, eikä sillä siten ole virallista alkua eikä loppua (Siukosaari 1999, 122.)Täten se eroaa ulkoisesta markkinoinnista, joka on kestoltaan usein ennalta määrätty.

3.3.3 Profilointi

Profiloinnissa on kyse tavoitekuvan rakentamisesta ja siitä millaisia mielleyhtymiä ihmiset saavat eri yhtiöiden nimistä. Mielikuvat ovat lähes poikkeuksetta erilaisia, sillä ihmiset ovat eri tavoin yhteydessä ja kosketuksessa eri yhtiöihin ja kokevat esimerkiksi yhtiöistä näkemänsä viestit eri tavalla. (Åberg 2006, 100).

Meidän jokaisen kuva ympäristöstämme on erilainen.

Pitkäjänteisen yritys-, johtaja-, tuote- ja palveluprofiilin luomiseksi tarvitaan viestintää. Profiloinnin avulla luodaan perusvire koko työyhteisön viestinnälle. (Åberg 1989, 70.)

Profilointi ei ole ainoastaan viestintää, vaan se pyrkii nivomaan yhteen kolme tekijää. Teot: mitä teemme ja miten, viestit: mitä sanomme ja miten, ilme: miltä yhteisöilmeemme näyttää. Voidaankin siis todeta, ettei kyse ole ainoastaan yhteisökuvamainonnasta, vaan viestinnän kivijalan tai kanta-aallon määrittämisestä.

Teot ovat kaiken profiloinnin perusta ja annettujen viestien tulee olla totuudenmukaisia. (Åberg 2006, 100–101; 1989, 71.)

3.3.4 Informointi

Informointi nojaa ajatukseen, jonka mukaan viestintää tarvitaan yrityksen tapahtumista omalle henkilöstölle sekä ulkopuolisille kolmansille tahoille. Painopiste on uutisissa, jotka kertovat, mitä työyhteisössä tapahtuu. Informointi voidaan jakaa kahteen lajiin, ulkoiseen sekä sisäiseen informointiin. Ulkoinen informointi suunnataan organisaation ulkopuolelle, kun taas sisäinen informointi on tarkoitettu omalle henkilöstölle. (Åberg 2006, 102; 1989, 158.)

Informoinnissa on oleellista huomata sen ero profilointiin ja markkinointiin. Koska kyse on pääasiassa uutisoinnista, on sen yhteydessä mainittava myös ikävät tai epämiellyttävät asiat. (Åberg 1989, 158.)

Sisäisessä informoinnissa painopiste on varsinaisessa sisäisessä viestinnässä, ja sen yhteydessä käytettävissä kanavissa, joita tässä työssä käsitellään myöhemmin luvussa kuusi.

3.3.5 Kiinnittäminen

Kiinnittämisessä on kyse henkilöstön perehdyttämisestä työhönsä ja työyhteisöönsä viestinnän avulla.

Kiinnittämisessä ei kuitenkaan ole kysymys pelkästään uusista työntekijöistä. Työtehtävät saattavat muuttua ja uusia työtapoja ilmetä. Tämä vaikuttaa osaltaan siihen, että myös kauemmin talossa olleet kuuluvat kiinnittämisen vaikutuspiiriin. (Åberg 2006, 103.)

Åberg (2006, 102) toteaa, että kiinnittämistä on kahta lajia: yleisempää koko työyhteisöön perehdyttämistä ja varsinaiseen työhön perehdyttämistä. Työyhteisöön perehdyttämisen yhteydessä käydään läpi esimerkiksi talon normit, vallitsevat sopimukset ja määräykset, työsäännöt, henkilöstöpalvelut ja tiedot sekä oikeuksista että velvollisuuksista. Työperehdytyksen piiriin kuuluvat uudet työntekijät sekä ne henkilöt, joiden työmenetelmät tai työ muuttuvat. (Åberg 1989, 203, 208.)

Kun kiinnittämistä tarkastelee syvemmin, voidaan todeta, että sen vaikutukset yhteisössä korostuvat suurten muutosten yhteydessä, jolloin koko organisaatio saattaa kohdata mullistuksen tai muun vastaavan voimakkaan tekijän.

4 SISÄINEN VIESTINTÄ

Sisäinen viestintä koostuu pääasiassa henkilöstöviestinnästä ja on siksi tärkeä osaamisalue ja tavoitteellinen toiminto. Kyse on ennen kaikkea tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämisestä henkilöstön keskuudessa. (Siukosaari 1999, 45, 65.)

Sisäiseen viestintään kuuluvat yhteystoiminta ja tiedotus. Yhteystoiminnan avulla yhteisö pitää yhteyttä henkilöstöön, kun taas tiedotuksen tarkoitus on välittää sanomia talon sisälle. (Siukosaari 1999, 45.) Tässä vaiheessa lienee hyvä korostaa, että yhteydenpito ja tiedottaminen tarkoittavat kahta eri asiaa, vaikkakin ne saattavat asiaan perehtymättömän korvaan kuulostaa samalta. Viestinnän ja erityisesti sisäisen viestinnän byrokraattisesta ensivaikutelmasta huolimatta Juholin (1999, 34) korostaa, ettei sen paikka siitä huolimatta ole henkilöstöhallinnossa.

Teoriaosuuden alkuvaiheessa on hyvä korostaa, ettei viestintä itsessään muuta tilannetta paremmaksi. Sen sijaan tieto, joka saadaan oikeaan aikaan ja joka on ajan tasalla helpottaa työntekijöitä ymmärtämään mahdollisia muutoksia ja auttaa heitä sopeutumaan niihin myöhemmin. On parempi tietää pahin mahdollinen, kuin elää epätietoisuudessa. (Ikävalko 1995, 45.)

4.1 Sisäisen viestinnän tehtävät

Ikävalko (1995, 46) korostaa, että sisäisen viestinnän tärkein tehtävä lamavuosina on muutoksista informointi. Tämä on myös alue, jossa pahimmat laiminlyönnit usein tapahtuvat. Voidaankin olettaa, että muutoksista tiedottaminen on taas entistä tärkeämmässä asemassa, kun Eurooppa ajautuu yhä syvenevään rahoituskriisiin.

Tärkeitä tehtäviä ovat toisaalta myös selittää ihmisille organisaation olemassaolon kannalta tärkeät asioita kuten tavoitteet, keinot sekä arvot joita toteuttamalla asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa. (Juholin 1999, 32.)

Sisäinen viestintä pyrkii myös vaikuttamaan ihmisten viihtyvyyteen. Se onnistuu kertomalla yksittäisille henkilöille heidän tehtävänsä sekä tavoitteensa ja nivomalla ne yhtiön tavoitteisiin ja kertomalla, miten ne ovat toteutuneet. Pelkistä tavoitteista kertominen ei riitä. On tärkeää myös kertoa, miten hyvin ne on saavutettu. (Ikävalko 1995, 46.)

Ikävalko (1995, 46) tarkentaa sisäisen viestinnän tehtäviä käyttäen apunaan Åbergin aiemmin määrittelemää viestinnän pizzaa. Tärkeimmiksi hän nostaa:

- Informointi tuloksista, suunnitelmista ja henkilöstöä kiinnostavista asioista
- Perehdyttäminen työhön ja työyhteisöön. Tämän jälkeen kuvaan astuvat kiinnittäminen ja sitouttaminen organisaatioon
- Informointi ja keskustelu yhteisistä asioista ja kunkin omasta työstä sekä muutoksista, koulutuksesta, etenemisestä ja kehitymisestä.
- Sisäinen markkinointi, jolla pyritään vaikuttamaan henkilöstön tietoon oman yhteisön tarjoamista tuotteista ja palveluista. Kun omien työntekijöiden tieto kasvaa, kykenevät he paremmin markkinoimaan niitä eteenpäin ulos yrityksestä. Tämä on ulkoisen markkinoinnin menestymisen edellytys.
- Vuorovaikutus ihmisten kesken virallisissa ja epävirallisissa yhteyksissä

Voidaan siis todeta, että sisäinen viestintä pyrkii takaamaan tiedon virtaamisen vapaasti ja esteettä työyhteisössä. Tämä pätee erityisesti vertikaalisessa viestinnässä, jossa tiedon ja sanomien on päästävä kulkeutumaan vapaasti ylhäältä alemmille organisaatiotasolle sekä päinvastoin. Sisäinen viestintä pyrkii myös mahdollistamaan tuloksellisen vuoropuhelun henkilöstön kesken ja valjastamaan sen yhtiön käyttöön. Viestinnän ja sen apuna olevien välineiden läpäisykykyyn on kiinnitettävä huomiota.

Edellä mainitut tehtävät ovat yleispäteviä ja ne mainitaan lähes kaikessa alan kirjallisuudessa. Totuus on kuitenkin toisenlainen. Todellisuudessa yleisiä ohjeita on vaikea antaa, koska viestintä on viime kädessä aina yhteisösidonnaista. Muuttujia ovat yhteisön kulttuuri, arvot ja päämäärät. Viestinnän tekijöiden vastuulla on, että he tuntevat oman organisaationsa ja kykenevät muokkaamaan viestinnän yhtiön tarpeita vastaaviksi. (Juholin 1999, 43.)

Juholin (1999, 43) tiivistää viestinnän tehtävät kolmeen pääkategoriaan:

- Tiedonkulkuun, joka auttaa ihmisiä saamaan tarvitsemansa tiedon ja takaa sen, että tieto on helposti saatavilla.
- Vuoropuheluun, jossa mielipiteet voidaan ilmaista vapaasti ja niitä kuunnellaan.
- Keskeisten tietosisältöjen, kuten vision, strategian ja arvojen käsittelyyn.

Lopuksi on hyvä todeta, että yhteisöjen työntekijät ovat luultua kiinnostuneempia tietämään omasta yhteisöstään. Esimiehet ja johto olettavat usein, että henkilöstöä kiinnostaa ainoastaan heidän oma työnkuvansa ja siihen liittyvät seikat. (Juholin 1999, 35.) Näin ollen voin todeta, että edellä mainittujen teorioiden lisäksi viestinnän ja viestijöiden tehtävänä on ennen kaikkea selvittää, mistä ihmiset haluavat tietää. Näin viestinnästä saadaan tarkoituksenmukaisempaa ja sen tulokset ovat konkreettisia ja helpommin mitattavissa.

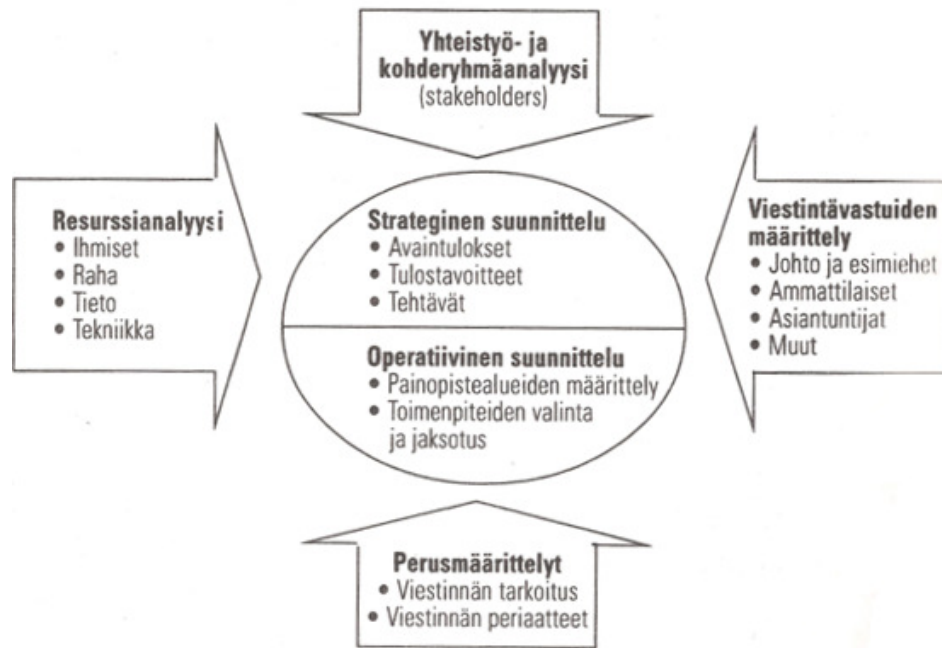
4.2 Suunnittelu

Vaikka sisäiselle viestinnälle olisikin olemassa sen vaatimat resurssit, se ei voi toimia pelkästään hyvien periaatteiden pohjalta. Mitä sisäinen viestintä sitten vaatii? Kuten kaikki muu, myös viestintä on organisaatiokohtaista. Vaaditaan suunnittelua sekä aikajoin pitkälle menevää ohjeistusta. (Juholin 1999, 105.)

Lähtökohtana sisäisen viestinnän suunnittelulle on ymmärtää, että toimintaa tapahtuu strategisella ja operatiivisella tasolla. Strategisen suunnittelun piiriin kuuluvat viestinnän tarkoituksen ja tehtävien määrittely, peruseriaatteiden määrittely sekä viestintästrategiaan liittyvät seikat kuten avaintulokset, tulostavoitteet ja tehtävät. (Juholin 1999, 105–106.)

Operatiivista suunnittelua ovat painopistealueiden määrittely sekä toimenpiteiden valinta ja jaksotus seuraavalle vuodelle (Juholin 1999, 106).

Juholin (1999, 106) lisää myös, että myös vastaanottajat, käytettävissä olevat resurssit ja vastuut on määriteltävä.



KUVA 2. Viestintäsuunnittelun komponentit (Juholin 1999, 106.)

Jos tarvittavaa taustatutkimuksia ja analyysejä viestinnän tarpeista ja vaatimuksista ei ole tehty, on vaarana, että tehdyt toimenpiteet eivät palvele työyhteisöä halutulla tavalla. Pitkällä aikavälillä huonosti suunniteltu ja toteutettu viestintä ei välttämättä saavuta arvostusta tai valtuutusta organisaatiossa. (Juholin 1999, 107.)

Viestintä vaatii periaatteita, yhteisiä pelisääntöjä, joiden mukaan jokainen toimii. On tiedettävä, millaiseen toimintatapaan yhteisö on sitoutunut. Pelisäännöissä määritellään asioita, jotka on usein määritelty myös yhteisön arvoissa. Näitä voivat olla esimerkiksi avoimuus, nopeus, ajantasaisuus, ennakoivuus ja vuorovaikutteisuus. (Juholin 1999, 108.)

Juholin (1999, 109) korostaa periaatteista tärkeimmät. Hänen mukaansa tavoiteperiaatteet olisikin hyvä purkaa esimerkiksi seuraavasti:

Viestintä on

- Ennakoivaa, jolloin henkilöstö on tietoinen organisaationsa asioista ennen muita sidosryhmiä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että tieto tulee ulkopuoliselta taholta kuten esimerkiksi mediasta.
- Avointa, joka tarkoittaa sitä, että asiat kerrotaan sellaisena kuin ne ovat. Tietoa ei vääristetä kaunistelemalla, vaan asioista kerrotaan niin syyt kuin seurauksetkin.

- Vuorovaikutteista, jolloin työyhteisössä syntyy keskustelua ajankohtaisen asian tiimoilta. Vuorovaikutus vaatii kaikkien vastuuta tiedonkulusta. On myös hyvä huomata, että vuorovaikutteista ilmapiiriä haettaessa tiedonkulku ei saa rajoittua yksisuuntaiseksi, esimieheltä alaiselle.

Vaikka sisäiselle viestinnälle olisikin asetettu järkevät ja toteutuskelpoiset tavoiteperiaatteet, ne tulisi tästä huolimatta havainnollistaa mahdollisimman yksiselitteisesti ja purkaa käytäntöön. Otetaan esimerkiksi avoin viestintä ja sen toteuttaminen käytännössä. ”Sekä myönteisistä että kielteisistä asioista kerrotaan ja keskustellaan peittelemättä, ja ristiriidat nähdään kehitysmahdollisuuksina. Jokaisella on oikeus saada palautetta työstään voidakseen kehittyä. Jokaisella on oikeus ja velvollisuus antaa palautetta työyhteisönsä jatkuvan kehityksen aineksiksi.” (Juholin 1999, 110.)

Jotta viestintä saadaan kiinteäksi osaksi organisaatiota, täytyy olla perillä vastaanottajista. Tämän vuoksi on tiedettävä, keille viestintää tehdään ja keiden kanssa viestitään sekä millaisia odotuksia näillä tahoilla on. (Juholin 1999, 111.)

Jotta viestintä toimisi halutulla tavalla, vaatii se tuekseen ryhmien ja verkostojen analysointia ja seuranta. Vastatakseen yhteistyöryhmien tarpeisiin, tarvitaan lisäksi tietoa siitä, mitä kyseiset ryhmät jo tietävät ja ennen kaikkea mitä he haluavat tietää. On myös hyvä olla perillä niistäkin asioista, joista ryhmät haluavat vielä erikseen keskustella. Mielikuvilla ja asenteilla on myös painoarvoa. (Juholin 1999, 111.)

Jotta viestintä olisi tehokasta, tarvitaan sen tueksi käyttökelpoinen suunnitelma. Perussuunnitelman tarkoituksena on luoda yhteiset pelisäännöt, tehdä keskeiset määrittelyt ja analyysit, asettaa tavoitteet sekä antaa valmiudet tehdä niin kauemmaksi kuin lähemmäksikin ulottuvaa suunnittelua. (Juholin 2009, 67.)

4.3 Suunnittelun lähtökohdat

Juholinin (2009, 69) mukaan viestintästrategia voidaan määrittellä seuraavalla tavalla: ”Viestintästrategia muodostuu niistä toimintaa yhdensuuntaistavista määrittelyistä, valinnoista ja tavoitteista, joita soveltamalla ja toteuttamalla yhteisö menestyy nyt ja tule-

vaisuudessa. Se tapahtuu hyödyntämällä viestintää koko organisaation voimavarana. Strategiassa päähuomio on tulevaisuudessa.”

Viestintä on organisaation voimavara ja käytettävissä oleva resurssi. Tämän vuoksi sitä tulee suunnitella, johtaa ja valvoa. Se ei siten juurikaan eroa muista yhtiön käytettävissä olevista voimavaroista. (Åberg 1989, 224.) Tässä vaiheessa lienee myös aiheellista todeta, että viestinnän johdonmukainen hallitseminen on tärkeää, olipa kyseessä sitten minkälainen organisaatio hyvänsä. Vaikka viestintä tapahtuisikin suurimmaksi osaksi normaalien rutiinien lomassa, on viisasta antaa päävastuu sen toteuttamisesta jollekin tietylle henkilölle. Jos vastualueita ei anneta, voidaan olettaa, että jaettu vastuu koetaan siten, ettei se loppujen lopuksi ole kenenkään vastuulla. Erityisesti ylemmiltä organisaatiotasoilta tulevan tiedon jakaminen olisi hyvä antaa jonkin yksittäisen henkilön tehtäväksi. Tällöin kyseisellä henkilöllä on oltava valmiudet ja valtuudet kutsua henkilöstöä paikalle tiedon välittämistä varten.

Suunnittelulle on ominaista, että se edeltää toimintaa ja siten etukäteen suoritettua päätöksentekoa. Sitä tarvitaan, kun haluttu tila edellyttää useita perättäisiä ja toisiinsa vaikuttavia päätöksiä. Tällöin päätöksistä muodostuu ketju, jonka hallintaan tarvitaan suunnittelua. Suunnittelun avulla pyritään vaikuttamaan tulevaisuuteen tietyllä tavalla. (Åberg 1989, 224–225.)

4.3.1 Strateginen suunnittelu

Suunnittelusta puhuttaessa, vastaan tulevat usein käsitteet strateginen, taktinen ja operatiivinen suunnittelu.

Strategisessa suunnittelussa tähtäin asetetaan pitkälle tulevaisuuteen voimavarojen ollessa sitomattomat. Aikaväli on yleensä 5 - 10 vuoden luokkaa. Strategisen suunnittelun työkaluiksi luetaan muun muassa erilaisten viestintäsuunnitelmien sekä soviteanalyysien luominen. (Åberg 1989, 225.) Strategisella tasolla luodaan pohja operatiiviselle suunnittelulle. Kyse on tietoihin, mielikuviin ja asenteisiin vaikuttamisesta. Strategian tavoite voi esimerkiksi olla tiedonvaihdon toimivuus. (Juholin 2009, 72.)

4.3.2 Taktinen suunnittelu

Taktinen suunnittelu käsittää keskipitkän aikavälin. Useimmiten puhutaan noin 2 - 5 vuodesta. Tällöin voidaan jo konkreettisesti suunnitella resurssien sitomista tiettyihin toimintoihin ja niiden vaikutuksia työyhteisöön. (Åberg 1989, 225.)

Juholinin (2009, 73) mukaan taktinen suunnittelu on hyvin lähellä operatiivista suunnittelua ja sen tavoitteena olisi siten toimia vuoden tai jopa muutaman kuukauden tähtämellä. Juholin toteaaakin, että taktinen ja operatiivinen suunnittelu menevät usein päällekkäin. On siis olennaista ymmärtää, mitä ovat pitkän aikavälin tavoitteet ja miten ne pystytään saavuttamaan käytännön toiminnalla. Tällöin olennaista ei siis olisi se, milloin mitään suunnittelua tehdään.

4.3.3 Operatiivinen suunnittelu

Operatiivinen suunnittelu käsittää suunnittelun lyhyellä tähtämellä, yleensä vuoden sisällä. Tällöin toimintaa pyritään suunnittelemaan sille suoduin resurssein. (Åberg 1989, 226.)

Kyse ei siis ole enää vaikutusten analysoinnista, vaan pikemminkin eri toimenpiteiden ideoinnista, ajoittamisesta ja järjestelystä, kun tiedetään konkreettiset tavoitteet sekä osapuolet, joiden kanssa ollaan tekemisissä. Operatiiviseen suunnitteluun kuuluu olennaisesti myös toiminnan seuranta. (Juholin 2009, 72.)

On hyvä huomata, että vain suunniteltu viestintä muodostaa tehokkaan kokonaisuuden. Suunnitelmallisuus vähentää yllätyksiä ja parantaa yhteisön kykyä reagoida niihin tilanteen niin vaatiessa. Lisäksi hyvällä suunnittelulla voidaan olennaisesti tehostaa työntekijöiden ajankäyttöä. (Kaihovirta-Rapo, Lohtaja 2007, 93.)

Viestintää suunniteltaessa on myös hyvä ottaa selvää yhteisön käytössä olevista kanavista. Niitä käsitellään tarkemmin tulevassa luvussa. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että viestintä onnistuu sitä paremmin, mitä paremmin viestintäkanava on onnistuttu valitsemaan. Väärällä kanavavalinnalla kohdeyleisö jää tavoittamatta. (Kaihovirta-Rapo, Lohtaja 2007, 50.)

4.4 Sisäisen viestinnän haasteet

Viestintä ja erityisesti sisäinen viestintä on varsin monimutkainen käsite. Se muodostuu useista toiminnoista, jotka ketjuuntuvat toisiinsa. Se sisältää useita muuttujia, joista osaa ei välttämättä voida tai kyetä ottamaan huomioon. Siksi onkin selvää, että jokainen joka on tekemisissä sisäisen viestinnän kanssa, kohtaa myös haasteita. Jos henkilö väittää, ettei haasteita ole, voidaan olettaa että hän ei ole vain vielä huomannut niitä.

Åbergin (2006, 111–112) mukaan haasteita on neljä. Ensimmäinen on tietojen liikkuminen. Tietoa liikkuu yhteisöissä usein aivan liian vähän. Syntyy siis uutistyhjiöitä, jolloin ihmiset tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta heille ei kerrota siitä. Tällöin puskaradio aktivoituu ja sen kautta liikkuvat huhut täyttävät syntyneen uutistyhjiön.

(Åberg 2006, 111.) On huomattava, että kyseinen tyhjiö täyttyy aina. Täytteen oikeellisuudella ei ole merkitystä. Tilannetta voidaan parantaa aktiivisella ja luotettavalla sisäisellä tiedotuksella, jolloin puskaradio virittyy pohtimaan nyansseja. Esimerkkityhjiöitä on useita, mutta tunnetuin lienee Irakin sodan jälkimainingeissa syntynyt tyhjiö, jolloin sodan syistä kiisteltiin varsin kiivaasti. Väittely jatkuu yhä tänäkin päivänä, sillä tyhjiötä ei ole saatu täytettyä tyydyttävästi huolimatta siitä, että sota kesti lähes vuosikymmenen.

Yrityksissä tyhjiöitä syntyy tyypillisimmin esimerkiksi fuusion, suurten organisaatiomuutosten tai lähiaikoina eläkkeelle siirtyvän toimitusjohtajan seuraajaspekulaatioiden yhteydessä. Pääsääntönä tiedon liikkumisen suhteen voidaan pitää sitä, että sellaiset tiedot on saatava liikkeelle, joihin kohdistuu yhteisiä tiedontarpeita. Näihin kuuluvat jo edellä mainittu organisaatiomuutokset sekä nimitykset tai suuret kaupat. (Åberg 2006, 111–112.)

Yhteisöissä on myös painotettava yhteisvastuullisuutta tiedon liikkuvuuden takaamiseksi. Tieto ei edelleenkään liiku itsestään. Kaikkien tulee kantaa vastuu tiedon välittämisestä eteenpäin tahoille, joille siitä on hyötyä. (Siukosaari 1999, 130.)

Toisena haasteena voidaan pitää tietovarastoja ja verkkoja. Osa tiedosta on lähtökohdiltaan sellaista, että sen on oltava paikallaan, mutta tietoa tarvitsevan on päästävä siihen käsiksi. Kyse on hajautetuista tietokannoista, joihin pääsee suoraan verkon välityksellä

tai tietokannan hoitajan kautta. Tiedot, joihin kohdistuu yksilöllisiä tiedontarpeita, on hyvä varastoida staattisiin tietopankkeihin. (Åberg 2006, 112.)

Esimiehen vahva asema sisäisessä viestinnässä on tullut jo useaan otteeseen esille. Siksi myös esimiestyöhön kohdistuu haasteita. Hän toimii linkkinä yksikkönsä ja koko muun työyhteisön välillä ja hänellä on lisäksi perspektiiviä koko yhteisön toimintaan. Haasteet kohdistuvat siis erityisesti tietojen räätälöimiseen oman yksikön tarpeita vastaavaan muotoon ja toisaalta tiedon välittämiseen alhaalta ylemmille organisaatiotasolle. (Åberg 2006, 112.) Huomiota tulee kiinnittää lisäksi siihen, että tiedon saanti on turvattu. Tiedon panttaaminen ja tiedon hallinnan avulla arvostusta hakeva johtaja ei ole osa tehokasta ja nykyaikaista viestintäilmastoa. (Siukosaari 1999, 130.)

Neljäntenä haasteena ovat tietotorit ja ahaa -aukiot. Yritys tarvitsee fyysisen tilan, jossa voi levätä ja ideoida epävirallisessa ilmapiirissä. Tämänkaltainen satunnaisviestintä on saavuttanut vankan jalansijan useissa moderneissa yrityksissä. Syynä tähän on se, että näissä tiloissa on syntynyt uusia lähestymistapoja ja ratkaisuja vallitseviin ongelmiin (Åberg 2006, 112; Åberg 1997, 106.)

Siukosaari (1999, 130) lisää Åbergin listaan vielä muutaman keskeisen tekijän. Jotta tieto saataisiin pidettyä liikkeellä, ihmisten tulee tuntea yhteisön tavat sekä muut ihmiset. Myös kanavavalinnat saattavat muodostua yllättävän haastaviksi. Onkin hyvä kartoittaa, mikä tieto jaetaan verkossa ja mikä paperilla. Tärkeämpää on kuitenkin osata käyttää henkilökohtaista viestintää oikein ja oikeissa tilanteissa.

Juholin (1999, 78) puolestaan tiivistää viestinnän suurimmat haasteet ja puutteet seuraavasti:

- Johto ei tiedä, mitä henkilöstö ajattelee. Henkilöstö ei siten koe johdon olevan selvillä siitä, mitä organisaatiossa ajatellaan ja koetaan.
- Tieto tulee perille huhuina.
- Johto ei kerro henkilöstölle tärkeitä ja oleellisia asioita. Kyse on tiedon merkittävyydestä, ei niinkään määrästä.
- Tietoa ei ole helposti saatavilla.
- Tieto ei ole täsmällistä.

Smythe (1997, Juholinin 1999, 63–64 mukaan.) toteaa, että eräs sisäisen viestinnän suurimmista haasteista on, että yhteisön jäsenet ovat tietoisia yhteisönsä kulttuurista ja arvoista. Tähän tavoitteeseen ei päästä tiedottamalla vaan siten, että ihmiset voivat todeta organisaation arjen perusteella, millaiset arvot työpaikalla vallitsevat. Arvot opitaan oman ja muiden käyttäytymisen perusteella. Niitä ei voi määrätä ulkoapäin, vaan jokainen arvioi niitä omaa kokemusmaailmaansa vasten. Arvoja ei siten voi sisäistää opettelemalla ulkoa avainsanoja ja niiden selityksiä. (Juholin 1999, 63–64.) Yhteisökulttuurin merkitystä sisäiseen viestintään kuvataan tarkemmin seuraavassa luvussa.

Jo mainittujen syiden lisäksi on mielestäni syytä kiinnittää huomiota OCD -menetelmän avulla saatuun tietoon viestintävajeista. Koska syyt eri vajeisiin ovat pysyneet jokseenkin muuttumattomina viime vuosikymmenten aikana, voidaan mielestäni olettaa, että viestintävajeet ja niiden aiheuttamat haasteet tulee myös ottaa huomioon nykyaikaisissa yhteisöissä. Tämä koskee erityisesti esimiesasemassa olevia henkilöitä. On pitkälti heidän vastuullaan kertoa yhteisön muille työntekijöille tärkeistä ja heitä välittömästi tai välillisesti koskettavista asioista.

Club Encoressa arkipäivän viestintää vaikeuttaa tiedon oikea-aikaisuuden puutteellisuus. Esimies itse kokee, että hänen välittämänsä sanomat eivät välttämättä aina ole ajan tasalla. Tämä johtuu osin hänestä itsestään riippumattomista syistä. Ihmisten työvuorot alkavat intervalleissa, eivätkä kaikki siten ole kuulemassa sanomaa tiettyinä hetkenä, jolloin sen vaikutukset olisivat voimakkaimmillaan. Tieto on siis toisille uutta, mutta toisille jo vanhentunutta.

4.5 Esimiesviestintä

Esimiehen asema osana viestinnän infrastruktuuria on kiistatta yksi tärkeimmistä. Tämä pätee etenkin työtä ja työympäristöä koskeviin asioihin. Koska esimies on usein läheisin ja helpoiten saavutettavissa oleva tiedonlähde, käännytään hänen puoleensa lähes kaikissa asioissa. (Åberg 2006, 110.)

On kuitenkin syytä huomata, ettei alainen voi passivoitua ja tuudittautua siihen, että esimies tuo tiedon pyytämättä ja aina oikeaan aikaan. Yksi alaisen velvollisuuksista osana toimivaa sisäistä viestintää on, että hän kykenee itse hakemaan aktiivisesti tietoa.

Tämä edellyttää kuitenkin, että tietoa on saatavilla ja yhteisössä tiedetään mistä sitä saa. (Åberg 2006, 110.)

Asemassaan esimiehen voidaan sanoa seisovan keskellä risteystä. Hänen tehtävänä on viedä tietoa henkilöstöltä johdolle ja johdolta henkilöstölle. Tietoa on osattava karsia ja tulkita oikein. Lisäksi tulevat ja lähtevät viestit on kyettävä kohdistamaan oikeille henkilöille. Kaikkien ei tarvitse välttämättä tietää kaikkea. Se mikä on kullan arvoista toisille, saattaa olla roskaa toisille.

Esimiesviestinnän tavoitteena on lisätä tietoisuutta omassa yksikössään. Tähän liittyvät kiinteästi tuloksetekijät, työnteko ja työympäristö. (Siukosaari 1999, 92–93.)

Åberg (2006, 111) kiteyttää esimiehen tehtävän varsin mallikkaasti. Hänen mukaansa esimiehen tehtävä on suhteuttaa ja räätälöidä tiedot oman yksikön tarpeita vastaaviksi siten, että jokainen ymmärtää, mitä ne tarkoittavat juuri tässä yksikössä.

Vaikka esimiehen asenne olisikin kohdallaan, tarvitaan myös viestintätaitoja. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että asiat osataan esittää rakentavassa hengessä ja myönteisessä ilmapiirissä. Yksi parhaista tavoista saavuttaa tietoisuus, on pyytää henkilö kahdenkeskiseen keskusteluun. (Ikävalko 1995, 60.) Tässä vaiheessa esimiesviestintä sekoittuu puhumiseen ja kuuntelemiseen, vuorovaikutukseen. Mikään kanava ei siis toimi itsenäisesti. Jokaisen kanavan voidaan olettaa tukevan toista jollakin tavalla. On kuitenkin otettava huomioon, että jos viestin tueksi käytetään useita kanavia, tulee viestin sisältämän tiedon pysyä muuttumattomana, jotta kaikki saisivat saman tiedon.

Johtamisviestintä on siten siis ”organisatorisissa puitteissa tapahtuvaa johtamistyötä, jossa korostuvat asioiden tulkinta, toimintaan tarvittavan tiedon tuottaminen ja jakaminen, yksilöiden ja ryhmän työn suuntaus, organisointi, valvonta, motivointi ja kannustaminen sekä vuorovaikutus ja yhteisöllisyys.” (Åberg 2006, 93.)

Esimiehen asema viestinnän etulinjoissa on kiistaton. Tehokas viestintä tässä asemassa edellyttää omaan yhteisöön kuulumista ja sitoutumista, joka puolestaan luo edellytykset vilpittömälle vuorovaikutukselle. Esimiesviestintä pitää sisällään eniten kasvokkaisviestintää kuin mikään muu viestinnän osa-alue. Äärimmäisten näkemysten mukaan esimiehen ei edes odoteta viestivän kirjallisesti, sillä sen koetaan ajoittain jopa pahentavan tilannetta. (Juholin 2009, 163.)

Esimiesviestinnän kehittämisen avainalueita ovat Juholinin (2009, 164) mukaan esimerkiksi:

- Kyky tulkita monimutkaisia asioita yksinkertaiseen ja ymmärrettävään muotoon
- Välitön ja rehellinen palaute työsuorituksista ja ideoista
- Kyky ottaa itse vastaan palautetta
- Mahdollisuus keskustella ja antaa aikaa ihmisille
- Myönteinen asenne oman ryhmän tai osaston kehittämisideoille

Tällä hetkellä Club Encoren esimiesten viestintäasemaa vaikeuttavat näkemuserot yrittäjien kanssa. Esimerkiksi ravintolapäällikkö kokee tällä hetkellä, että jos johtotasemissa olevat henkilöt ymmärtäisivät esteettömän ja vuorovaikutteisen tiedonkulun merkityksen, he olisivat todennäköisesti halukkaampia maksamaan palkkaa esimerkiksi reilun tunnin mittaisista palavereista. Tällöin palaverien käyttöasteenkin voidaan olettaa nousevan nykyisestä.

4.5.1 Arkisen esimiesviestinnän ongelmia

Esimiehen viestintä voi ajautua karille monella tapaa. Yleisimpiä ovat kieli-, käsite-, ymmärrettävyys- sekä tulkintaongelmat. Uskottavuus on haaste, viestijöillä voi olla vääränlaiset ennako-odotukset tai viestiketju saattaa katketa, kun viesti kulkee organisaatiossa ylhäältä alaspäin. Kaikki eivät ole viestintätilanteessa läsnä, sähköpostiviesti ei menekään perille tai asian tarkistaminen unohtuu. Edellä on käsitelty vain muutamaa esimiesten kohtaamaa ongelmaa. (Åberg 1997, 166–167.) Club Encoressa ongelmaksi esimiehen osalta muodostuu erityisesti tämän oman muistin kapasiteetti. Tilannetta vaikeuttaa edelleen se, että henkilöstön vuorot alkavat eri ajankohtina. Tällöin on äärimmäisen haasteellista pitää kirjaa siitä, mitä on sanonut ja kenelle ja ovatko aikaisemmin ilmoitetut tiedot mahdollisesti jo muuttuneet. Helpotusta tilanteeseen tuo kuitenkin alaisten aktiivinen tiedonhaku.

Viestinnän laatua voi parantaa kiinnittämällä huomiota sanomiin ja niiden ymmärrettävyyteen, perusteluihin ja vastaanottajiin. Lisäksi on hyvä miettiä, pitääkö tietoa muokata ennen jakelua esimerkiksi kertomalla kansilehdellä, mitkä ovat olennaisimmat kohdat tai mitkä ovat muutokset edelliseen verrattuna. Toistetta eli redundanssia kannattaa lisä-

tä, sillä sen on havaittu auttavan erityisesti silloin kun viestintätilanteessa esiintyy häiriöitä. Kun viesti on lähetetty, kannattaa kiinnittää huomiota vastaanottajiin varmistamalla, että viesti on mennyt perille, se on ymmärretty oikein ja että sen mukaan on toimittu. Vuorovaikutustilanteissa korostuvat puolestaan aktiivinen kuuntelu ja asioiden tarkistus. (Åberg 1997, 167.)

Tällä hetkellä Club Encoren esimiestasolla koetaan, että lähintä esimiestä saatetaan jopa vältellä. Syyksi epäillään sitä, etteivät kaikki välttämättä uskalla puhua asioista suoraan. Esimerkiksi palavereissa on harmittavan usein havaittavissa kiertelyä ja kaartelua. Esimiehen asema korostuu entisestään, kun organisaatiotasojen määrä lisääntyy. Esimerkiksi ketjuravintoloissa, joissa Club Encorenkin esimies on aikaisemmin työskennellyt, vastauksen saaminen kesti usein luvattoman pitkään. Viesti saattoi edetä pitkiäkin matkoja niin vertikaalisesti kuin horisontaalisesti. Jotkut välittivät viestiä vain eteenpäin, kun taas toiset eivät edes halunneet vastata esitettyihin kysymyksiin.

Edellä kuvatun kaltainen tahallinen viivyttely ja kömpelö viestintäkulttuuri ovat omiaan laskemaan työmotivaatiota. Tuloksena saattaa olla yksittäisten henkilöiden irtisanoutumisia. Tällöin talosta poistuu myös hiljaista tietoa, joka osaltaan heikentää sanomien kulkua ja siten myös työyhteisön tehokkuutta.

4.5.2 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut on Suomessa otettu monissa yhteisöissä käyttöön 1990-luvulla. Niiden tarkoituksiksi on määritelty vuorovaikutuksen, tiedonvälityksen sekä ymmärryksen lisääminen työyksiköissä. Nämä tilaisuudet mielletään usein esimiehen ja alaisen väliseksi kanssakäymiseksi, mutta ne voivat olla luonteeltaan myös tasavertaisten yhteistyökumppaneiden suunnittelu- ja arviointikokouksia. (Siukosaari 1999, 93, Juholin 1999, 186.)

Kehityskeskusteluissa ei siis ole kyse esimiehen pitämästä monologista. Niissä puhutaan ja kuunnellaan. Tavoitteena on, että keskusteluissa käsitellään tuloksentekijän ja esimiehen välistä yhteistyötä sekä työtä koko yksikössä. Niissä tulee käsitellä molempien suorituksia, onnistumista ja tavoitteiden saavuttamista omissa töissään. Esimiehen osalta käsitellään hänen toimenkuvaansa työntekijöiden lähimpänä esimiehenä. (Siukosaari 1999, 93.)

Kehityskeskusteluja tulisi pitää vähintään kerran vuodessa puolueettomalla maaperällä. Keskusteluja ei siis tule käydä kummankaan toimistossa tai vastaavassa työtilassa. Kii-reisessä ilmapiirissä vuorovaikutus on heikkoa, siksi olisikin suotavaa, että tilaisuudelle on varattu riittävästi aikaa. Toisin sanoen keskustelu loppuu silloin, kun kumpikin osa-puoli on saanut tuotua asiansa ilmi. (Siukosaari 1999, 93.)

Mitä tuloksellinen vuorovaikutus kahden henkilön välillä vaatii? Seuraavassa on esitelty muutamia onnistumisen elementtejä: (Siukosaari 1999, 95.)

- Puhutaan työstä, tavoitteista sekä tuloksista ja onnistumisista, ei henkilökohtaisuuksista
- On sovittu suoritustasosta, mutta onko se tiedossa.
- Molemmilla on tieto siitä, mitä on tehty ja mikä tilanne on nyt. Onko tietoa siitä mihin tulevaisuudessa ollaan menossa
- Puhutaan molempia koskevista asioista, myös esimiestä.
- Annetaan rakentavaa palautetta ja kiitosta tehdystä työstä puolin ja toisin.
- Esitetään kysymyksiä, jotka ovat yhteisön kannalta konkreettisia ja kuunnellaan vastaukset
- Ei yllätyksiä, niiden tulisi tässä vaiheessa olla jo tiedossa.
- Keskustelulle on mietitty etukäteen runko, jonka mukaan se viedään yhdessä läpi.

Vuorovaikutuksen takaamiseksi on kuitenkin huomioitava muutakin, kuin yllä mainitut seikat. Pelkkä esimiehen halu järjestää kehityskeskusteluja ei riitä, myös henkilöstön on oltava sitoutunut osallistumaan säännöllisesti esimies - alainen - kohtaamisiin. Voi-daankin siis todeta, että esimiehen on osattava motivoida työntekijänsä keskustelemaan.

Siukosaaren (1999) mukaan käytyjä keskusteluja ei tulisi juurikaan dokumentoida. Painoarvon hän antaa sille, että esimies itse todella tietää, milloin tarvittava määrä keskusteluja on käyty. Itse olen kuitenkin eri mieltä. Myös tulevaisuudessa käydyille keskusteluille on annettava merkitys. Tämä onnistuu ainoastaan siten, että edellisissä tilaisuuksissa käsitellyt teemat ja asianhaarat tallennetaan. Näin työntekijöiden kehitystä voidaan johdonmukaisesti seurata ja seuraavalla kerralla jatkaa siitä, mihin edellisellä kerralla jäätiin. Siitähän koko kehityskeskustelu - käsitteessä on kysymys. Kehityksestä, jonka vain avoin viestintä mahdollistaa.

4.5.3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tarkoituksena on taata onnistuminen kahdella alueella: taloontulija tuntee itsensä odotetuksi ja saapumisen uuteen työpaikkaan mahdollisimman luontevaksi ja empaattiseksi tapahtumaksi. Toisaalta tavoitellaan myös sitä, että tulokas ottaa oman paikkansa tuloksetekokoneistossa mahdollisimman pian ja tehokkaasti. Tämä edellyttää tietoisuuden ja tunnettuuden lisäämistä alusta alkaen. (Siukosaari 1999, 96.)

Työyhteisöön perehdyttäminen koetaan usein talon tapojen opettamisena. Kerrotaan, mitkä ovat yhteisön viralliset normit, noudatettavat säännöt, toimintaperiaatteet, mahdolliseen työturvallisuuteen liittyvät asiat sekä henkilöstön oikeuksista ja velvollisuuksista. Kaikki edellä mainitut ovat itse asiassa virallisia normeja. Lähes kaikissa yhteisöissä vallitsee myös epävirallisia normeja. Tässä vaiheessa kuvaan astuvat työryhmän jäsenet, jotka perehdyttävät uuden tulokkaan myös epävirallisiin normeihin. (Åberg 1989, 203–204.)

Epäviralliset normit muodostuvat jokaiseen organisaatioon ajan kuluessa. Ne syntyvät kokeilun, oppimisen ja vuorovaikutuksen kautta ja liittyvät usein työtahtiin tai yksikön sisäiseen ”hierarkiaan”. Nämä säännöt tulokas oppii varsin nopeasti. (Åberg 1989, 207.)

Henkilö on saanut perustietoa itse yrityksestä ja sen tavasta toimia jo valintaprosessin yhteydessä. Tätä seuraa varsinainen perehdyttäminen, jonka kesto on täysin riippuvainen yhteisöstä ja sen toimialasta. Perehdytyksen tarkoitus on johdattaa uusi henkilö syvemmälle organisaation kulttuuriin sekä tavoitteisiin. Perehdyttämisaika ja sen tehokkuus perustuu erityisesti toimivaan vuorovaikutukseen perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä. Viestinnän tulee siis olla kaksisuuntaista. (Juholin 1999, 144.)

Kun halutaan opettaa henkilö talon tavoille, on syytä muistaa, että tällöin kyseistä henkilöä ikään kuin kahlitaan yhteisössä vallitsevien normien avulla. Käytännössä tämä tarkoittaa usein sitä, että perehdyttäjä kertoo tulokkaalle, mitä saa ja pitää tehdä sekä toisaalta mitä ei saa tehdä. Tarkoituksena on siis rajoittaa yksilön liikkumavapautta yhteisössä. Tässä tilanteessa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, että viesteillä on tapana mennä paremmin perille, kun yhteisön säännöt sekä yhteisökulttuuri puretaan esimerkiksi tarinoiden muotoon. Toisaalta riski muutosvastarintaan kasvaa ja normien sisäis-

täminen hankaloituu, jos pelisääntöjä ei tuoda esille oikealla tavalla. (Åberg 1989, 204, 206.)

Yhteisöön perehdyttämisen keinoja on monia. Valintaprosessin jälkeen niihin kuuluvat perehdyttämiskoulutus, perehdyttäjät, ensimmäisien työpäivien kokemukset, henkilöstöpoliittinen ohjelma ja muut henkilöstöhallinnon pysyväisohjeet. Saatavuuden mukaan tulokasta tukee myös tervetuloa taloon -opas, verkossa oleva perehdyttävä aineisto ja henkilöstölehti. (Åberg 2006, 103–105)

Kun perehdytys on hoidettu hyvin, nopeutuu tulijan sopeutuminen yhteisöön, kielteisiä ennakkoluuloja on vähemmän ja tulokas viihtyy paremmin sekä osaa noudattaa talon tapoja ilman jatkuvaa tarkkailua. (Siukosaari 1999, 98.)

Varsinaiseen työnkuvaan perehdyttäminen on yksityiskohtaisempaa kuin yhteisöön perehdyttäminen. Uuden työnkuvan oppimisen kannalta tärkeitä keinoja ovat työnopastaja, kouluttaja, lähin esimies, verkkoaineisto sekä kirjallinen aineisto. Henkilökohtaisen neuvonnan painoarvoa ei missään nimessä tule väheksyä, sillä uusi työntekijä oppii kouluttajaltaan kaiken olennaisen työstään. Perehdyttäjän asenteiden ja arvojen tulee olla kohdallaan. Perehdyttämistä ei pidä nähdä välttämättömänä pahana, joka hidastaa oman työn tekemistä. On tärkeää, että tulokkaan toimintatavat saadaan sovitettua yhteisön määrittelemään muottiin, jotta väärinymmärrysten sekä puutteellisen neuvonnan aikaansaamilta konfliktitilanteilta vältyttäisiin tulevaisuudessa. (Åberg 2006, 103–105)

Vaikka käytännön perehdyttämisen hoitaisikin esimerkiksi työnopastaja tai kouluttaja, on vastuu perehdyttämisestä yksin esimiehellä. Muut prosessiin osallistujat toimivat ainoastaan tukijoukkona. Tiedon liikkuminen on perehdytyksen kannalta tärkeää. Painoarvoa on annettava lisäksi sille, että tulokas tietää, mistä tietoa tarvittaessa on saatavilla. Otetaan esimerkiksi tilanne, jossa tukihenkilö sairastuu tai lähtee lomalle. Tällöin ei voida olettaa, että tulokas muistaisi ja tietäisi asiat vain siksi, että ne käsiteltiin lyhyesti perehdyttämiskurssilla. (Åberg 2006, 104; 1989, 206.)

Vaikka henkilön opastus olisikin järjestetty mallikkaasti, on hyvä kiinnittää perehdyttämisen pitkäaikaisiin tavoitteisiin sekä minimitasoon, jonka uusi tulokas hallitsee jakson jälkeen. Lisäksi on pidettävä huolta siitä, että käyttöohjeet, tervetuloa taloon -oppaat ja muu tukiaineisto ovat helppotajuisia sekä ajan tasalla. (Juholin 1999, 144–145.)

5 SISÄISEEN VIESTINTÄÄN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

5.1 Yhteisökulttuuri

Yhteisökulttuuri on yhteisön tapa toimia. Tämä on lyhyin ja yleensä toimivin määritelmä. Yhteisökulttuuri ilmentää, miksi yhteisö on perustettu ja missä sen työntekijät ovat parhaita. Sen avulla voidaan myös määritellä, mitä työntekijät osaavat ja miten he hoitavat tehtäviään. Yhteisön tapa toimia ja viestiä ovat osa yhteisökulttuuria ja ne ovat yhteisökuvan rakentamisen peruspilikoita. Siksi kaikki yhteisökulttuuriin kuuluva kuuluu läheisesti yhteisöviestintään. Kulttuurin vaaliminen ja kehittäminen ovat tyypillisesti yhteisön johdon ja viestintävastuullisen yhteisiä tehtäviä. (Siukosaari 1999, 50–51.) Viestintä on siis kulttuurisidonnainen ja -herkkä toiminto organisaatiossa. Viestintä ja sen eri muodot ovat riippuvaisia siitä, millainen organisaatio on. (Juholin 1999, 62.)

Kulttuurilla tarkoitetaan käyttäytymismalleja, jotka on hyväksytty työyhteisössä. Ne muodostuvat arvoista, ulkoisista tunnusmerkeistä ja uskomuksista, joiden avulla yhteisö kykenee menestymään. (Juholin 1999, 63.) Muun muassa Dozier (1995, Juholinin 1999, 63 mukaan.) päätyi jakamaan organisaatiokulttuurin kahteen luokkaan: osallistuvaan ja autoritaariseen. Osallistuva kulttuuri on avointa, tasa-arvoista, siinä muodostuu tiimejä sekä mahdollisuus tehdä yhteisiä päätöksiä ja jakaa vastuu. Tämän vuoksi se luo erinomaiset edellytykset toimivalle viestinnälle. Autoritaariselle kulttuurille tyypillistä on puolestaan keskitetty päätöksenteko, kontrolli ja valvonta, menneeseen sitoutuminen ja sulkeutuneisuus. (Juholin 1999, 63.) Åberg (1997, 26) huomauttaa, että kulttuuri syntyy ajan saatossa.

Yhteisökulttuurin luominen on samanlaista kuin arvojen määrittely. Luominen ja määrittely ovat usein johdon vastuulla. Tästä huolimatta henkilöstön kanssa on tehtävä yhteistyötä, sillä jos henkilöstö ei hyväksy arvoja, se ei tule myöskään omaksumaan niitä tai toimimaan niiden mukaan. (Siukosaari 1999, 52.)

Arvot ovat olennainen osa yhteisökulttuuria ja viestintää. Niiden avulla pystytään konkretisoimaan, mikä on luvallista ja arvostettavaa ja mikä taas ei. Ne kertovat, miten yhteisö suhtautuu työntekijöihinsä ja ympäristöönsä, mitä tuotteita ja palveluita tuotetaan, miten toimitaan ja mitkä ovat yhteisön tavoitteet. Tarkasteltiinpa arvoja mistä suunnasta hyvänsä, on tärkeää, että ne ovat oikeita ja että niihin voi samaistua. Tietoisuus arvoista

on tärkeää viestinnänkin kannalta. Jos avoimuus on yksi yhteisön arvoista, on tärkeää että tiedonkulku on läpinäkyvää, jokainen on tietoinen keskeisistä asioista ja että yksittäisillä henkilöillä on mahdollisuus päästä tiedon lähteelle. Avoimuus ei myöskään ole yksinomaan vertikaalia, vaan sen tulee näkyä myös suhteessa esimiehiin, työtovereihin ja yhteistyökumppaneihin. (Juholin 1999, 64–66.)

Yhteisökulttuuri ja arvot antavat siis ensisijaisesti tietoa niin yhteisön sisälle kuin ulkopuolelle. Sisäisessä viestinnässä niiden merkitys on suuri. Ne antavat yhteisölle edellytykset päästä tavoitteisiinsa, tosin hieman eri tavalla kuin yhteydenpito tai tiedottaminen. Arvojen ja kulttuurin avulla yhteisön jäsenet pystyvät arvioimaan organisaation käyttäytymistä eri tilanteissa etukäteen. Ihmiset siis tietävät, että oli tilanne mikä hyvänsä, yhteisö käyttäytyy suunnilleen odotetulla tavalla. Tämä lisää turvallisuuden tunnetta organisaation sisällä. (Siukosaari 1999, 54.) Epätietoisuuden ja -varmuuden poissaolo puolestaan johtaa parempaan työtyytyväisyyteen.

Yhteisökulttuuri mielletään yhteisön sieluksi ja siksi tulisikin selvittää, onko henkilöstö perillä organisaation tavoista toimia ja kuinka sitoutunut se on nykyiseen yhteisökulttuuriin. (Siukosaari 1999, 54.) Sisäisen viestinnän perusajatus on siis tässäkin tilanteessa läsnä: onko tarpeellinen ja hyödyllinen tieto kaikkien saatavilla ja vaikuttaako se toimintatapoihin.

5.2 Organisaatioilmasto

Organisaatioilmastolla tarkoitetaan sitä ilmanalaa tai tunnelmaa, joka organisaatiossa vallitsee tietyllä hetkellä. Ilmasto voi muuttua varsin nopeasti jonkin dramaattisen hyvän tai huonon tapahtuman seurauksena. Ilmasto voidaan määritellä joko kannustavaksi tai lamaannuttavaksi. (Juholin 1999, 66.)

Ilmasto kehittyy sen mukaan, miten yhteisön jäsenet kokevat ympäristönsä piirteet. Tähän vaikuttaa esimerkiksi johtamistyyli, palkitseminen ja palautteen antaminen. Viestintäilmaston tärkein osa on lähiyhteisön viestintä, johon sisältyvät avoimuus, vuorovaikutteisuus, viestintäsuhde lähimpään esimieheen sekä mielikuva tiedonkulusta organisaatiossa. (Pace & Faulsen 1994, Lehtonen 1991, Juholinin 1999, 67 mukaan)

Toisaalta ilmasto voi kuvata henkilöstön tyytyväisyyttä eri asioihin, kuten omaan työhön, esimiehiin ja työolosuhteisiin. Viestintä on välittävä muuttuja ilmaston, arvojen ja uskomusten välillä. Tulkinnasta riippumatta voidaan todeta, että ilmaston mittauksella kyetään havainnoimaan muutokset ihmisten kokemuksissa. (Juholin 1999, 67)

Ilmasto on luonteeltaan tilapäinen ja se voi muuttua nopeastikin. Kuten edellä jo mainittiin, muutokseen riittää usein yksi tarpeeksi vahva tapahtuma. Kulttuuri on sen sijaan pysyvämpi ja muutokset siinä tapahtuvat hitaasti vuosien saatossa. Kulttuuria tai ilmastoa ei voida muuttaa johtoryhmästä käsin. Tosin jälkimmäinen on herkempi omaamaan muutoksia. (Juholin 1999, 68)

Viestintäkulttuurin neljä ulottuvuutta: (Tukiainen 1999, Juholinin 1999, 68 mukaan)

- Viestintäjärjestelmän käyttö, joka sisältää viestintäkanaviin, tietosisältöihin ja oma-toimiseen viestintään liitetyt merkitykset.
- Esimiehen viestintä ja tapa toimia. Sisältää esimiehen viestintään ja viestinnälliseen toimintatapaan sekä johdon viestintään, johtamistapaan, organisaation rakenteeseen ja viestinnän sääntöihin liitetyt merkitykset
- Horisontaalinen viestintä, joka sisältää työtovereiden viestintään, kanssakäymiseen, työyhteisön viestinnällisyyteen sekä puskaradioon liitetyt merkitykset
- Viestintäprosessin toimivuus, jossa painopiste on tiedonkulun toimivuudessa ja oikea-aikaisuudessa sekä tiedon laadussa ja määrässä ja niihin liitetyissä merkityksissä

6 KANAVAT

Viestintäjärjestelmä koostuu viestinnän järjestelyjen ja sääntöjen ohella viestintäkanavista, joita yhteisöllä on usein käytössään varsin mittava määrä. (Åberg 2006, 108.) Nämä kanavat voidaan jakaa lähi- ja kaukokanaviin. Lähikanavat on tarkoitettu työyksikköä ja yksilöä varten, kun taas kaukokanavat välittävät sanomia koko työyhteisölle. (Åberg 2000, 173.)

Sisäisen viestinnän kanavat jakautuvat tämän lisäksi vielä kahteen luokkaan: välittömiin ja välillisiin kanaviin. Välittömillä keinoilla tavoitellaan nimensä mukaisesti välitöntä vuorovaikutusta. Esimerkiksi tiedotustilaisuuksissa ihmiset kohtaavat toisensa, kysyvät ja saavat vastauksia saman tien. Välillisillä keinoilla puolestaan ei voida saavuttaa välitöntä vastareaktiota. Niissä käytetään niin kutsuttua välikättä, yhä vieläkin paperia, joka voidaan laittaa esimerkiksi ilmoitustaululle. (Siukosaari 1999 91, 104.)

Välittömien ja välillisten kanavien lisäksi jako voidaan tehdä myös virallisiin ja epävirallisiin kanaviin. Virallisia kanavia käytetään suunnitellussa viestinnässä ja niitä ovat palaverit, tiedotteet sekä verkkosivut. Epävirallisten kanavien asemaa ajavat keskustelut taukotiloissa, tupakkapaikoilla ja kahviautomaateilla. Niissä täydennetään ja keskustellaan virallisia kanavia pitkin saadusta tiedosta. Jos virallista tietoa on vähän saatavilla, epävirallinen viestintä täydentää kyseistä tyhjiötä. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 53.)

	Lähikanavat	Kaukokanavat
Suora viestintä	Lähin esimies Muut esimiehet Osastokokous Ahaa -aukiot Työtoverit	Tiedotustilaisuus Yhteistyöelimet ja luottamushenkilöt Kokoukset ja neuvottelut Ylimmän johdon suora yhteydenpito Työtoverit muissa yksiköissä
Välitetty viestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Tehdaslehti Verkkoviestintä	Ilmoitustaulu Kiertokirjeet Pikatiedote Tiedotus- ja henkilöstölehti Asiakaslehti Toimitusjohtajan katsaus Toimintakertomus Tietokannat verkossa Videouutiset Sisäinen radio Puhelinuutiset Verkkoviestintä Joukkoviestimet

KUVA 3. Sisäisen tiedotuksen kanavat. (Åberg 2000, 174.)

Nykyisin viestintäkanavien määrä organisaatioissa on suuri. Länsimainen ajattelumalli, jossa sana ”paljon” on automaattisesti yhtä kuin hyvä, antaa painetta määrän kasvattamiseen. Lähtökohtana on usein, että mitä enemmän sähköisiä ja graafisia kanavia on käytössä, sitä paremmin asiat ovat. Tämä on harhaluulo. (Juholin 1999, 35.)

Voidaankin pohtia alati paisuvan informaatioteknologian vaikutuksia työyhteisöihin. Kehittyneellä tekniikalla on mahdollista saavuttaa enemmän ihmisiä useita eri kanavia käyttäen kuin koskaan ennen. Aiheuttaako eksessiivinen tarjonta organisaatioissa tietovajetta, vaikka päämäärä olisi päinvastainen? Mitä enemmän keinoja tiedon saantiin on, sitä enemmän tulee kiinnittää huomiota saatavan tiedon yhtenäisyyteen. Toiminta on järjestettävä niin, ettei samaa tietoa voi tulkita eri tavalla eri lähteitä käytettäessä.

Jokainen yhteisö toimii eri tavalla, niiden viestintäkulttuurit siis poikkeavat toisistaan joskus huomattavastikin. Siukosaaren (1999, 91) mukaan jokaisessa organisaatiossa onkin löydettävä ja valittava ne kanavat ja keinot, jotka parhaiten vastaavat odotuksia ja tarpeita yhteisön sisällä. Taitava valinta edellyttää yhteisöviestinnän hallitsemista, ja että henkilö on ollut organisaation palveluksessa jo pidemmän aikaa, tällöin hän omaa

hyvän ”talotuntemuksen”. Organisaation on aluksi siis parempi kartoittaa omat resurssinsa, eli tarkistaa, mitä kanavia sillä loppujen lopuksi on käytössään.

Åberg (2006, 109) kykenee esittämään muutaman yleistyksen siitä, miten eri yritysten henkilöstö käyttää sisäisen viestinnän kanavia. Omaa työtä koskevissa asioissa käännyttiin lähimmän esimiehen puoleen. Jos taas asia koski myös omaa työyksikköä tai tulosyksikköä, tietoa saatiin esimiehen ohella osastokokouksista.

Kun tietoa halutaan koko työyhteisöstä, kanavien määrä moninkertaistuu. Useimmin käytettyjä väyliä ovat tiedotustilaisuudet, henkilöstölehdet, oma esimies tai toimitusjohtajan katsaus.

Mitä pidemmälle tulevaisuuteen katsotaan, sitä enemmän informaatioteknologian voidaan olettaa vaikuttavan kanavien käyttökelpoisuuteen. Esimerkiksi viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana verkko on mullistanut kanavien käytön. Se on suurimmaksi osaksi syrjäyttänyt pikatiedotteet, ilmoitustaulut sekä puhelin- ja videouutiset. On myös huomionarvoista, että vaikka tietoverkko on syrjäyttänyt monia kanavia, pysyy sen rinnalla edelleen useita muita väyliä, joita se täydentää tehokkaasti. (Åberg 2006, 109.)

Club Encoressa käytetään sekä välillisiä että välittömiä kanavia ja niiden koetaan tällä hetkellä olevan tasapainossa. Kumpikaan kanavalaji ei siis ole vallitsevassa asemassa. Käytettyjä kanavia ovat muun muassa Facebook, palaverit, sähköposti, ilmoitustaulu sekä puhelin.

6.1 Välittömät kanavat

6.1.1 Puhuminen ja kuunteleminen

Kun kaksi tai useampi henkilö kohtaavat ja alkavat vaihtaa tietoa, syntyy keskustelu. Tiedon tai viestin välittäjä pystyy siten saamaan vastareaktion palautetta, jonka avulla hän pystyy tulkitsemaan, onko viesti mennyt perille ja ymmärretty. Tämän lisäksi keskustelutilanteessa saadaan välittömästi tietoa toimenpiteistä, joihin keskustelun toinen osapuoli mahdollisesti ryhtyy.

Juuri edellä mainitut seikat tekevät puhumisesta ja kuuntelemisesta erään arvokkaimista välittömistä viestinnän kanavista, palaute saadaan viivytyksettä. Ja vaikka suora-

naista suullista palautetta ei syntyisikään, voivat vastaanottajan ilmeet paljastaa, vaikuttaako viesti ja onko se ylipäätään ymmärretty. (Siukosaari 1999, 92.) Jos keskustelua ei synny spontaanisti, on toisen osapuolen kuitenkin hyvä varmistua siitä, että viesti on ymmärretty halutulla tavalla. Erityisen hyvin puhuminen ja kuunteleminen toimii pienehköissä organisaatioissa, joissa puhujan on mahdollista tavata tietyn ajanjakson aikana kaikki muut yhteisöön kuuluvat henkilöt.

Club Encoren viestintäkulttuurissa pyritään lähtökohtaisesti siihen, että työntekijöille annetut vastaukset perustellaan aina mahdollisimman hyvin. Vaikka tietoa ja vastauksia olisikin saatavilla, ei niistä ole hyötyä jos niiden sisältöä ei ymmärretä. Poliittisia vastauksia, joissa puhutaan paljon mutta ei sanota mitään, ovat luonteeltaan pahimpia.

6.1.2 Kokoukset ja palaverit

Kun uutiset koskevat koko yksikköä tai osastoa, on järkevintä kutsua koolle kokous tai palaveri. Ne ovat varsin tehokkaita sisäisen tiedotuksen foorumeita, joissa esimies yksin tai oman esimiehensä kanssa kertoo tapahtuneesta sekä tulevista tapahtumista. Niitä ei kuitenkaan tule kutsua koolle, jos kaikki eivät pääse paikalle eivätkä siten saa samaa tietoa samanaikaisesti. (Ikävalko 1995, 60–61; Siukosaari 1999, 98–99.)

Palavereissa ja kokouksissa käsitellään ajankohtaisia asioita. Tilaisuuksia tulee pitää säännöllisesti sitä mukaan kun asioita tulee ajankohtaiseksi. Jos palavereita pidetään liian harvoin, käsiteltävät asiakokonaisuudet muodostuvat liian suuriksi ja niiden esittäminen mielekkäästi käy haasteelliseksi. Tämä johtuu pääasiassa siitä, että isoa tietomäärää on hankala tiivistää ilman, että sen luonne muuttuisi yleistäväksi tai teoreettiseksi. Liian pitkät aikavälit kokousten välillä luovat lisäksi tietovajetta, joka puolestaan johtaa epätietoisuuteen, turhautumiseen ja tyytymättömyyteen henkilöstön keskuudessa. (Ikävalko 1995, 61.)

Aina tämä ei kuitenkaan johdu lähimmästä esimiehestä. Organisaatiotasojen välille saattaa muodostua tietotukoksia, jotka estävät viestien virran. Tällöin huono tiedotus ei ole yksin esimiehen vika. Näissä tilanteissa on muistettava jokaisen työntekijän, myös esimiehen, vastuu ja velvollisuus hankkia yksikön kannalta olennaista tietoa. Tilanne on myös korjattava mahdollisimman pian keskustelemalla ylemmän johdon kanssa. Aktii-

visen vuorovaikutuksen ja aloitekyvyn merkitystä ei pidä siis väheksyä tässäkään suhteessa.

Palavereiden ongelmakohtiksi voivat muodostua löysyys asioiden käsittelyn suhteen tai niiden epäselvät roolit. Tällöin tuloksena voi olla, etteivät ihmiset koe saavansa kokouksista haluamaansa tietoa. Seurauksena on, että kiinnostus kokoontumisia kohtaan lopahattaa täysin. (Juholin 1999, 143.) Tällöin myös tietovaje voi yksittäisten henkilöiden kohdalla kasvaa entisestään. Jos taas palaverien ilmapiiri on viestinnän kannalta epäotollinen, voivat jotkut kokea ne pakkopullaksi ja ajanhukaksi. (Juholin 1999, 143.) Tällöin viestitkään eivät mene halutunlaisina perille, koska suhtautuminen asioihin on negatiivinen.

Palavereiden hyvä puoli on se, että niissä viestintätilanne on läheisempi kuin silloin, jos käytettäisiin persoonattomampaa pienjoukkoviestintää. Lisäksi viestinnästä muotoutuu kaksisuuntaista kasvokkaisviestintää, jonka ansiosta asioista voidaan keskustella välittömästi, saatua tietoa voidaan kommentoida sekä antaa välitöntä palautetta, joka puolestaan antaa esimiehille tiedon siitä, onko viesti ymmärretty halutulla tavalla. Palavereissa saadaan selville myös henkilökunnan sitoutuminen asiaan mielipiteiden ilmaisun kautta. (Åberg 1989, 183.)

Palavereiden tehokkuuden edellytyksenä on, että niiden vetäjä osaa asiansa tarpeeksi hyvin. Heidän tavoitteenaan on saada osallistujat puhumaan ja keskustelemaan. (Siukosaari 1999, 99.) Tämä pätee erityisesti suomalaisessa yrityskulttuurissa, jossa on tapana olla varsin passiivisia, jotta ei leimauduttaisi tyhmäksi omien kommenttien tai kysymysten vuoksi. Palautettakaan ei välttämättä osata ottaa vastaan tai vastaavasti antaa. Tämän vuoksi esimiehen ei pidä tilaisuuden päätyttyä tyytyä hiljaisuuteen. Tunnelmia on syytä kysellä jälkikäteen esimerkiksi kahden kesken.

Palavereilla, kuten myös suuremmilla kokouksilla, on riskinsä. Sovittu ajankohta ei välttämättä sovi kaikille. Tällöin osa jää ilman tietoa ja merkityksiä, joita vain kasvokkaisviestintä tuottaa. Tätä vajetta on vaikea, ellei jopa mahdotonta, täyttää. Tiivistelmien tai tiedotteiden jakaminen jälkikäteen on usein havaittu varsin tehottomaksi. Väärinymmärryksiä ei välttämättä ehditä havaitsemaan tarpeeksi nopeasti. Tällöin ne jäävät elämään yhteisöön ja leviävät hallitsemattomasti. (Juholin 1999, 142.) Kun aikaa on kulunut riittävästi, on todennäköistä, että väärinymmärryksistä muotoutuu epävirallisia

totuuksia yhteisön sisällä. Ihmiset keskustelevat toistensa kanssa ja asioiden merkitykset muuttuvat väistämättä.

Palavereille on syytä luoda tavoitteet ja pelisäännöt, joita noudattamalla jokainen saa niistä enemmän irti. Kaikkien olisi syytä valmistautua palavereihin, ei riitä, että ainoastaan niitä vetävä esimies kantaa vastuun tilaisuuksien onnistumisesta. Hyvänä käytäntönä voidaan pitää agendaa, josta käy vähintään ilmi käsiteltävät asiat. Tämä tieto voidaan sitten välittää eteenpäin haluttua kanavaa pitkin. Henkilöstö voi tämän lisäksi valmistautua tilaisuuksiin pohtimalla agendalla esitettyjä asioita ja hakemalla tarvittaessa lisätietoa. On kaikkien ajanhukkaa tulla paikalle valmistautumatta. (Juholin 1999, 144.)

Club Encoressa pidetään palavereita noin kerran kolmessa kuukaudessa, joka on esimiesten mukaan aivan liian vähän. Palaverit ovat saaneet väistyä yhä enenevässä määrin Facebookin tieltä, vaikka ne koetaan äärimmäisen hyödyllisiksi tiedon välityksessä ja kommunikoinnissa. Tavoitteena on, että yhteisiä tilaisuuksia kyettäisiin järjestämään vähintään kerran kuukaudessa. Palavereihin osallistuu tällä hetkellä noin 70 % henkilöstöstä. Koska palavereihin käytetystä ajasta ei makseta palkkaa, ei osa henkilöstöstä koe olevansa velvoitettuja osallistumaan niihin.

6.1.3 Työtoveriviestintä

Suurin osa operatiivisesta tiedosta kulkee organisaatiossa vaakasuoraan, työtovereilta toiselle. (Åberg 2006, 108.) Tätä viestien ja informaation virtaa kutsutaan kansanomaisesti puskaradioksi ja sen kulmakivenä toimii sosiaalinen kanssakäyminen, jota yhteisössä ei voida suoraan hallita. Sitä harjoitetaan täysin ihmisten omilla ehdoilla riippumatta siitä, ollaanko yhteisön sisällä vai sen ulkopuolella. (Åberg 1989, 214.) Työtovereiden lisäksi puskaradio koostuu perheenjäsenistä, naapureista, ystäväistä ja tuttavista. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007,15).

Edellisen perusteella viestintään voivat vaikuttaa siis myös organisaation ulkopuoliset tekijät, kuten kilpailijat, asiakkaat, alihankkijat, kollegat muissa yhteisöissä sekä sosiaalinen media. Ulkopuolisten tiedonlähteiden merkitys kasvaa, jos oman yhteisön omassa viestinnässä on ongelmia. Seuraukset ovat usein varsin ongelmallisia. (Juholin 2009, 169.) Yhteisössä olevien esimiesten on siis viestinnässään kiinnitettävä huomiota omaan

pätevyyteensä tiedon välittäjänä, sillä tässä puskaradio rikkoo organisaatorajoja, halusi sitä tai ei.

Puskaradio mielletään joissakin yhteisöissä negatiiviseksi ja sitä yritetään kahlita. Se on kuitenkin mainettaan parempi ja vastoin yleistä käsitystä, varsin nopea ja luotettava. Sen avulla tieto levittyy oikeana ja usein nopeammin kuin virallisia kanavia pitkin. Lisäksi puskaradion viestit ovat ymmärrettävässä muodossa. (Åberg 1997, 102, Juholin 2009, 169.)

Puskaradio aktivoituu silloin, kun tietoa ei saada tai sitä ei ole riittävästi tai kun tiedot viipyvät ja niitä joudutaan odottamaan. Kuten edellä jo mainittiin, tietovajeelle löytyy aina täyttäjää silloin, kun talon oma viestintä ei ole riittävä. Puskaradio on siten aktiivisimmillaan organisaatioissa, joissa tiedottaminen on vähäistä, salailevaa ja sulkeutunutta. Pahimmissa tapauksissa aktiivisuus johtuu luottamusvajeesta virallisiin tietolähteisiin. (Siukosaari 1999, 100.)

Sisäisen viestinnän tutkimukset ovat osoittaneet, että työtoverit täyttävät sille osoitetut jokseenkin vähäiset vaatimukset ja odotukset verrattain hyvin. Sen houkuttelevuus perustuu sen helppoon käytettävyyteen ja vuorovaikutteisuteen. Toisaalta varsinaisen tiedon seassa kulkee paljon huhuja ja juoruja. (Siukosaari 1999, 100.)

Club Encoren esimiesten mukaan on varsin todennäköistä, että suurin osa yhteisöä ja työtä koskevasta tiedosta saadaan työtovereilta. Toiveena olisi, että lähimmältä esimieheltä tiedusteltaisiin asioista enemmän, koska tällöin huhut eivät vääristä tietoa. Lisäksi kasvokkaisviestinnän avulla sanomat pystytään kohdistamaan yksittäiselle henkilölle. Facebook, joka on käyttöasteeltaan tällä hetkellä parhaassa asemassa, tarjoaa lähinnä yleispätevää tietoa, eikä siksi mene juuri pintaa syvemmälle.

Aika-ajoin puskaradiossa esiintyy myös huhuja, joista osaa pidetään virallisena tietona vaikka näin ei todellisuudessa ole. Ravintolapäällikkö kokee, että huhuja on verrattain paljon suhteessa viralliseen tietoon, sillä ne henkilöt, jotka eivät olleet tilaisuudessa läsnä saavat tiedot muuta kautta. Vaarana on, että tällöin myös rikkinäinen puhelin aktivoituu. Sama tieto kulkee usean eri henkilön kautta ennen kuin se saavuttaa määränpänsä. Tällöin jokainen välikäsi muokkaa sanomaa sen perusteella, minkä itse kokee tärkeäksi.

Tässä suhteessa Leif Åbergin teoria osuu oikeaan; ihmiset saavat eri asioista lähtökoh-
taisesti eri määrän tietoa.

6.1.4 Ahaa -aukiot

Ahaa -aukiot liittyvät tiiviisti työoveriviestintään. Ne ovat ensisijaisesti tapaamis- ja virkistystiloja ja niissä on hyvin usein esimerkiksi kahviautomaatti. (Siukosaari 1999, 101.) Näillä aukioilla vaihdetaan tietoa ja kuulumisia sekä ilmaistaan tuntemuksia sekä huolenaiheita. Keskustelua ei myöskään käydä asialistan pohjalta, vaan puitteet ja olo-
suhteet ovat vapaamuotoisia. (Juholin 2009, 175.)

Joissakin tapauksissa nämä spontaanit foorumit voivat kehittyä niin pitkälle, että ne vi-
rallistetaan. Silloin tapana on kokoontua säännöllisesti jonkin teeman ympärille. Näiden
tilojen vahvuuksia ovat yhteiset mielenkiinnon alueet sekä valmiudet jakaa tietoa,
osaamista ja kokemuksia muiden kanssa. (Juholin 2009, 175–176.) Erityisen hyödylli-
siksi alueet voivat muodostua perehdytyksen kannalta, jolloin uusi tulokas voi saada
tietoa ja vinkkejä usealta eri taholta samaan aikaan.

Eräs Ahaa -aukioiden parhaimmista ominaisuuksista on, että niiden vaikutuspiiriin kul-
keutuu tietoa monelta eri taholta. Nämä tahot näkevät asiat usein varsin eri tavalla ja
tuovat siten uutta näkemystä tilanteeseen. Yksilöiden tiedot ja taidot ikään kuin kootaan
yhdeksi kokonaisuudeksi, jonka jokainen voi sitten viedä mukanaan esimerkiksi tauon
päätyttyä. Tällöin jokainen lähtee tilanteesta mukanaan enemmän tietoa verrattuna läh-
töasetelmaan.

6.1.5 Palaute

Palautteella tarkoitetaan viestinnässä vastasanomaa, tietoa siitä, että vastaanottaja on
saanut lähetetyn sanoman, ymmärtänyt sen, toiminut sen mukaan ja onko se ylipäättään
vaikuttanut. Palaute voi olla verbaalista tai kirjallista, mutta myös ilmeet ja eleet kerto-
vat paljon viestin vaikutuksesta. Tärkeimpänä palautteena pidetään tilannetta, jossa
viestin vastaanottaja on toiminut halutulla tavalla. Palaute on mielletty rajattomaksi. Se
voi kulkea organisaatiossa vertikaalisesti ja horisontaaliseksi. (Siukosaari 1999, 68.)
Palautteen sisältö voidaan myös kokea tiedoksi siitä, millaisena toinen ihminen koetaan

henkilönä, millaisena hänen käyttäytymisensä koetaan tai miten hän on suoriutunut tehtävistään. (Åberg 2006, 92.)

Åberg (2006, 92) toteaa, ettei mikään viestinnän käsite ole yhtä hankala kuin palaute. Hän jatkaa, että se sopii tilanteeseen, jossa viestien valtavirta kulkee lähettäjältä vastaanottajalle. Vaikka palaute voikin olla käsitteenä häilyvä, voidaan se mielestäni selittää ja havainnollistaa luomalla katsaus oikeastaan minkä tahansa teollisuusmaan asevoimiin, tarkemmin tykistöön tai kranaatinheitinjoukkoihin.

Tositilanteessa tykki tai heitin on usein kaukana varsinaisesta kohdealueesta tai etulinjasta, jonne sen vaikutus halutaan. Tällöin tulta ohjaa yksi tai useampi tähtyjä. Ensimmäisten osumien jälkeen kyseiset henkilöt antavat ampujille palautetta, mihin päin seuraavat laukaukset olisi suunnattava, jotta haluttu vaikutus saavutettaisiin. Tämä palaute annetaan pitkälle standardoitujen lyhenteiden ja sanontojen avulla, jotka ovat jokaiselle tuttuja taistelukoulutuksesta. Jokaisen keskustelun jälkeen viestiä vastaanottava puoli toteaa ”kuitti” tai pyytää toistamaan viestin. Sama tapahtumaketju toistuu niin kauan, kunnes kohde on tuhottu ja tehtävä suoritettu.

Onko siis olemassa yhtäkään organisaatiota, joka kykenee vastaavaan tarkkuuteen ja täsmällisyyteen? Toki voidaan olettaa, että pitkälle viety hierarkia sekä kaiken kattava standardointi vievät pitkälle. Tämän esimerkin perusteella voin todeta, että organisaatiokulttuurilla on iso vaikutus viestintään, palautteeseen ja sen avulla saavutettuihin tuloksiin. Jokainen yhteisön tuloksentekeijä on saatava sitoutettua sovittuihin toimintatapoihin ja totutettava mahdollisiin uudistuksiin ja muutoksiin.

Tosin sotilaallisissa organisaatioissa vallitsee tiukka hierarkia ja asiat käsitellään lähes poikkeuksetta niille tarkoitettujen kanavien kautta. Suoraa vuorovaikutusta ei pääse välttämättä syntymään, mikä taas on viestinnän elinehto ja vaikuttaa siten myös palautteeseen.

Peruskaava on kuitenkin toimiva: missä, miten ja mitä halutaan tehdä. Mitkä ovat toimenpiteet, kun viesti on vastaanotettu, annettu tehtävä suoritettu. Ja miten palaute tai muut pyynnöt tulisi mieluiten antaa. Huomiota tulisi antaa lisäksi sille, että palautteenannon jälkeen tiedettäisiin, mihin toimenpiteisiin ryhdytään. Tietoisuus luo tehokkuutta.

Vapaa vuorovaikutus ja palautteen anto on Club Encoressa tällä hetkellä hyvällä tasolla ja jokainen puhuu sen verran, kuin kokee luontevaksi tilanteen kannalta. Aika-ajoin esiintyy myös varsin suoraa ja rajua palautetta. Tästä huolimatta ravintolapäällikkö kokee, että paljon jää todennäköisesti myös sanomatta. Hän toteaa lisäksi, että tiivis ja jämässä tiimirakenne on vapaan vuorovaikutuksen elinehto. Myös kommentoijun pituudella on merkitystä. Mitä raskaampi organisaatorakenne on, sitä hankalampaa on myös vuorovaikutus, palautteen anto ja kommunikointi yleensä.

Palautteen suhteen kaikki ovat samalla viivalla arvoon tai asemaan katsomatta. Kaikkihan haluavat lähtökohtaisesti saada palautetta työstään ja toiminnastaan. Tässä suhteessa pääjohtajalla, päälliköllä, työnjohtajalla tai kesäharjoittelijalla ei ole eroa. Esimiehillekin tulee antaa palautetta, vaikka se ei aina ole helppoa. (Juholin 2006, 164.) Tämä johtuu todennäköisesti käsityksestä, jonka mukaan esimiesasemassa oleva henkilö tietää asioista lähtökohtaisesti enemmän kuin vastapuoli. On kuitenkin syytä huomauttaa ettei esimies juurikaan pääse osalliseksi yhtä kattavaa puskaradiota kuin alaisensa. Tämän vuoksi hän saattaa jäädä osaksi pimentoon tietyistä asioista.

Palaute on esimiesviestinnän ja työtyytyväisyyden kulmakivi, koska se liittyy läheisesti sekä omaan työhön että yksiköiden ja koko yhteisön tapaan orientoitua ja tehdä työtä. Se vaikuttaa olennaisesti myös ihmisten hyvinvointiin ja työpaikan tunnelmaan. (Juholin 2006, 164–165.) Tämän vuoksi palaute tulee nähdä keinona sekä yksilöiden että koko yhteisön kehittämiseen. Palautetta antaessa tulee myös kiinnittää huomiota siihen, annetaanko se kahden kesken vai yhteisesti. (Puro 2003, 69, Juholinin 2006, 165 mukaan).

Esimies ei välttämättä ole aina paras palautteen lähde, vaikka näin oletetaankin. Työtovereiden tai kollegojen panos voi olla aivan yhtä merkittävä. Tämän vuoksi työtovereiden välistä palautteen antoa tulisi kehittää. (Juholin 2006, 165.)

Palautetilanteissa voi Juholinin (2006, 165) mukaan hyödyntää seuraavanlaisia keinoja:

- anna kerralla enemmän myönteistä kuin kielteistä palautetta
- anna palaute mahdollisimman pian suorituksen tai ehdotuksen jälkeen
- kielteinen palaute tulee antaa rakentavasti
- palautetta antaessa on myös itse hyvä pyytää palautetta

- aiemman palautteen kanssa tulee olla johdonmukainen
- ole oikeudenmukainen
- anna kielteinen henkilökohtainen palaute henkilötasolla ja aina ensin asianomaiselle. myönteisen palautteen voi harkinnan mukaan antaa yksilö-, ryhmä- tai yhteisötasolla.
- kiitä palautteesta

Palaute mielletään usein virheellisesti yksinomaan positiiviseksi. Kuten aiemmin jo mainittiin, kyse on vastasanomasta. Palautteessa ei lähtökohtaisesti siis ole muuta myönteistä kuin sen antaminen. Sen sisältö voi vaihdella negatiivisesta positiiviseen, mutta se voi olla luonteeltaan myös varsin neutraalia. (Siukosaari 1999, 68.) Tutkimusten mukaan suomalaiset esimiehet tosin antavat liikaa negatiivista palautetta. Kun positiiviseen palautteeseen olisi aihetta, ollaan hyvin usein hiljaa. Mikään ei ole yhtä turhauttavaa kuin jatkuva kielteinen palaute, pidemmän päälle sillä on lamauttavia vaikutuksia. (Åberg 1997, 163.)

Suomalaisissa yhteisöissä erityisesti kielteisen palautteen antaminen on vaativa tehtävä, sillä riski suuttumukseen ja loukkaantumiseen on varsin suuri. Tämän vuoksi palautteen antotapaan tulisi kiinnittää huomiota. Vastaanottaja tulee saada vakuuttuneeksi siitä, että tarkoituksena on antaa palautetta nimenomaan rakentavassa mielessä ja jo senkin takia, että seuraavalla kerralla annetuista tehtävistä selvittäisiin paremmin. (Siukosaari 1999, 68.)

6.2 Välilliset kanavat

6.2.1 Sähköposti

Lähes jokaisella suomalaisella organisaatiolla on nykypäivänä käytössään tietokoneita ja sitä kautta myös sähköposti. Sähköposti on tehokas informointi- ja keskustelukanava, jos se on kaikkien sitä tarvitsevien ulottuvilla. (Juholin 1999, 155.) Nykyisin sähköposti on todennäköisesti yksi käytetyimmistä verkkoviestinnän kanavista, mutta sietokyky on ylitetty tai tullaan ehdottomasti ylittämään. Ihmiset vastaanottavat päivittäin kymmeniä sähköposteja joiden lukemiseen ja arviointiin kuluu paljon aikaa. Asiaa pahentavat entisestään jakelulistat, joiden kautta viestejä menee sellaisillekin henkilöille, joita postien sisällöt eivät koske millään tavalla. (Juholin 1999, 155.) Tällaisissa tilanteissa arvokkaat

viestit, jotka sisältävät olennaista tietoa, katoavat muun ”roskan” sekaan. Näin muodostuu viestintävajeita, jotka turhauttavat työntekijöitä. Loppujen lopuksi, jos tilanteeseen ei puututa, kukaan ei enää edes viitsi tarkastaa sähköpostejaan riittävällä tarkkuudella, koska jo viestien seulomisessa kuluu liikaa aikaa.

Sähköpostia lähetettäessä on kiinnitettävä huomiota sen otsikointiin. Aiheen tulee olla konkreettinen ja informatiivinen, jotta lukija ymmärtää jo ensisilmäyksellä mistä on kyse. Viesteissä on hyvä mennä suoraan asiaan, koska sähköpostiviestinnän voidaan olettaa liittyvän jo valmiiksi tiedossa olevaan asiaan. Pitkiä johdantoja ei tarvita, vaan asiat voi esittää pelkistetysti. Jos taas asian pohjustamiseksi tarvitaan useita rivejä tekstiä, kannattaa harkita toisenlaista kanavaa viestin lähettämiseksi. Myös liitteiden käyttöön kannattaa kiinnittää huomiota, sillä niiden tarkoituksena on lähtökohtaisesti tarjota ainoastaan lisätietoa. (Juholin 1999, 156.)

Eri henkilöt voivat myös olla eri aikoina töissä. Yksi saattaa olla sairaana ja toinen lomalla. Tällöin viesti ei välttämättä saavuta kaikkia henkilöitä. Tämän vuoksi kannattaa jättää viesti, milloin postin ääreen on taas mahdollisuus päästä. (Juholin 1999, 157.) Tietovajeita voi myös välttää ennakoimalla tilanteita. Asiat, jotka ovat jo tiedossa, kannattaa ilmoittaa hyvissä ajoin esimerkiksi ennen lomakauden alkua.

Jos ainoastaan esimiehellä on sähköposti käytössään, korostuu hänen vaikutuksena viestintätilanteessa. Tieto on saatava eteenpäin sisällöltään muuttumattomana. Voidaan olettaa, että tässä vaiheessa virhesignaalien sekä tietovajeiden riski kasvaa eniten. Kaikki eivät välttämättä ole samaan aikaan paikalla. Ja vaikka viesti voitaisiinkin välittää eteenpäin jo seuraavana päivänä, on mahdollista että asiaa ei enää muisteta mainita.

Club Encoren työntekijöillä ei ole käytössään henkilökohtaista sähköpostiosoitetta, joka osaltaan vaikuttaa negatiivisesti kyseisen kanavan käyttöasteeseen sekä tiedon vapaaseen virtaukseen läpi organisaation. Myös työntekijöiden haluttomuus antaa omaa sähköpostiosoitettaan esimiehen työasioista ilmoittamiseen haittaa sisäisen viestinnän tehokasta toimimista. Tätä kirjoittaessa esimiehillä on tiedossaan noin 60 % alaistensa sähköpostiosoitteista.

6.2.2 Ilmoitustaulu

Ilmoitustaulun merkitys sisäisessä tiedottamisessa on vähentynyt huomattavasti. Se on korvattu Internetillä sekä yhteisön omalla intranetillä, joissa uutisosastot päivittyvät jatkuvasti. Ilmoitustaulua ei kuitenkaan pidä väheksyä, sillä se toimii mainiosti organisaatioissa, joissa kaikilla ei ole pääsyä verkkoon. (Juholin 2009, 178.)

Ilmoitustaulut ovat alttiita sekasorrolle. Vaarana on, että taulu peittyy sekalaisista lapuista. Lukija ei erota uusia ilmoituksia vanhoista eikä tärkeitä merkityksettömistä. Jotta ilmoitustaulu siis toimisi nopeana tiedonlähteenä, sen hoitamiseen kannattaa nimeätä vastuuhenkilö. Taulu tulisi jakaa osiin, joille annetaan otsikot. Näin tieto on saatavissa lyhyellä silmäyksellä. On myös hyvä sopia kuinka kauan yhtä ilmoitusta pidetään esillä. (Ikävalko 1995, 67.)

Taulujen sijaintiin tulee kiinnittää huomiota siten, että ne ovat helppojen ja käytettyjen kulkuväylien varrella. Kenenkään ei siis täydy kulkea epänormaalia reittiä tai kurkistella kuolleeseen kulmaan nähdäkseen ilmoitukset. Uusimmat ilmoitukset kannattaa koodata väreillä. Esimerkiksi tuoreimmat ilmoitukset olisivat kehystettynä punaisella. Luettavuuden takaamiseksi tekstin on oltava tarpeeksi suurta. Ilmoitusten tulisi olla lyhyitä ja ytimekkäitä, sillä taulua tarkastellaan korkeintaan pari minuuttia. Tässä ajassa kukaan ei lähde etsimään neulaa heinäsuovasta eikä tulkitsemaan täysin käsittämätöntä ja pienellä kirjoitettua käsialaa. (Siukosaari 1999, 106–107.)

Ilmoitustaulu sijaitsee tällä hetkellä Club Encoren taukotilassa, jossa se esimiehen mukaan on kaikkien nähtävillä. Myöhemmin esiteltävistä tuloksista käy kuitenkin ilmi, ettei henkilöstö juuri koe saavansa konkreettista hyötyä ilmoitustaulusta.

6.2.3 Tiedote

Tiedote on yksi viestinnän perustyökaluista ja sen eräs sen vahvuuksista on nopeus. Se kuuluu ensimmäisiin tekoihin muun muassa poikkeustilanteissa, jolloin välitön tiedon tarve on suuri. Sen tärkeimmät vaatimukset ovat yksiselitteisyys ja ymmärrettävyys. Tiedote ei siten ole luonteeltaan myyvä tai suostutteleva. (Juholin 2009, 178–179, Ikävalko 1995, 64.)

Tiedotetta kirjoitettaessa edetään tärkeysjärjestyksessä, jolloin tärkein asia esitetään luonnollisesti ensimmäisenä. Näin lukija saa ensisilmäyksellä kokonaisvaltaisen käsityksen asiasta. Varsinainen uutinen kannattaa kertoa jo otsikossa ja edetä sen jälkeen muihin vähemmän tärkeisiin asianhaaroihin. Otsikolla voidaan vaikuttaa suoraan siihen, lukeeko henkilö tiedotteen vai ei. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 104).

Tiedote tehdään usein silloin, kun halutaan varmistaa tiedon siirtyminen henkilöstön keskuuteen samanlaisena ja määrättyyn aikaan. Tiedotteen tulee myös olla ulkomuodoltaan sellainen, että henkilöstö tarttuu siihen ja mieltää sen uuden ja tärkeän tiedon lähteeksi. Pituuden suhteen kirjallisen tiedotteen tulee mahtua yhdelle sivulle. Verkojulkaisuissa riittää puolet siitä. Perussääntönä on myös se, että tiedotteessa käsitellään kerralla vain yhtä asiaa. (Siukosaari 1999, 105, Juholin 2009, 179.)

Tiedotetta käytetään usein kasvokkaisviestinnän täydentäjänä. Kokouksissa ja palaverissa sitä on käytetty tiedon virallistajana. Tiedote voi toimia yksin ainoastaan silloin, kun siitä saatava tieto on ehdottoman yksiselitteistä tai voidaan olettaa, että vastaanottajat ymmärtävät sen. (Juholin 1999, 149.) Näin vältetään virhesignaaleilta ja vääristyneen tiedon leviämiseltä. Myös aikaa säästyy, kun henkilöstölle ei tarvitse järjestää tilaisuuksia väärän informaation korjaamiseksi.

Siukosaaren (1999, 105) mukaan tiedotteen tekijän on syytä selvittää ainakin seuraavat seikat ennen tiedotteen kirjoittamista ja julkaisemista:

- Kenelle tiedote tehdään: koko henkilöstölle vai osalle siitä
- Miksi se tehdään: onko henkilöstön hyvä vai pakko tietää
- Mistä aiheesta se tehdään: ellei itse tiedä asiasta riittävästi tai ymmärrä sitä, on asiat selvitettävä ensin itselleen
- Miten se tehdään: mielenkiintoisesti, ymmärrettävästi, huomiota herättävin otsikoin, valokuvoin
- Milloin tiedotteen on oltava henkilöstöllä: inhimillinen ajoitus edellyttää, että tiedote ennakoi tulevia tilanteita eikä kerro niistä jälkikäteen. Lisäksi on huomioitava YT-laki ja tiedotussopimus

Tiedotteessa tulee aina olla esillä päiväys ja osoitus siitä, kenelle se on tarkoitettu. Siitä tulee löytyä myös allekirjoitus, nimen selvennys ja allekirjoittajan asema yhteisössä.

(Siukosaari 1999, 105.) Toimivimmat väylät tiedotteelle ovat tilanteen mukaan ilmoitustaulut, pöytä- tai lokerojakelu, intranet, sähköposti. Kaikkein kiireisimmissä tilanteissa toimivat lisäksi tekstiviestit ja muut pikaviestimet. (Juholin 2009, 180.)

6.2.4 Verkkoviestintä

Sisäisen viestinnän foorumina verkko on vertaansa vailla. Yhden ihmisen viesti voi saavuttaa kymmeniä tuhansia ihmisiä, jotka puolestaan alkavat puhumaan keskenään. Tästä lähes kaoottisesta luonteestaan huolimatta verkkoviestinnällä on selkeä rakenne ja päämäärä. Se on tehokkaimmillaan silloin, kun tavoitteena on kanava, joka takaa monipuolisen vuorovaikutuksen ja joka ei ole riippuvainen ajasta tai paikasta. (Juholin 2009, 264–265.) Verkon hyötyihin voidaan lukea myös nimettömyys. Tällöin ideointi sekä organisaation kritisointi helpottuu. (Åberg 2006, 114.)

Verkon hyödyt tosin menetetään nopeasti, jos sille annetaan staattisen dokumenttisiilon virka. Staattisuuden lisäksi käyttäjät kammoksuvat foorumia, jota ei aktiivisesti päivitetä. Huonot käyttökokemukset etäännyttävät käyttäjiä entisestään. (Juholin 2009, 264.)

Tällä hetkellä verkkoviestintää pyritään luonnehtimaan kahden eri ajatusmallin kautta. Nämä ovat vihjeettömyys- ja kybertilamalli. Vihjeettömyydellä tarkoitetaan tässä sitä, että verkkoa verrataan perinteisiin viestinnän muotoihin. Pääerona nähdään se, että verkkoviestintä ei voi olla yhtä rikasta kuin reaaliaikainen viestintä. Verkon nopeus ja riippumattomuus ajasta ja paikasta eivät siten siis pysty korvaamaan vihjeettömyyttä. Ajatusmallina kybertila lähtee siitä, että verkko on alun alkaenkin uusi viestinnän muoto. Se ei ole vajavainen viestinnän muoto, vaan yhteisöllisen vuorovaikutuksen tila. (Åberg 2006, 113.)

Viestinnän toimivuuden kannalta olennaista Åbergin (2006, 115) mukaan on luottamus. Verkossa luottamusta synnyttävät ja lisäävät sosiaaliset viestintätavat, jota välittivät innostuneisuuden tunnetta. Luottamusta lisää myös se, jos toisia autetaan esimerkiksi tehtäviin liittyvästä epävarmuudesta. Myös nopea vastaaminen sekä palautteen antaminen lisäävät luottamuksen määrää verkossa. Verkkoviestinnän kannalta on tärkeää viestiä lisäksi johtajuutta, tehtävälähtöisyyttä ja ratkaisusuuntautuneisuutta. (Åberg 2006, 115.)

Verkkoviestinnässä on otettava huomioon myös muut kanavat, koska verkko on usein vain täydentävä kanava. Asia voi toki myös olla päinvastoin. Tällöin verkko toimii pääasiallisena kanavana ja muut täydentävät sitä. Oli asia miten hyvänsä, on tiedon oikeellisuus ja johdonmukaisuus otettava huomioon. Jos ilmoitustaululla on uusi tiedote ja sama informaatio löytyy myös esimerkiksi intranetistä, on varmistuttava siitä, että tieto on kummassakin samansisältöinen. Jos asiat on kerrottu hieman eri tavalla jo kahdenkin eri kanavan kautta, syntyy usein tarpeetonta hämmennystä, epävarmuutta ja aikaa vievää asioiden selvittelyä. Tilanteet vältetään, kun yksi henkilö on vastuussa saman tiedon levittämisestä eri kanavia pitkin.

6.2.5 Intranet

Intranet on organisaation oman henkilöstön käyttöön tarkoitettu sisäinen tietoverkko. Se hyödyntää pitkälti samaa teknologiaa kuin Internet. Se sisältää olennaista tietoa yhteisöstä ja sen toiminnasta, työkaluja sekä yhteistyöalueita, joita henkilöstö tarvitsee päivittäisessä työssään. Intranet voidaan mieltää apuvälineeksi, mutta kuten edellä jo todettiin, se edustaa täysin uutta viestintäkulttuuria yhteisön sisällä. Se toimii kanavana, forumina ja ympäristönä. Se omaa tietovaraston sekä reaaliaikaisia työkaluja. (Juholin 1999, 152, Juholin 2009, 266.)

Nykyisin intranet nähdään yhtenä tehokkaimmista ja henkilökohtaisimmista kanavista olla yhteydessä eri henkilöstöryhmiin, lukuun ottamatta kasvokkaisuviestintää. Intranetillä on kaksi tärkeää tehtävää: tiedon välittäminen ja vastaanottaminen sekä vuorovaikutus. Toimiakseen tehokkaasti sen tarvitsee kuitenkin olla tarpeeksi yksinkertainen ja helppokäyttöinen. Sitä suunnitellessa tulee ottaa huomioon muun muassa yksittäisen käyttäjän tarpeet, liiketoiminnan realiteetit sekä se, että muutokset voidaan sen avulla viedä tehokkaasti organisaation läpi. (Juholin 1999, 154, Juholin 2009, 266–267.)

6.2.6 Sosiaalinen media

Internetin kehityksessä on tällä hetkellä nähtävissä siirtymä yksisuuntaisesta tiedon siirrostä seuraavalle tasolle, jonka tunnusmerkkejä ovat osallistuminen, julkinen keskustelu sekä tietosisältöjen muokattavuus. Tässä uudessa kulttuurissa toimitaan kuitenkin yhteisön ehdoilla. (Ojala & Pöysti 2008, Juholinin 2009, 172 mukaan).

Sosiaaliset mediat ovat usein Internet -palveluja, joihin käyttäjät itse luovat sisällöt ja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näitä palveluja esiintyy niin Internetissä kuin suljetuissa intraneteissa ja niihin kuuluvat esimerkiksi blogit, wikit ja keskustelupalstat. Sosiaaliset mediat mahdollistavat myös ihmisten ryhmien ja verkostojen keskinäisen yhteydenpidon. Tunnetuin yhteisöpalvelu tällä hetkellä lienee Facebook. (Juholin 2009, 173.)

Voidaan siis todeta, että erilaiset sosiaalisen median foorumit täydentävät ja joskus myös kokonaan korvaavat fyysiset tapaamiset tai muun yhteydenpidon. Joissakin yhteisöissä voi myös olla suotavaa olla läsnä eri verkostoitumismedioissa. (Juholin 2009, 173.)

Vaikka sosiaalisen median edut ovat mittavia, on silläkin varjopuolensa. Kuten sähköpostin eksessiivisessä käytössä, myös esimerkiksi yhteisöpalvelujen liikakäyttö saattaa johtaa tiedon katoamiseen tai kanavan luotettavuuden ja mielekkyyden kyseenalaistamiseen, kun tarvittavaa tietoa ei löydykään. Usein tietoa jaetaan suljetuissa työyhteisölle itselleen tarkoitetuissa keskusteluissa, joissa puhutaan varsinaisen asian lisäksi siihen liittyvistä asianhaaroista tai jopa kokonaan asian vierestä. Tällöin viestiketjusta on turhauttavaa lähteä etsimään varsinaisia tiedonjyviä, varsinkin jos ketju on pitkä tai se päivittyy tiheään tahtiin.

Myös ylitsepusuava tiedon määrä voi muodostua ongelmaksi. Jos samaan viestiketjuun tai keskustelualueelle ehdetaan kaikki tieto jäsentelemättä, on umpisolmu valmis. Vaikka tiedontarjontamahdollisuudet ovat lisääntyneet, ihmisten tiedonkäsittelykapasiteetti on pysynyt ennallaan. Kiiivaalla työtahdilla on myös negatiivisia vaikutuksia omatoimiseen tiedonhakuun. Ihmiset tarvitsevat asioille merkitystä ja tulkintaa siitä, mitä ne tarkoittavat. Jos näin ei tapahdu, voidaan puhua ennemminkin tiedolla uuvuttamisesta. (Juholin 2009, 45.)

Ulkoisen viestinnän kanavana yhteisöpalvelut ovat varsin käyttökelpoisia. Esimerkiksi tapahtumia mainostettaessa, tieto leviää nopeasti ja kertautuu ihmisten henkilökohtaisissa verkostoissa. Sisäisessä viestinnässä kannattaa kuitenkin pitää silmällä käytön mielekkyyttä tiedon saamisen suhteen ja sopia tarvittaessa yhteisistä pelisäännöistä.

Club Encoren Facebook -sivustolla henkilöstölle on perustettu oma keskustelualue, jonne ajankohtainen tieto kerätään kaikkien nähtäville. Tässä piilee myös yksi sosiaalisen median ongelmista. Kaikilla työyhteisön jäsenillä, riippumatta asemasta ja toimenkuvasta, on vapaa pääsy kyseiselle sivustolle. Yksi viestinnän lähtökohdista, jota myös teoria korostaa, on että kaiken tiedon ei tarvitse eikä tule olla kaikkien saatavilla. Palsatalla saatetaan esimerkiksi käsitellä luottamuksellista tietoa asiakkaasta ja tämä tieto kuuluisi luonteensa puolesta ainoastaan esimiehen ja järjestyksenvalvojen välille.

Yökerhojen ja ravintoloiden aukioloaikojen puitteissa käytössä olevien kanavien määrä vähenee radikaalisti. Melun vuoksi käytännöllisiä välineitä ja keinoja viestien perille saamiseen on rajoitetusti. Yleisten tai odotettavissa olevien ongelmatilanteiden varalle on hyvä olla käytännön suunnitelma. Keinot ovat vähissä, jos kassakone tai kortinlukija sattuisi menemään epäkuntoon. Tällöin käytännöllisin apuväline olisi jonkinlainen pysyväisohje, joka olisi jatkuvasti henkilökunnan ulottuvilla. Tällaisia ohjeita tehtäessä kirjoitusasuun ja selkeyteen on kiinnitettävä huomiota. Ohjeiden tulee olla yksiselitteiset, jotta niistä olisi ongelmatilanteissa konkreettista hyötyä. Tämän vuoksi niiden tekijän tulee hallita informatiivinen kirjoittaminen edes auttavasti.

Erilaiset ohjeet ovat luonteeltaan lähes aina eksplisiittisiä. Työyhteisön ja esimiesten ei kuitenkaan tule tuudittautua siihen, että oletettavasti eksplisiittinen tieto olisi avain kaikkeen. Näinhän asiat eivät käytännössä juuri koskaan ole. Tieto on luonteeltaan sosiaalista, kuten jo aikaisemmin totesin. Se muuttuu jatkuvasti ja on sen vuoksi luonteeltaan dynaamista. Tässä kuvaan astuu jälleen vuorovaikutus ryhmien ja yksilöiden välillä, jonka ansiosta uuden tiedon, oli se sitten eksplisiittistä tai ei, on mahdollista. (Huotari Hurme, Valkonen 2005, 68.)

Yökerhotoiminnassa tärkeää on huomata, että tieto ja viestit saadaan varsin todennäköisesti parhaiten perille jo ennen kuin tilat avataan asiakkaille. Eri tilanteiden kannalta olennainen tieto on hyvä saada ihmisten mieliin hyvissä ajoin, jotta viivästyksiltä vältytään myöhemmin. Tämän vuoksi työntekijöiden läsnäolo on tärkeää. Esimiehen tulee käyttää auktoriteettiaan, jotta tiedon kulku olisi esteetöntä eikä puskaradio myöhemmin vääristä aikaisemmin jaettua tietoa. Toinen vartenotettava vaihtoehto on löytää sellaisia viestinnän kanavia, joiden läpäisykyky on riittävä myös illan edetessä ja asiakasmäärän kasvaessa.

6.3 Viestintätilanteiden häiriöt

Viestintäprosesseissa lähettäjät ja vastaanottajat ovat aina ihmisiä, joten väärinkäsityksiltä eli häiriöiltä ei voida välttyä. Häiriöitä on kahdenlaisia: ihmismielen sisäisiä ja ulkoisia. Saatamme ymmärtää asiat väärin jos lähettäjä puhuu liian hiljaa tai vieraalla kielellä. Joskus tilannetta saattaa mutkistaa liian akateemisen kielen tai vierasperäisten sanojen käyttö, jolloin ilmaukset saattavat luoda täysin erilaisia mielikuvia, kuin mitä lähettäjä oli tarkoittanut. Myös viestintäkanavalla on merkitystä. Jos henkilöstö ei ole kiinnostunut kanavasta tai osaa käyttää sitä, syntyy automaattisesti tietovajeita. (Kaiho-virta-Rapo & Lohtaja 2007, 12–13.)

Häiriöitä voidaan jaotella lisäksi seuraavasti (Wiio, Åbergin 1989, 19 mukaan):

este: ennen kaikkea ulkoinen häiriötekijä, joka ilmenee sen jälkeen kun sanoma on lähetetty, mutta ennen kuin se saavuttaa vastaanottajan. Viesti ei näissä tilanteissa mene lainkaan perille, vaan jää huomaamatta. Tilanteita, joissa esteitä ilmenee, ovat esimerkiksi huomaamatta jäänyt sähköposti tai verkon kaatuminen.

kohina: ulkoinen häiriö, jossa sanomaan sekoittuu muita sanomia tai häiriöitä. Esimerkiksi kopion huono laatu, epäselvä kuva tai messuilla omiin viesteihin sekoittuvat kilpailijoiden kuulutukset voidaan luokitella kohinaksi.

kato: sanoma saavuttaa määränpään vaillinaisena. Tämä saattaa johtua vastaanottajan huonosta kuulosta tai yksinkertaisesti keskittymiskyvyn puutteesta. Kyseessä on siis sisäinen häiriö, joka ilmenee vasta silloin kun viesti on saavuttanut vastaanottajan.

vääristymä: sanoma saavuttaa vastaanottajan, mutta se ymmärretään ja tulkitaan väärin. Kyseessä on sisäinen häiriö, johon vaikuttavat vastaanottajan arvot, asenteet ja tarpeet.



KUVA 4. Viestinnän häiriöt. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 13.)

Ennakoimalla häiriötilanteet ja häiriötekijät, voidaan edistää viestien perillemeno. Eri-laiset häiriöt lähtökohtaisesti muuttavat viestien luonnetta, koska vastaanottaja saattaa ymmärtää viestin toisella tavalla, kuin mitä lähettäjä oli tarkoittanut. On huomattava, että sekä lähettäjällä ja vastaanottajalla on vastuu siitä, että viesti tulee ymmärretyksi. (Kaihovirta-Rapo & Lohtaja 2007, 13.)

Yökerhojen ja ravintoloiden harjoittamassa toiminnassa vallitsevana häiriötekijänä on kiistatta melu. Miten viestinnän luonne sitten muuttuu meluisassa ympäristössä? On selvää, että kasvokkaisviestinnän sekä ilmeiden ja eleiden tulkitsemiskyky korostuu. On myös hyvä todeta, että jos viestintätilanteet ovat hankalia ja niistä ei saada haluttua hyö-tyä, saa perehdytys myös painoarvoa. Mitä paremmin työntekijä tuntee tehtävänsä jo alusta alkaen, sitä vähemmän hänellä on kysyttävää. Näin viestiminen hankalissa olo-suhteissa vähentyy ja toiminta tehostuu, koska aikaa ei kulu vastausten tivaamiseen me-lun läpi.

6.4 Viestintätyytyväisyys ja viestintävajeet

Viestintätyytyväisyydellä tarkoitetaan henkilökohtaista tunnetta siitä, että kykenee vies-timään muille onnistuneesti ja kommunikoimaan muiden kanssa. (Thayer 1968, Juholi-nin 1999, 73 mukaan.) Osmo A. Wiio puolestaan kehitti vuonna 1978 OCD -menetelmän, jossa määriteltiin viestintätyytyväisyyden neljä ulottuvuutta: tyytyväisyys omaan työhön, viestien sisältöihin eli saatuun tietoon, viestinnän parantamiseen ja ke-hittämiseen sekä käytettävien kanavien tehokkuuteen. (Juholin 1999, 73.)

Juholin (1999, 79) kokee puolestaan viestintätyytyväisyyden ulottuvuuksiksi seuraavat seikat:

- Johdon viestintä koko organisaatiota koskevista asioista

- Keskinäinen vuorovaikutus omalla osastolla tai tiimissä
- Vaikuttaminen omaan työhön, uraan ja kehittymiseen
- Ammattimainen viestintä eli viestintäjärjestelmien toimivuus
- Materiaaliset edut

Pincus (1986, Juholinin 1999, 74 mukaan.) lisäsi, että kokemukset yhteisön viestinnästä ovat sidoksissa työtyytyväisyyteen ja -suoritukseen. Esimiesviestintä, viestintäilmasto ja henkilökohtainen palaute ovat tärkeitä tekijöitä työ- ja viestintätyytyväisyyden sekä viestinnän ja työsuorituksen välisessä riippuvuudessa. Esimies-alaisviestinnällä on suuri vaikutus työtyytyväisyyteen. Työsuoritukseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttaa lisäksi esimiehen kyky viestiä onnistuneesti ylimmän johdon kanssa. (Juholin 1999, 74.)

Rebecca Marchan (1996) puolestaan väitti, että organisatoriset esteiden vähentäminen ja sitä kautta kevyempi organisaatorakenne olisivat omiaan nostamaan viestintätyytyväisyyttä. Näin ei kuitenkaan ollut, sillä vähemmän hierarkkisesta yhteisöstä oli muutosten yhteydessä katkottu pitkäaikaisia ja hyvin toimineita henkilösuhteita. (Juholin 1999, 74.)

Viestintätyytyväisyydellä on selvä yhteys esimiesten johtamistapoihin, työyhteisön ilmapiiriin ja henkeen. Tärkeitä ovat lisäksi mahdollisuus esteettömään vuorovaikutukseen, mahdollisuus vaihtaa tietoa sekä keskustella siitä. Tärkeimmäksi tekijäksi on kuitenkin nostettu esimies-alaisuuden toimivuus. (Ikävalko 1995, 47, Juholin 1999, 75.)

Club Encoressa viestien asiasisältö painottuu usein pöytävarauksiin sekä palaverissa asianhaaroihin, joihin odotetaan parannusta. Viestien asiasisällöt eivät kuitenkaan takaa viestintätyytyväisyyttä. Ravintolapäällikkö kokeekin, että työyhteisössä olisi hyvä viestiä enemmän positiivisista asioista, kuten onnistumisista, itsensä ylittämistä sekä haasteiden voittamisesta. Toisaalta toivotaan myös, ettei tekemättömistä töistä tarvitsisi huomautella. Esimies haluaa siis korostaa enemmän positiivisuutta kuin negatiivisuutta. Tämä vaikuttaa varmasti osaltaan myös työyhteisön hyvinvointiin, motivaatioon sekä viestintätyytyväisyyteen. Sanomien on kuitenkin saavutettava kohderyhmänsä. Jos viestintähäiriöt estävät perillemenon, jäävät vaikutuksetkin pieniksi.

Tyytyväisyys viestinnän toimivuudesta lepää siis pitkälti johtajan harteilla. Onkin siis syytä tarkastella, minkälainen hyvä johtaja on. Johtajuudesta on löydettävissä kolme

tyylišuuntaa: autoritääriinen, demokraattinen ja niin sanottu antaa mennä -tyyli. Yhä useammat organisaatiot ovat asettaneet demokraattisen tyylin tavoitteekseen, sillä demokraattisesti johdettu ryhmä mahdollistaa yhteistoiminnallisuuden, avoimen keskustelun ja henkilöstön aidon osallistumisen. Kun kriittisten mielipiteiden esittämistä ei tarvitse varoa, voimistuu organisaation toiminnan kehittämistä edistävä keskustelu, vapaa tiedonkulku ja itsenäinen tapa toimia. (Hautala & Lämsä 2005, 226.)

Viestintätyytyväisyyden ohella OCD -mittariston avulla voidaan myös tutkia viestintävajeita. Viestintävajeella tarkoitetaan erotusta, joka syntyy halutun tiedon ja saadun tiedon välille. Vajeet jaetaan kanava- ja tietovajeisiin. Kanavavaje kuvaa eroa tietyn kanavan kautta saadun tiedon ja halutun tiedon välillä, kun taas tietovajeessa on kyse vajeista eri aiheiden osalta. (Huhtala 1998, Åbergin 2000, 181 mukaan.)

Edellä mainitun OCD -tutkimuksen avulla on saatu selville, että tutkimuksen kohteena olleiden työyhteisöjen henkilöstö haluaa saada enemmän tietoa käytettävissä olevista kanavista sekä kaikista asioista. Syitä ovat todelliset puutteet tiedonkulussa, joka käytännössä tarkoittaa sitä, että tietoa todellakin pantataan. Myös ajoitusongelmat nousevat esiin. Asioista on kyllä tiedotettu, mutta tätä ei tunnuta muistettavan tai tieto on hankala löytää silloin kun tarvetta esiintyy. Lisäksi yhteisössä arvellaan usein, että tietoa on olemassa, mutta siitä ei kerrota juuri minulle. (Åberg 2000, 181–182.)

1990 -luvun alussa OCD -mittariston avulla tehtyjen tutkimusten perusteella voidaan vetää muutamia johtopäätöksiä: kanavavajeita ilmeni eniten henkilökohtaiseen vuorovaikutukseen perustuvien kanavien käytössä. Tähän ryhmään kuuluvia kanavia ovat esimerkiksi ylin johto, lähin esimies, muut esimiehet sekä erilaiset kokoukset ja neuvottelut. Tietovajeet puolestaan olivat suurimmillaan tulevaisuuteen ja muutoksiin liittyvien tietojen saatavuudessa. Tähän ryhmään kuuluvat muun muassa työyhteisön taloudellinen tilanne, suunnitelmat, organisaatiomuutokset, työllisyystilanne ja omaan työhön liittyvät asiat. (Åberg 2000, 182.)

1990 -luvulla tehtiin runsaasti OCD -mallin mukaisia tutkimuksia. Niissä kävi selvästi ilmi, että viestintävajeet ovat yllättävän pysyviä. Tämä päti erityisesti kanavavajeisiin, jotka muuttuivat, jos kanavien käytössä itsessään tapahtui muutoksia. Tietovajeet sen sijaan muuttuivat herkemmin ja muutokset liittyivät organisaation tilanteessa tapahtuviin muutoksiin. Tietovajeet kasvavat siis epävarmoina aikoina. (Åberg 2000, 182.)

Tulosten perusteella moni voi luulla, että vajeita voi vähentää sisäistä viestintää lisäämällä. Eteen tulee kuitenkin informatiivisuusongelmia, jos viestintää päätetään lisätä rajattomasti. Tällöin tietoa tarvitsevan on hankalampi löytää haluamansa muun tietotulvan joukosta. (Åberg 2000, 182.)

Åbergin (2000, 182–183.) mukaan tehokas sisäisen viestinnän järjestelmä on seuraavanlainen:

Siinä liikkuu informatiivisia sanomia, jotka koskevat pääasiassa asioita, joihin on olemassa samanaikainen kollektiivinen tiedontarve. Näitä ovat esimerkiksi organisatiomuutokset, nimitykset tai suuret kaupat.

Siinä on tietokantoja, joiden avulla tietoa saadaan nopeasti verkon tai puhelimen kautta silloin kun sitä tarvitaan. Tieto on siis paikallaan ja sitä haetaan omatoimisesti. Näissä tietopankeissa oleva informaatio on luonteeltaan usein sellaista, että sen tarvetta on yksilötasolla varsin hankala ennakoida. Tietokannoissa voi säilyttää tietoa esimerkiksi henkilöstöeduista ja menettelyohjeita sairastapauksien varalle. Tietokannoissa kannattaa lisäksi säilyttää tietoa, jota joudutaan päivittämään usein kuten puhelinluettelot ja hinnastot sekä asiakastietokannat.

Tiedon tarvitsijan on myös tiedettävä, mitä tietoa on saatavilla mistäkin tietokannasta. Tähän tarvitaan metatietoa, joka tarkoittaa tietoa tiedosta ja sen sijainnista. Tietopankeissa oleviin tietoihin viitataan ja niistä muistutetaan esimerkiksi tiedotteissa, henkilöstölehdissä, ilmoitustauluilla, sähköpostitse ja kokouksissa.

7 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TULOKSET

Jotta sisäistä viestintää voisi ylipäättään kehittää, tarvitsee organisaatio tietoa sen nykytilasta. Sisäinen viestintä mielletään usein koskemaan nimenomaan yhteisön henkilöstöä, siksi kehittämisprosessissa pääpainon on ehdottomasti oltava henkilöstön näkemyksillä.

Kyselyn tarkoituksena on saada yleiskuva Club Encoren sisäisestä viestinnästä. Aihealueina ovat viestien ja sanomien tietosisällöt, viestintäkanavat ja -häiriöt sekä vuorovaikutus ja kasvokkaisviestintä. Osa kysymyksistä käsittelee nykyhetken lisäksi myös henkilöstön toivomuksia tulevaisuuden suhteen. Näin työntekijät saadaan aktivoitumaan ja ymmärtämään oma merkityksensä osana organisaatiota ja sen viestintäilmastoa ja -kulttuuria. Saatujen tulosten avulla pyrin antamaan Club Encoren johdolle konkreettisia kehitysehdotuksia sisäisen viestinnän kehittämiseksi.

7.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin lomakekyselynä. Kysymykset laadittiin etukäteen yhdessä Club Encoren ravintolapäällikön kanssa ja niitä muokattiin, kunnes lomake sai nykyisen muotonsa. Lomakkeet jaettiin paperimuodossa, sillä osa henkilöstöstä ei ollut antanut suostumustaan oman henkilökohtaisen sähköpostinsa käyttöön työasioissa. Lomake jaettiin työntekijöille henkilökohtaisesti ja samalla heitä informoitiin viimeisestä palautuspäivästä sekä palautustavasta.

Club Encore työllistää tällä hetkellä noin 17 henkilöä. Henkilöstö koostuu ravintolatyöntekijöistä, järjestyksen valvonnasta sekä kiinteistön huollosta. Ovitoiminta ja huolto on kokonaan ulkoistettu ja tämän vuoksi kyseisiin ryhmiin kuuluneita henkilöitä ei sisällytetty kyselyn kohderyhmään.

Tutkimus kohdistuu siis varsin pieneen tiimiorganisaatioon, joten saatuja tuloksia ei voida pitää yleispätevinä. Kohderyhmän suppeudesta huolimatta kyselystä saadaan kohtalaisen hyvä yleiskuva juuri Club Encoren työntekijöiden näkemyksistä.

Tutkimus toteutettiin valtaosin määrällisiä mittareita käyttäen. Valintaa puoltaa vastauksien madaltuminen, rakenteen keveys sekä vastausten jäsentelyn yksinkertaisuus. Mittareiden tueksi laadittiin avoimia kysymyksiä, joiden sisältöä pyrittiin analysoimaan laadullisesti.

7.2 Tulokset

Kysymyslomake jaettiin yhteensä 11 henkilölle. Kyselyyn vastasi kahdeksan henkilöä vastausprosentin ollessa 73. Monivalintakysymyksissä vastausasteikko on viisiportainen, jossa: 1 = täysin eri mieltä tai en milloinkaan, 5 = täysin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Vastaukset pyritään esittämään siinä muodossa, jossa niistä koetaan olevan eniten hyötyä työn tilaajalle.

7.3 Tyytyväisyys sisäisen viestinnän nykytilaan

Kysymyksessä kolme pyrin kartoittamaan henkilöstön suhtautumista Club Encoren sisäisen viestinnän nykytilaan. Melko tyytyväisiä sisäiseen viestintään yleisellä tasolla oli viisi henkilöä, kaksi vastaajista puolestaan oli melko tyytymättömiä viestinnän toimivuuteen. Neutraalia kantaa edusti yksi vastaaja. On yllättävää, että sisäisen viestinnän tilaa pidetään melko hyvänä, vaikka myöhemmissä vastauksissa esiintyi ajoittain varsin kärjistyneitäkin kommentteja.

Pyysin henkilöstöä lisäksi kuvailemaan Club Encoren sisäisen viestinnän suurimpia ongelmakohtia omin sanoin. Tyytymättömyyttä ilmenee muun muassa silloin, kun työtehtäviin tulee muutoksia ja asiasta kuulee vasta silloin, kun jää kiinni vanhan mallisesta toiminnasta. Tämä on ymmärrettävää, sillä yllätykset kesken työvuoron tai pahimmassa tapauksessa jopa palvelutilanteet ovat niin äkkinäisiä, ettei niihin kykene valmistautumaan tai suhtautumaan oikealla tavalla. Tällöin saatetaan tuntea jopa kyvyttömyyttä hoitaa omia tehtäviään, joka puolestaan johtaa usein turhautumiseen.

Tämän lisäksi tärkeiksi koetuista asioista puhutaan aika-ajoin myös työtovereiden selän takana, jolloin tiedon vapaa virta tyrehtyy ja sanomat eivät välity niitä eniten tarvitseville. Väittämää puoltavat vastaajien kommentit siitä, että he kokevat aika-ajoin jäävänsä tietopimentoon huolimatta siitä, että he osallistuvat aktiivisesti virallisiin tiedotustilaisuuksiin kuten palavereihin. Vastauksista käy myös ilmi, että henkilöstö kokee tiedon kulun olevan myös hidasta. Kömpelö tiedonkulku on ominaista lähinnä raskaan organisaatorakenteen omaaville yhtiöille. Siksi onkin erikoista, että kooltaan varsin pienessä yrityksessä tiedon kulun nopeus ei kohtaa henkilöstön tarpeita.

Eräs syy hitaaseen tiedonkulkuun voivat olla viestintäkatokset työntekijöiden välillä, jotka saattavat johtua siitä, että asioista ei muisteta, viitsitä tai pahimmassa tapauksessa haluta ilmoittaa eteenpäin. Tämän vuoksi suurennuslasin alle olisi hyvä ottaa erinäiset, luonteeltaan staattiset viestintäfoorumit, kuten ilmoitustaulu. Yhteisön käytössä on hyvä olla julkinen paikka, jonne tietoa voidaan lisätä vielä silloin kun se on tuoreessa muistissa.

Toimivien viestintäkanavien määrä laskee rajusti illan aikana. Tätä varten henkilöstölle on annettu käyttöön radiot. Niiden toimivuus on kuitenkin todettu silloin tällöin heikoksi. Tällöin muodostuu ulkoinen häiriö, jota kutsutaan esteeksi. Viestin lähetys siis onnistuu, mutta viesti ei koskaan saavuta tarkoitettua kohderyhmää. Pahin tilanne on silloin, jos viestin lähettäjä ei tiedosta, onko sanoma lähtenyt vai ei. Tilannetta mutkistaa edelleen se, jos vastaanottaja ei tiedä, kuka viestin on lähettänyt.

Viestintätilanteita ja kanavien käyttöä vaikeuttaa vastaajien mukaan myös merkitykseltään pienemmän tiedon määrä. Tällaisille sanomille on äärimmäisen vaikeaa löytää yhtä pysyvää viestintäkanavaa, sillä niiden luonne ja merkitys vaihtelee valtavasti. Esimiestä ei voi velvoittaa ilmoittamaan jokaisesta muutoksesta puhelimitse.

Facebook puolestaan saa kritiikkiä sen eri arvoisuudesta ja siitä, että sen käyttö vaatii liian täsmällistä ajoitusta. Muun muassa työvuoroista saatetaan ilmoittaa aika-ajoin Facebookissa, jolloin nopeat syövät hitaat. Se joka tarvitsisi tai haluaisi varata itselleen työvuoron, ei välttämättä kykene siihen koska ei ollut oikeaan aikaan kertomassa siitä ryhmäsivustolla. Lisäksi tärkeät ilmoitukset tупpaavat harmittavan usein hukkumaan vitsailun ja muun epävirallisen puheensorinan joukkoon. Tällöin halutun tiedon etsiminen vaikeutuu kohtuuttomasti. Tilannetta pahentaa se, että sivusto elää sitä mukaan, kun uusia viestejä saapuu.

Suurimpana yksittäisenä asianhaarana tyytymättömyyteen vaikuttaa kehityskeskusteluiden vähyys. Esimiehen mukaan tilaisuuksia järjestetään kerran vuodessa. Osa vastaajista taas kertoo, että edellisestä kehityskeskustelusta on saattanut kulua jo reilusti yli vuosi tai että keskusteluja ei ole koskaan järjestetty henkilökohtaisella tasolla. Perusteluina keskustelujen vähäiselle määrälle on, että aikaa ei yksinkertaisesti ole riittävästi. Tässä tapauksessa ravintolapäällikön tulisi jakaa vastuutaan osalle alaisistaan edes lyhyeksi määräajaksi, jolloin aikataulusta vapautuisi tilaa. Kun alaiset saavat vastuuta, he koke-

vat todennäköisesti, että heidän kykyihinsä ja pätevyyteensä luotetaan. Tämä on omiaan luomaan korkeampaa työmotivaatiota.

Mitkä asiat henkilöstö sitten kokee Club Encoren sisäisessä viestinnässä positiivisiksi? Vastaajille annettiin lomakkeessa mahdollisuus vastata kysymykseen omin sanoin.

Johdon tavoitteista ja niiden toteutumisesta ilmoitetaan pääsääntöisesti koko henkilöstölle. Esimies myös pyrkii tiedottamaan asioista aktiivisesti ja vastaa lähes poikkeuksetta esitettyihin kysymyksiin. Lisäksi lähes kaikesta olennaisesta yleensä tiedotetaan ja tämän ansiosta perusviestit kulkevat vähintäänkin tyydyttävästi. Myös kasvokkaisviestintä toimii esimiehen ja alaisten välillä. Tämä johtuu osakseen siitä, että tiimi on alkanut hitsautumaan paremmin yhteen. Esimiehien ei siis tarvitse juurikaan käskää tai määrätä, vaan tarvittavat asiat saadaan tehdyksi pyytämällä. Voidaan siis olettaa, että tyytyväisyys sisäiseen viestintään kumpuaa osaksi molemminpuolisesta kunnioituksesta ja arvostuksesta.

Kritiikistä huolimatta yhteisöpalvelu Facebook saa myös kiitosta. Sen puutteista huolimatta, palvelu mahdollistaa aktiivisen etäkeskustelun esimiehen ja alaisten välillä. Toisaalta viestinnän tehokkuus perustuu siihen, että asioista tiedotetaan ajoissa tasapuolisesti.

Muita positiivisiksi koettuja asioita olivat sanattoman viestinnän toimivuus, sekä esimiehen aito halu järjestää osin unholaan jääneitä palavereita.

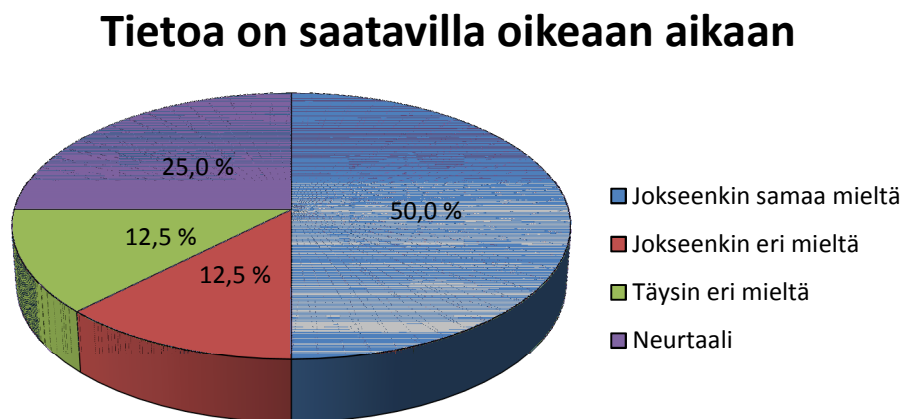
7.4 Tiedon ja sanomien laatu

Henkilöstö kokee tällä hetkellä, että tieto ja sanomat, joita Club Encoressa välitetään, ovat heidän työnsä kannalta merkityksellisiä. Vastauksissa käytettiin viisiportaista asteikkoa, jossa 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Vastausten keskiarvoksi muodostui 4,125. Arvo on äärimmäisen hyvä ja kuvaa sanomien merkitysten tasoa varsin luotettavasti. Pieni osa vastaajista tosin antoi keskivertoa huonomman arvosanan, jolloin keskiarvo aleni jonkin verran. Saatujen vastausten perusteella voidaan päätellä, että tiedon määrän lisäksi myös vastaajan asema työyhteisössä vaikuttaa halutun tiedon laatuun.

Seuraavaksi esitetyssä kysymyksessä pyrittiin selvittämään, onko tietoa saatavilla riittävästi. Puolet vastaajista antoi arvosanaksi neljä ja olivat siten väittämän kanssa melko samaa mieltä. Loput vastaajista olivat kannassaan neutraaleja. He eivät siten olleet väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. Keskiarvoksi kysymys sai 3,5, joka asettuu niukasti asteikon positiiviselle puolelle. Tarkastelemalla myöhemmin esiteltävää tietovaje-kaaviota, esimies voi perustellusti lisätä tiedon määrää aihe-alueittain.

Tiedon oikea-aikaisuus näyttäisi muodostuva lieväksi haasteeksi Club Encoressa. Kaksi vastaajaa oli täysin tai jokseenkin eri mieltä siitä, että tietoa olisi saatavilla oikeaan aikaan. Puolet vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Loppu neljännes oli kannassaan neutraali, eikä siten ollut väittämän kanssa samaa tai eri mieltä. Oikea-aikaisuuden puute voitane selittää suurimmaksi osaksi sillä, että henkilöstön vuorot alkavat eri aikaan, jolloin tiedon jaon ajoittaminen muuttuu haasteelliseksi. Tilannetta kyetään korjaamaan, jos ennakkoon tiedossa olevista asioista kerrotaan jo edellisenä iltana. Myös ilmoitustaulu on varteenotettava vaihtoehto. Sen toimivuus kuitenkin edellyttää onnistunutta sijoittamista usein käytettyjen kulkureittien varrelle.

KUVIO 1. Tiedon oikea-aikaisuus



Tietojen ja sanomien luotettavuus on Club Encoressa hyvällä tasolla. Kuusi vastaajaa oli joko melko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että jaettu tieto on luotettavaa. Loppu neljännes oli kannassaan neutraali, jolloin vastausten keskiarvoksi muodostui 4. Tulos kertoo siis selkeästi sen, että Club Encoressa ilmenee suhteellisen vähän tilanteita, joissa tiedon luotettavuutta jouduttaisiin kyseenalaistamaan. Tällöin myös huhujen määrän voidaan jatkossa olettaa pysyvän pienenä.

7.5 Tietovaje

Pyrin myös kartoittamaan henkilöstön kokemaan tietovajetta. Kysymyksen esittämiseen on varsin hyvät perusteet; yhdistämällä tulokset kanavavajeeseen, voidaan konkreettisesti todeta, mitä viestintävälinettä tai keinoa halutun tiedon tai sanoman lähettämiseen kannattaa käyttää. Lisäksi saadut tulokset auttavat esimiestä selvittämään henkilöstön todelliset mieltymykset eri aihealueiden suhteen. Tietoa voidaan edelleen täydentää esimiehen oman näkemyksen perusteella, joka on yleensä laajempi kuin tämän alaisten. Tällöin muu henkilöstöä saa paremmin perspektiiviä vallitsevaan tilanteeseen ja ymmärtää toiminnan takana olevat päätökset paremmin.

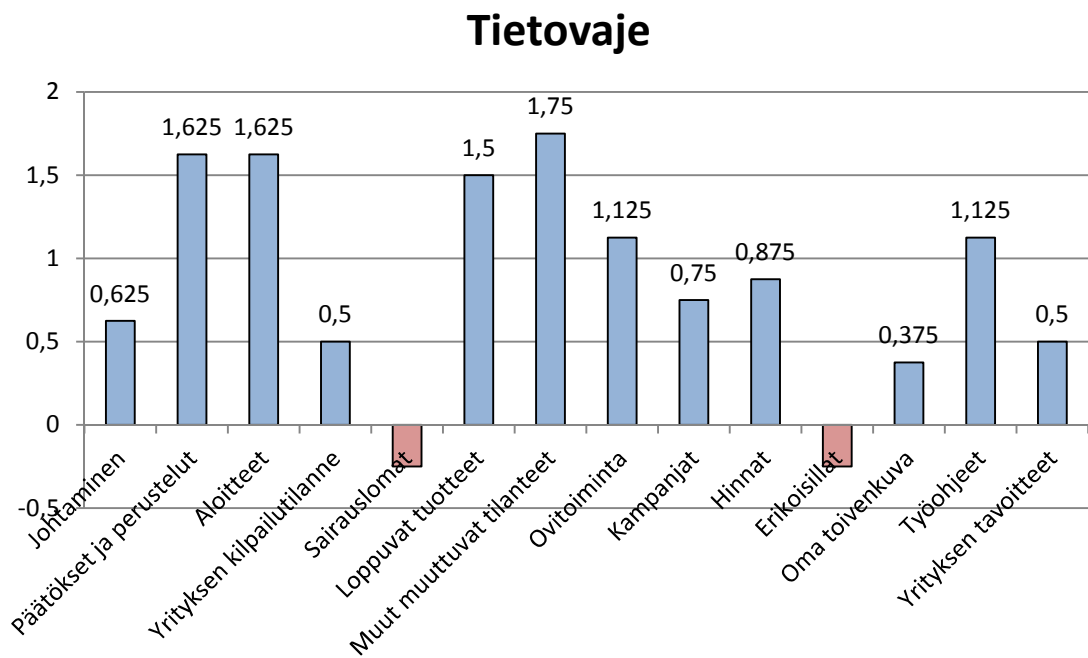
Kysymyksissä pyrin selvittämään, kuinka paljon tietoa työhön liittyvistä asioista saadaan tällä hetkellä ja kuinka paljon tietoa haluttaisiin saada. Halutun tiedon keskiarvosta aihealueittain vähennetään saadun tiedon määrä aihealueittain. Asteikko on viisiportainen: 1 = en yhtään, 5 = erittäin paljon.

Nykyistä vähemmän tietoa halutaan sairauslomista (-0,25) ja erikoisilloista (-0,25). Onkin syytä kysyä, onko saadun tiedon määrä tällä hetkellä niin suuri, että se vaikeuttaa olennaisen hahmottamista? Tämä saattaa päteä erikoisiltoihin, sillä se vaikuttaa suoraan työtehtävään ja sen luonteeseen. Toisaalta sairauslomien vaikutus painottuu enemmän työmäärään sekä mahdollisiin muutoksiin kunkin henkilön työkuvassa.

Näitä kahta poikkeusta lukuun ottamatta kaikista aihealueista halutaan lähtökohtaisesti enemmän tietoa. Suurin tiedonhalu kohdistuu kuitenkin muuttuviin tilanteisiin (1,75), päätöksiin ja niiden perusteluihin (1,625), aloitteisiin (1,625), loppuviin ja korvaaviin tuotteisiin (1,5), ovitoimintaan (1,125) sekä työhajeisiin (1,125). Voidaan siis todeta, että henkilöstö haluaa lähes poikkeuksetta enemmän tietoa asioista, jotka kohdistuvat välittömästi työntekoon ja sitä kautta työntekijään itseensä. Tämä vaikuttaa osaltaan siihen, kuinka tyytyväistä henkilöstö on. Kun omaa toimintaa koskevista asioista ollaan perillä, on toiminta tehokkaampaa ja työnteko mielekkäämpää. Epätietoisuus puolestaan hidastaa työntekoa ja luo painetta asiakaspalvelutyössä, jossa työtahti on varsin nopeaa. Lisäksi työympäristö on usein meluisa ja viestit ovat siten alttiimpia eri häiriötekijöille, jolloin tiedon määrän ja laadun vaikutus työntekoon korostuu.

Muut aihealueet, joista tietoa halutaan saada enemmän, mutta jotka ovat merkitykseltään vähäisempiä, ovat hinnat (0,875), kampanjat (0,75), johtaminen (0,625), yrityksen kilpailutilanne (0,5), yrityksen tavoitteet (0,5) ja oma toimenkuva (0,375). Henkilöstö on siis varsin perillä omista vastuualueistaan ja haluaa enemmän tietoa seikoista, jotka saattavat vaikuttaa hänen toimintaansa. Vaikka edellä esitetyt aihealueet ovat merkitykseltään pienempiä, työntekijät todennäköisesti kokevat ne silti tärkeiksi. Ne luovat työnteolle tarkoitusta antamalla tietoa siitä, miten kunkin oma panos vaikuttaa yritykseen itseensä.

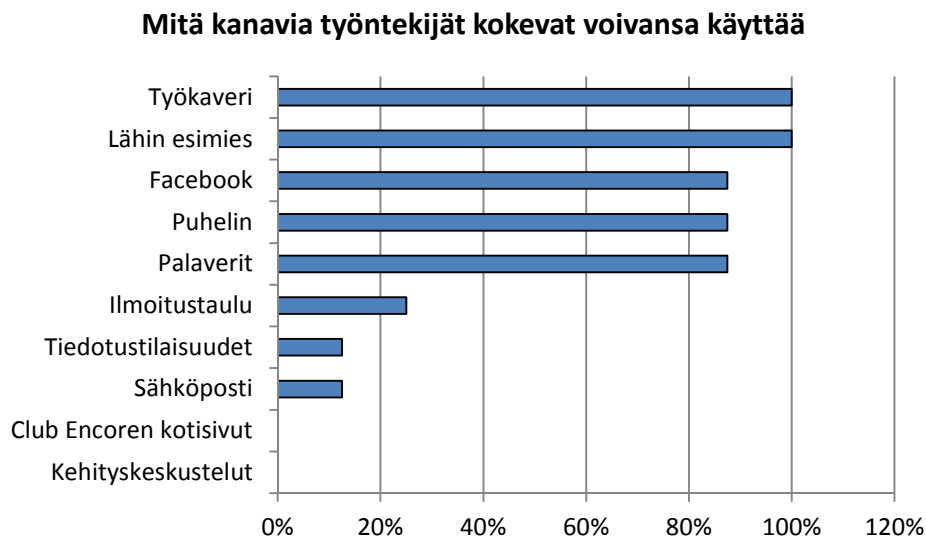
KUVIO 2. Tietovaje: halutun ja saadun tiedon välinen erotus aiheittain



7.6 Kanavat ja kanavavaje

Jotta sisäisen viestinnän nykytilaa voitaisiin arvioida paremmin, on selvitettävä, mitä keinoja henkilöstöllä on viestiä keskenään. Pysin kartoittamaan tilannetta antamalla vastaajille mahdollisuuden merkitä ne kanavat, joita heidän on mahdollista käyttää työssään. Seuraavassa on tilannetta selkeyttävä kuvio.

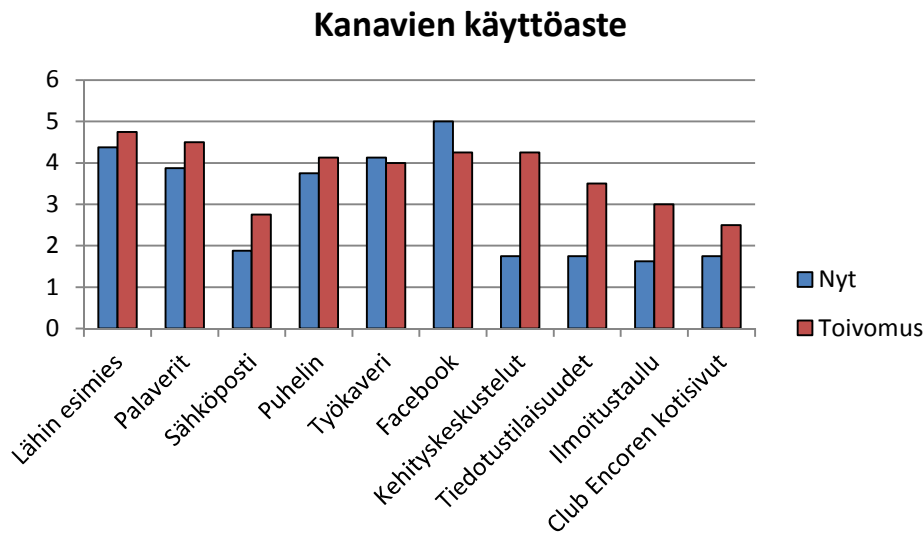
KUVIO 3. Käytössä olevat kanavat



Kaikki työntekijät kokevat voivansa käyttää esimiestään sekä työkavereitaan viestien ja sanomien välittämiseen. 88 % vastaajista oli sitä mieltä, että he voivat käyttää työssään myös Facebookia, puhelinta ja palavereita. Tämän jälkeen osuudet romahtavat rajusti. Vaikka Club Encoressa on käytössä ilmoitustaulu, vain neljännes vastaajista kokee voivansa käyttää sitä työnsä tukena. Sähköpostin tilanne on vielä huonompi, huolimatta sen tarjoamista mahdollisuuksista. Sitä käyttää ainoastaan yksi vastaajista. Huolestuttavin tilanne on kuitenkin kehityskeskustelujen kohdalla. Yksikään työntekijöistä ei koe, että he voisivat käyttää kyseistä kanavaa työssään. Tässä kohtaa myös esimiehen näkemys eroaa eniten alaisistaan. Esimiehen mukaan kehityskeskusteluja järjestetään kerran vuodessa. Osa vastaajista kuitenkin paljastaa, ettei ole koskaan osallistunut viralliseen kehityskeskusteluun.

Kanavien suhteen oli myös selvitettävä niiden käyttöaste tällä hetkellä. Tämän lisäksi kysyin henkilöstöltä, kuinka paljon he haluaisivat käyttää kutakin kanavaa jatkossa. Vastausten asteikko on viisiportainen: 1 = en yhtään, 5 = erittäin paljon. Vastauksista laskettiin keskiarvot, jonka jälkeen selvitettiin henkilöstön toivomuksen ja tämän hetkisen tilanteen erotus.

KUVIO 4. Kanavien käyttöaste



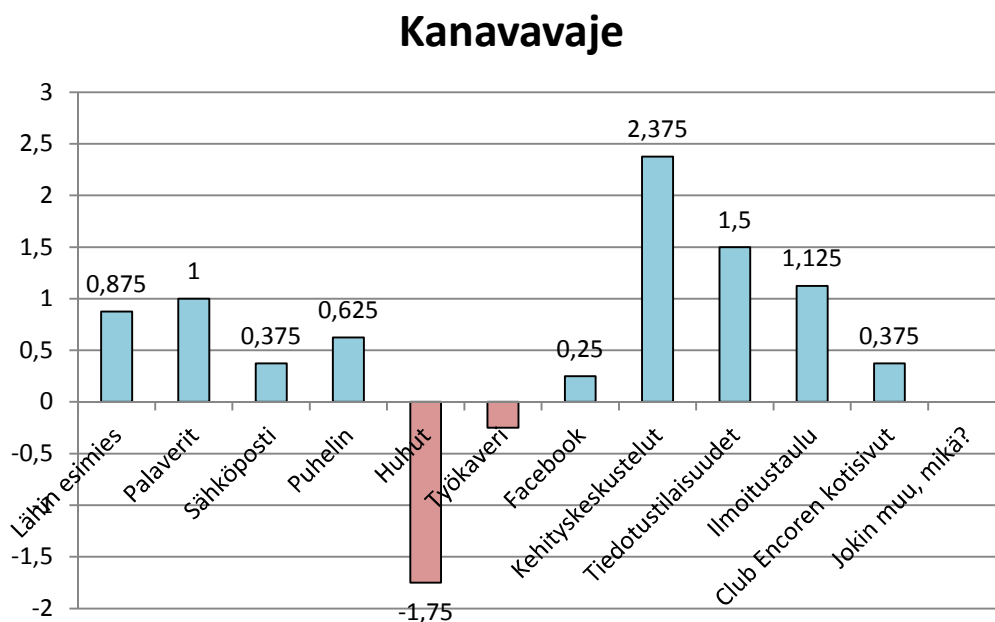
Facebookin käyttöä halutaan yleisesti vähentää nykyisestä. Tähän saattaa olla syynä tiedon hankala löytäminen tai tiedon hukkuminen asiaan liittymättömien kommenttien sekaan. Lisäksi tiedon välitystä työtoverien kautta halutaan rajoittaa. Tosin ero käyttöasteiden välillä on niin pieni, että sen merkitystä on syytä kyseenalaistaa jo senkin takia, että kasvokkaisviestintä henkilöstön välillä on teoriassa mielletty varsin tehokkaaksi. Kun vertaiset puhuvat keskenään, viestit ja tiedot ovat jo valmiiksi helposti ymmärrettävässä muodossa, mikä saattaa johtaa siihen, että asioihin kysellään tarkennusta mieluummin työkaverilta kuin esimieheltä. Tässä ilmenee myös yksi arkisen esimiesviestinnän ongelmakohdista. Esimiehen on kyettävä ilmoittamaan asiat niin, että ne varmasti ymmärretään halutulla tavalla.

Henkilöstö haluaisi käyttää selkeästi enemmän niitä kanavia, joiden käyttö on tällä hetkellä vähäisintä. Negatiivinen korrelaatio on voimakkaimmillaan kehityskeskusteluissa (2,5), tiedotustilaisuuksissa (1,75) sekä ilmoitustaulun käytössä (1,375). Erikoista saaduissa tuloksissa on se, että sähköpostin (0,875) käyttöä halutaan lisätä, vaikka kaikki työntekijät eivät esimiehen mukaan halua antaa omaa sähköpostiosoitettaan työkäyttöä varten. Ravintolapäällikön on hyvä kartoittaa tilanne uudelleen ja perustella henkilöstölle, miksi sähköposti on toimiva väline tiedon kulun kannalta. Perusteluille saa tukevan ja virallisen pohjan tätä työtä tarkastelemalla.

Pyysin vastaajia edelleen arvioimaan, kuinka paljon he saavat tietoa Club Encoresta, sen toiminnasta ja omaa työtään koskevista asioista eri viestintäkanavia pitkin. Vastausasteikko jakautuu viiteen eri vaihtoehtoon, joiden voimakkuutta ilmaisevat numerot yhdestä viiteen: 1 = en lainkaan, 5 = erittäin paljon.

Jotta vajetta voitaisiin kuvata helpommin, laskettiin erotus halutun ja tällä hetkellä saadun tietomäärän välillä. Lähes kaikkien kanavien kautta halutaan saada nykyistä enemmän tietoa. Ainoana poikkeuksena ovat huhut (-1,75) ja työkaveri (-0,25). Tästä voidaan vetää johtopäätös, jonka mukaan tiedon lähteen virallisuus vaikuttaa sen kautta haluttuun tiedon määrään. Nykyistä selkeästi enemmän tietoa halutaan puolestaan kehityskeskusteluista (2,375), tiedotustilaisuuksista (1,5), ilmoitustaululta (1,125) sekä hieman yllättäen palaverista (1,0). Myös lähimmältä esimieheltä halutaan enemmän tietoa, mutta erotus saadun ja halutun määrän välillä on verrattain pienempi muihin verrattuna (0,875). Myös puhelimen merkitys on oletettua pienempi (0,625). Pienin vaje kohdistuu sähköpostiin (0,375), Club Encoren kotisivuihin (0,375) ja Facebookiin (0,25).

KUVIO 5. Kanavavaje: erotus halutun ja saadun tietomäärän välillä eri kanavista.



7.7 Viestintätilanteiden häiriöt

Häiriötilanteita esiintyy viestittäessä lähes aina ja niitä on äärimmäisen vaikea kitkeä kokonaan pois. Voidaan kuitenkin olettaa, että häiriöitä ihmisten välillä ilmenee sitä vähemmän, mitä paremmin he tuntevat toisensa ja mitä kauemmin he ovat työskennel-

leet keskenään. Vahvassa tiimissä sanomille, tiedolle ja eleille syntyy epävirallisia merkityksiä, jotka kaikesta huolimatta usein saavuttavat virallisen aseman yhteisön sisällä. Tällöin viestiä ei tarvitse välittää eteenpäin sanasta sanaan, vaan se ymmärretään sen perusteella, kuka asiasta kertoo.

Pyrin kartoittamaan viestintää haittaavia häiriöitä monivalintakysymyssarjalla, jossa vastauskaala oli yhdestä viiteen: 1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Mitä pienempi keskiarvo on, sitä parempi on yrityksen tilanne häiriöiden kannalta.

Koska yksittäisten vastausten käsittely erikseen ei ole tämän tutkimuksen kannalta mielekästä, laskin vastausten keskiarvon, jolloin kokonaistilanteesta saa paremman käsityksen. Vastaajien vähäisestä määrästä johtuen erittelen kuitenkin valtavirrasta selkeästi poikkeavat vastaukset, sillä ne vaikuttavat keskiarvoon voimakkaasti. Tällöin saatu tulos ei siis välttämättä edusta enemmistön näkemystä tilanteesta.

Viestit ja tieto saavuttavat vastaanottajan usein vastausten keskiarvon ollessa 1,875. Viestintä ei siis kaadu esteisiin, joissa sanomat eivät pääse perille. Henkilöstö kokee myös että tietoa on hyvin saatavilla sitä tarvitseville keskiarvon ollessa 2,375. Keskiarvon nousu edelliseen kysymykseen verrattuna selittyy sillä, että pieni vähemmistö työntekijöistä kokee tilanteen siten, ettei tietoa todellakaan ole saatavilla. Tällöin viestintä tyytyväisyys ja työmotivaatio laskevat ja henkilöstö saattaa kokea, että tietoa pantataan. Toisaalta kyse saattaa olla myös viestin vääristymisestä, jotka usein syntyvät yksilöllisesti. Tämän kaltaisen häiriön syntyä edesauttavat muun muassa viestin vastaanottajan omat arvot, asenteet sekä tarpeet. Näistä esimiehen olisi syytä ottaa selvää, jotta viesti menisi jatkossa paremmin perille. Myös metatiedon vaikutukset on hyvä jatkossa selvittää. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa sitä, että henkilöstöllä on tietoa tiedosta ja sen sijainnista. (Åberg 2000, 182–183.)

Henkilöstö ei myöskään miellä tiedon saamista haasteelliseksi (ka 1,75). Voidaan olettaa, että henkilöstö etsii itse aktiivisesti lisätietoa, koska se on suhteellisen vaivatonta. On hyvä kuitenkin katsoa asiaa myös esimiehen kantilta, sillä hänet on usein mainittu pääasialliseksi tiedon lähteeksi. Vaikka Club Encoren tiimiorganisaatio on suhteellisen pieni, voi esimies kuormittaa suhteettoman paljon, jos hänen puoleensa käännetään pienimmissäkin asioissa.

Tietoa ei mielletä ristiriitaiseksi (ka 2,25) tai työn kannalta hyödyttömäksi (ka 1,75). Lisäksi henkilöstö kokee, että tarjolla oleva tieto ja välitetyt sanomat ovat ymmärrettävässä muodossa (ka 1,875). Viestintä ei siis kärsi kadosta, jossa tieto saavuttaisi päämääränsä vaillinaisena. Tämä on omiaan pitämään viestintätyytyväisyyttä yllä. Jälleen kerran on kuitenkin havaittavissa pienen vähemmistön erimielisyyttä asiassa. Tämä vähemmistö kokee tiedon olevan äärimmäisen ristiriitaista ja tietyissä määrin myös vaikeasti ymmärrettävää. On mielenkiintoista huomata, että sama vähemmistö kokee jatkuvasti samat asiat heikosti toimiviksi samalla, kun muu henkilöstö kokee asioiden olevan äärimmäisen hyvällä tolalla. Tässä tilanteessa esimiesten tulee vakavasti harkita asian esille ottamista. Alaisille on tähdennettävä, että esimies ei koskaan yksin kanna vastuuta sanomien ymmärrettävyydestä. Nyrkkisääntö on, että sekä viestin lähettäjällä että vastaanottajalla on velvollisuus tehdä viestintätilanteesta mahdollisimman häiriövapaa. Jos kyse on henkilökemioista ja siten asenteista, on syytä harkita tiimirakenteen muuttamista.

Viestintäesteiden tehokkain ehkäisykeino Club Encoren kaltaisessa ympäristössä on olla paikalla silloin, kun asioista tiedotetaan. Henkilöstö kokee olevansa läsnä kiitettävästi (ka 1,625). Tämä on täydessä ristiriidassa esimiehen näkemyksen kanssa. Hän kokee, että häiriöt viestien virrassa syntyvät nimenomaan siitä, että henkilöstö ei ole samaan aikaan paikalla. Ymmärtääkö Club Encoren henkilöstö siis sen, että töihin tulo eri aikaan tarkoittaa, ettei ole kuulemassa tietoa silloin, kun se on tuoreimmillaan? Jotta tätä vajetta saataisiin paikattua, tarvitsee esimiehen nimittää alaisistaan se henkilö, jonka vastuulla tärkeän tiedon välittäminen on.

Henkilökohtainen kokemukseni työmaailmasta on se, että jaettu vastuu ei ole kenenkään vastuu. Jos selkeää toimintamallia ei ole, syntyy virheitä ja väärinkäsityksiä vuoren varmasti. Esimies kokee lisäksi, että vain 60 % hänen alaisistaan osallistuu aktiivisesti palavereihin. Aiemmissa vastauksissa henkilöstö puolestaan kertoo halustaan järjestää palavereita nykyistä enemmän. Tässä suhteessa ilmenee selkeä ristiriita, jossa henkilöstö puhuu toista, mutta tekee esimiehen mukaan päinvastaista. Asioiden todellinen tila tulisi selvittää pikimmiten esimerkiksi seuraavassa palaverissa tai parhaassa tapauksessa henkilökohtaisissa kehityskeskusteluissa.

Mainostan lisäksi edelleen vanhanaikaiseksi miellettyä ilmoitustaulua. Kun tärkeä ja olennainen tieto on nähtävillä selkeästi yhdessä paikassa, eliminoiduu ajan vaikutus yh-

tälöstä kokonaan pois. Tällöin vuoron alkamisajan negatiivinen vaikutus pienenesi huomattavasti. On kuitenkin hyvä muistaa, että välillinen viestintä ei voi koskaan täysin korvata kahden tai useamman henkilön välistä keskustelua ja vuorovaikutusta.

Club Encoren viestintä- ja organisaatioilmasto vaativat mielestäni henkilöstön vahvempaa sitouttamista talon käytäntöihin. Henkilöstön tulee ymmärtää, että he ovat pitkälti itse vastuussa omasta tilanteestaan. Esimies on lähes poikkeuksetta paikalla alkuillasta asti. Hänen ei voida olettaa kiertävän erikseen jokaisen työntekijän luona aina, kun tämä aloittaa vuoronsa. Se vaatisi häneltä kohtuutonta ponnistelua ja häiritsisi sekä hidastaisi hänen työntekoaan. Lisäksi hänen tulisi olla jatkuvasti perillä siitä, milloin kenenkin vuoro alkaa, milloin tiettyä henkilöä ei voi tavoittaa ja missä kukin milloin on. Lisäksi muistilistan pitäminen siitä, mitä on sanonut kenellekin ja milloin, on ajatuksena naurettava. Esimiehen tehtävä on ohjata alaisiaan ja heidän toimintaansa, ei toimia lastenvahvina. Tätä tarkoitusta varten tarvitaan tietofoorumi, josta henkilöstö voi töihin tullessaan tarkastaa ajankohtaisen tiedon. Esimies voi lisäksi nimittää alaisistaan epävirallisen viestintävastaavan, joka välittää tiedon eteenpäin sitä tarvitseville. On kuitenkin huomioitava henkilön toimenkuva, sillä asioista ilmoittaminen saattaa vaatia paikasta toiseen liikkumista.

Kysyttäessä, mistä henkilöstö saa tietoa, jos ei ole itse paikalla, yleisin vastaus oli ravintolapäällikkö. Mielenkiintoni heräsi kuitenkin seuraavaa vastausta lukiessani: ”joku muu työkaveri varmasti kertoo, jos on jotain tietämisen arvoista”. Tilanne on tässä sama, kuin ampuisi itseään jalkaan. Olettama siitä, että muut poikkeuksetta kertovat asioista, on täysin väärä. He eivät kiireessä välttämättä muista tai viitsi jakaa samaansa tietoa. Lisäksi sana ”tärkeä” on käsitteenä äärimmäisen suhteellinen. Se, mikä on toiselle hyödytöntä, voi olla toiselle kultaakin kalliimpaa ja päinvastoin. Palaan jälleen kerran perusteisiin: vastuu oman tilannetajun parantamisesta on lähtökohtaisesti jokaisella itsellään. Jotta viestintä olisi tehokasta, on jokaisen oltava aktiivinen ja läsnä silloin, kun asioista tiedotetaan. Tämä on lähtökohtana jokaisessa yhteisössä, olipa toimiala mikä tahansa. Toisaalta, mitä paremmin tiimi on hitsautunut yhteen ja mitä solidaarisempi organisaatioilmasto on, sitä pienempiä ponnisteluja tehokas viestintä vaatii.

7.8 Esimiesviestintä

Esimesviestintä on Club Encoressa hyvällä tasolla. Tämä johtuu osakseen siitä, että johtoasemassa oleva henkilö on jatkuvasti työntekijöidensä seurassa, eikä ohjaa toimintaa norsunluutornistaan. Esimes on tietoinen alaisensa kohtaamista ongelmista ja haasteista (ka. 3,875). Alaiset kokevat lisäksi, että heidän sanomansa asiat eivät mene kuuroille korville. Esimes kuuntelee siis alaisiaan aktiivisesti (ka. 4,5) ja pääsääntöisesti myös ymmärtää, mitä henkilöstö ajaa takaa (ka. 3,875). Hyvät tulokset näillä osaluilla heijastuvat automaattisesti myös alaisten myönteiseen suhtautumiseen esimieheensä (ka. 4,5).

Kysyin myös henkilöstön mieltymyksiä esimiehen käyttämistä kanavista. Tulokset ovat pitkälti samankaltaisia verrattuna niihin kanaviin, joita henkilöstö itse haluaisi käyttää enemmän. Esimiehen kanavavalinnoista he antavat eniten kritiikkiä Facebookille ja työ-kaverin kautta välitetylle tiedolle. Henkilöstö toivoo siis saavansa tulevaisuudessa vähemmän tietoa edellä mainittuja kanavia pitkin.

Esimesien viestintäkykyjen ja -aseman kartoittamiseksi pyrin vielä selvittämään huhujen asemaa työyhteisössä. Ulkopuolisten tietolähteiden merkitys kasvaa, jos yhteisön omassa virallisessa viestinnässä on ongelmia. Seuraukset ovat usein varsin haitallisia (Juholin 2009, 169.)

Club Encoressa tilanne vaikuttaa kuitenkin olevan suhteellisen hyvä. Kysyttäessä, saako henkilöstö paljon tietoa työstään tai työyhteisöstään huhujen kautta, oli enemmistö väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä (ka. 2,31). Toisaalta, mitä korkeammassa asemassa vastaaja oli, sitä enemmän hän koki saavansa tietoa huhujen muodossa. Huhujen suhdetta virallisena levitettävään tietoon pidettiin jokseenkin pienenä (ka. 2,625). Esimes asemassa olevat henkilöt pyrkivät siis aktiivisesti tiedottamaan tärkeistä asioista, jotta tyhjiöitä ei pääsisi muodostumaan.

Vaikka saadut tulokset huhujen suhteen ovat melko tyydyttävällä tasolla, on asiaa syytä tarkkailla. Henkilöstöltä tulisi kerätä tietoa tasaisin väliajoin asian suhteen, jotta suurien viestintätyhjiöiden synnyltä vältyttäisiin ja esimies voisi paremmin kehittää itseään viestijänä. Esimesien on ehdottomasti pidettävä huolta siitä, että viestinnän luonne ei muutu salailevaksi, vähäiseksi tai sulkeutuneeksi. Sulkeutumisesta on osaltaan näkyvissä pie-

niä merkkejä, kun ottaa huomioon henkilöstön jokseenkin negatiivisen suhtautumisen tiedonkulun nopeuteen. Puskaradiohan on yleensä mielletty varsin nopeaksi kanavaksi verrattuna virallisen tiedon levittämiseen tarkoitettuihin välineisiin.

Voidaan olettaa, että henkilöstö ei siis viitsi, muista tai osaa jakaa saamiaan tietoja eteenpäin niitä tarvitseville. Tämä puute korvataan lopulta omalla näkemyksellä ja siitä tulee ajan saatossa epävirallinen totuus. Tämä puoltaa sitä, miksi henkilöstö kokee, että osa asioista käsitellään selän takana pienissä piireissä. Esimiehen on puututtava tähän asiaan välittömästi, koska ajan mittaan tilanne tulee eskaloitumaan, ja luottamusvaje virallisiin tietolähteisiin kasvaa. Esimiehen tulee tunnistaa eristäytyneet ryhmät ja alkaa viemiään asioita parempaan ja avoimempaan suuntaan.

7.9 Vuorovaikutus, palaute ja kasvokkaisviestintä

Henkilökohtainen viestintä mielletään yleensä tehokkaimmaksi viestinnän muodoksi. Siinä sanoma saa lisämerkityksiä ilmeiden, eleiden, äänensävyn ja tilanteen avulla. Lisäksi asioihin voi kysyä tarkennusta välittömästi.

Club Encoren henkilöstö kokee, että edellytykset avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen ovat olemassa (ka. 3,75). Lisäksi palautetta voidaan antaa silloin, kun siihen on aihetta (ka 4,125) ja sen pohjalta syntyy myös pääsääntöisesti jonkinlaista toimintaa (ka. 3,5).

Henkilöstön ei kuitenkaan pidä loukkaantua tai kokea, että heidän mielipidettään ei kunnioiteta jos palaute ei aina synnytä haluttuja toimenpiteitä. Joskus niihin ei yksinkertaisesti ole resursseja tai ne ovat sellaisenaan toteuttamiskelvottomia. Henkilöstölle onkin aina hyvä perustella, miksi jotain tapahtuu tai jää tapahtumatta. Työntekijöiden antamaa palautetta tulisi kuitenkin aina tarkastella vakavissaan, sillä mielipiteet ja kehitysehdotukset ovat saattaneet syntyä eri toimenkuvissa toimivien henkilöiden yhteisistä ideoista. Tällöin tuloksena saattaa olla ehdotus, joka itse asiassa helpottaa organisaation eri osissa toimivia henkilöitä luomalla synergiaa. Tämän vuoksi myös henkilöstön on muistettava perustella kantansa. Ei riitä, että asioista ilmoitetaan. Niiden perustana on oltava jotakin konkreettista, joka on helppo perustella.

Eniten henkilökohtaisessa viestinnässä on kehitettävää kehityskeskustelujen osalta. Kysyin Club Encoren työntekijöiltä, järjestetäänkö kehityskeskusteluja liian harvoin, sopivasti vai liian usein. Neljännes vastaajista oli sitä mieltä, että tilaisuuksia järjestetään sopivasti. Loppu henkilöstöstä oli täysin eri mieltä ja koki, että tilaisuuksia järjestetään liian harvoin. Tästä ryhmästä kolmannes ilmoitti edelleen, että heillä ei ole koskaan ollut mahdollisuutta kehityskeskusteluun henkilökohtaisella tasolla. Huolestuttavaa asiassa on se, että osa henkilöstöstä on ollut yrityksen palveluksessa jo useita vuosia. Esimiehen mukaan keskusteluja järjestetään kerran vuodessa.

Koska kehityskeskusteluja ei juuri järjestetä, on ymmärrettävää, miksi tulokset jäävät alhaisiksi. Vastausten keskiarvo ei missään vaiheessa nouse yli kolmen. Henkilöstö kokee, ettei keskusteluissa käydä läpi oleellisia asioita, (ka. 2,625) eikä puhuta sekä alaista että esimiestä koskevista asioista (ka. 2,5). On siis täysin ymmärrettävää, että henkilöstö ei keskimäärin koe hyötyvänsä kehityskeskusteluista (ka. 2,75).

Myös vastausten luotettavuus joutuu väistämättä koetukselle. Työntekijöillä ei juuri ole kokemusta kehityskeskusteluista Club Encoressa. Mikä on siis heidän tietopohjansa? Millä perusteella he ovat antaneet vastauksensa? Osa henkilöstöstä on sitä mieltä, että keskusteluja järjestetään tarpeeksi usein ja että ne ovat laadultaan varsin hyviä, mikä kertoo esimiehen ammattitaidosta. Ei kuitenkaan riitä, että vain osa tiimistä saa mahdollisuuden kahdenkeskiseen keskusteluun.

7.10 Henkilöstön kehitysehdotukset

Pyrin kyselyssäni ottamaan huomioon myös henkilöstön omat ajatukset sisäisen viestinnän kehittämisestä. Työntekijöillä oli mahdollisuus vastata kysymykseen omin sanoin.

Kehityskeskustelut nousivat jälleen voimakkaimmin esiin. Henkilöstö toivoo, että tilaisuuksia järjestettäisiin useammin, jolloin erityisesti negatiivisen palautteen anto muuttuisi mielekkäämmäksi. Yhteisö kokee, että nykyisellään negatiivinen palaute kohdistetaan julkisesti ja se pahentaa sisäisen viestinnän tilaa.

Osa vastaajista ehdotti, että jos aikaa virallisille kehityskeskusteluille ei ole, niin esimies voisi harkita nopeampia palautteenantotilaisuuksia, joita voisi järjestää vähintään kerran kuukaudessa.

Vastaajat toivoivat myös henkilöstön yhteisiä julkisia kehityskeskusteluja, joihin kaikki osallistuisivat samaan aikaan. Kyse ei siis olisi varsinaisesta palaverista, vaan vapaa-
muotoisesta keskustelusta ja palautteen annosta. Idea on sinänsä käyttökelpoinen, mutta ongelmaksi muodostuu negatiivisen palautteen anto. Jos henkilöstö ei pysty ottamaan kritiikkiä vastaan julkisesti, on yhteisiä tilaisuuksia jokseenkin haasteellista toteuttaa. Kehityskeskusteluiden määrää perusteltiin myös sillä, että niiden määrää lisäämällä henkilöstö tietäisi muutakin kuin omat vastuualueensa. Tuloksena olisi siten tiimin yhteishengen ja solidaarisuuden paraneminen.

Välittömien viestintäkanavien lisäksi huomiota saivat myös etäkanavat. Erityisesti puhelimen käyttöä viestintätilanteissa haluttiin lisättävän. Esimiehellä on aikaa kuitenkin rajallisesti. Omien sanojensa mukaan ravintolapäällikkö saa jo tällä hetkellä suhteellisen paljon yhteydenottoja puhelimitse. Televiestinnän hyvänä puolena on sen reaaliaikaisuus. Toisaalta se vaatii lukuisia yksittäisiä yhteydenottoja ja siten suhteettoman paljon aikaa. Tällä hetkellä ravintolapäällikkö hoitaa myös osaa Club Encoren ulkoisesta viestinnästä tarjoamalla lisätietoa live -tapahtumista. Kun yksi henkilö hoitaa näin laajaa kokonaisuutta, on ihme, että viestintä ylipäänsä toimii nykyisellä tasolla.

Ilmoitustaulu oli myös kehitysehdotusten kohteena. Vastaajien mukaan se on nykyisin lähes kokonaan unohdettu. Osa ehdottaa, että Facebookista tulisi ilmoitustaululle korvaaja. Sinne siis lisättäisiin vain ja ainoastaan työyhteisöä ja työntekijöitä koskevia ilmoituksia. Tämä vaatii jokaisen työntekijän sitoutumisen yhteisiin pelisääntöihin.

Myös omistajien näkyvyyttä tulisi henkilöstön mukaan lisätä. Osa vastaajista koki, että johdon tulisi itse ilmoittaa tärkeimmistä päätöksistä henkilöstölle ja perustella ne ymmärrettävällä tavalla. Tällä hetkellä ravintolapäällikkö on vastuussa tiedon välittämisestä. Henkilöstön mukaan hän ei kuitenkaan aina täysin onnistu tehtävässään. Joskus perustelut jäävät kommenttiin ”koska näin on päätetty”. Se ei anna henkilöstölle kontekstia asioista ja sen seurauksena työmotivaatio usein laskee, koska omalle työlle ei tällöin löydy tarkoitusta.

Esimiehen rooli korostuu annetuissa ehdotuksissa lisäksi siinä, että hänen tulisi henkilökohtaisesti varmistaa tiedon perille meneminen. Tämän lisäksi osa vastaajista oli sitä

mieltä, että tiedon kulkua pitäisi yleisellä tasolla saada vauhditettua. Ratkaisuksi tarjottiin jälleen kerran puhelinta.

Eräs toimivimmista kehitysehdotuksista oli ryhmäsähköpostin mainitseminen. Vaikka henkilöstö ei ole aktiivisesti tuonut asiaa esille, on hyvä muistaa sähköpostin hyödyt. Viestit saadaan kulkemaan kaikille samaan aikaan, joka lisää tasa-arvoisuuden tunnetta. Hyviä puolia Facebookiin verrattuna on, että sähköpostiohjelmilla voi luoda erilaisia lähetyslistoja. Tiettyä henkilöstöryhmää koskevat asiat lähetetään vain kyseiselle ryhmälle valmiiksi luotujen lähetyslistojen avulla. Tällä hetkellä Facebookissa ei ole minikäänlaista suodatinta; kaikki tieto menee siis kaikille, myös niille, jotka eivät välttämättä tee sillä mitään. Tästä syntyy puolestaan tiedon liikatarjontaa. Kaikkien ilmoitusten seasta on epämiellyttävä etsiä itseään koskevaa tietoa. Tehtävää vaikeuttavat lisäksi muiden lisäämät kommentit, jotka eivät välttämättä liity asiaan millään tavalla. Tämän kaltainen tilanne on omiaan luomaan viestintähäiriöitä, joissa tietoa kyllä lähetetään, mutta se ei koskaan saavu kohderyhmän tai -henkilön tietoisuuteen. Sähköpostilla tällaiset tilanteet voitaisiin välttää ja kiertää verrattain helposti. Ongelmaksi saattaa kuitenkin muodostua henkilöstön haluttomuus käyttää kyseistä järjestelmää. Osa vastaajista ei ole kirjoitushetkellä suostunut antamaan esimiehelleen omaa henkilökohtaista sähköpostiosoitettaan.

Tällaisissa tilanteissa esimiehen tulisi kuitenkin turvautua omaan asemaansa, yhteisötuntemukseensa, kokemukseensa sekä auktoriteettiinsa. Tosiasia on se, että kaikkia ei voi samaan aikaan miellyttää. Soraääniä syntyy, halusi sitä tai ei. Sähköpostin käyttöönoton ei tarvitse eliminoida muiden kanavien käyttöä, päinvastoin. Kuten teoriaosuudessa jo mainitsin, eri kanavat voivat vallan mainiosti täydentää toisiaan ja olla siten tehokkaampia yhdessä kuin erikseen. Sähköpostin avulla tiedon valtavaa määrää Facebookissa voidaan vähentää ja näin keventää käyttökokemusta. Aiemmin mainittu ”tietosilppu” -ongelma voitaisiin myös ratkaista sähköpostin ja Facebookin yhteiskäytöllä. Facebookista tulisi siten vähemmän tärkeän tiedon foorumi ja sähköposti toimisi tärkeämpien asioiden kanavana. Yhtälöä voidaan edelleen vahvistaa ottamalla Club Encoren oma ilmoitustaulu aktiivisempaan käyttöön.

Asian suhteen on edelleen kuitenkin oltava tarkkana. Tällä hetkellä henkilöstö kokee, että tieto on lähteestä ja kanavasta riippumatta usein samansisältöistä. Kun muuttujia on useampi, on varmistuttava siitä, että tiedon laatu ei edelleenkään muutu kanavien käy-

tössä tapahtuvien muutosten myötä. Esimiehen olisi hyvä delegoida viestintävastuutaan alaspäin, jolloin vain yksi henkilö vastaisi tiedon välityksestä tiettyä kanavaa tai kanavia pitkin.

8 YHTEENVETO

Jotta sisäistä viestintää voitaisiin kehittää, tarvitaan paljon muutakin kuin tietoa siitä, miten se teoriassa toimii. Viestintä itsessään on vain käsite muiden joukossa, mutta yhteisön henkilöstö on voimavara, joka saa sen toimimaan. Kirjallisuudessa viestintä mielletään kaksisuuntaiseksi tapahtumaksi, jossa syntyy jatkuvasti uusia sanomia ja palautetta. Näiden yhteisvaikutuksena syntyy puolestaan vuorovaikutus, joka on toimivan viestinnän kulmakivi. (Siukosaari 1999, 11.)

Viestinnän kehittäminen painottuu sanomien tietosisältöihin sekä kanaviin, joita pitkin sanomat kulkevat vastaanottajille. Henkilöstön tulee lisäksi olla sitoutunut yhtiön viestintäkäytäntöihin. Jos työntekijät eivät ole kiinnostuneita kanavasta, syntyy automaattisesti tietovajeita. On kuitenkin hyvä huomata, että yksikään kanava ei toimi itsenäisesti vaan ne vaativat lähtökohtaisesti toisia kanavia tai välineitä tehostaakseen ja täydentääkseen tiedonkulkua.

Yhteisön tulee tehdä kanavalinnat mahdollisimman perustellusti ja kuulla myös henkilöstön mielipiteet. Hyvät kanavavalinnat eivät yksin kuitenkaan takaa onnistumista sisäisessä viestinnässä. Oikeaa tietoa pitää saada oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Juuri tässä piilee kaiken viestinnän haasteellisuus; muuttujia on usein valtavasti ja yksittäisen henkilön muisti ja kyky käsitellä asioita on varsin rajallinen.

Aktiivisen vuorovaikutuksen merkitystä ei pidä väheksyä, sillä se on modernin viestintäteorian perusta. Asioista tulee keskustella ja sopia yhdessä. Esimiehellä on asian suhteen suuri vastuu; hän toimii linkkinä yritysjohton ja muun henkilöstön välillä. Tietoisuuden saavuttaminen onnistuukin parhaiten kutsumalla henkilöitä kahdenkeskiseen keskusteluun. (Ikävalko 1995, 60.) Kehityskeskustelut ovat oiva vaihtoehto ja niiden tarve Club Encoressa on tällä hetkellä suuri.

Tietovajeiden ehkäiseminen on olennaista avoimen viestintäkulttuurin kannalta. Viestintätilanteissa ilmenevät pullonkaulat on löydettävä ja korjattava. Muutoin tiedon kulku hidastuu ja henkilöstön tyytymättömyys viestintää ja viestijää kohtaan kasvaa. Tällöin myös huhut saavat valitettavan suuren aseman yhteisössä ja niitä aletaan pian pitämään epävirallisina totuuksina.

Viestintätyytyväisyys on paljolti kiinni esimiehen kyvystä kertoa asioista mielekkäällä ja helposti ymmärrettävällä tavalla. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että vastuu sisäisestä viestinnästä olisi kokonaan esimiehen harteilla, myös henkilöstön on työskenneltävä aktiivisesti oman ymmärryksensä ja tietoisuutensa lisäämiseksi. Lisäksi esimiehen on kyettävä luottamaan alaisiinsa ja jakamaan viestintävastuutaan alaspäin organisaatiossa.

Yleisellä tasolla viestinnän luonteeseen on kiinnitettävä enemmän huomiota. Salailuun ja tiedon katkonaisuuteen vaikuttavat tekijät henkilöstön keskuudessa on tunnistettava ja haitalliselle toiminnalle pantava piste. Jos asialle ei tehdä mitään, luottamusvaje virallisesta tietoa kohtaan kasvaa ja esimiehen asema yhteisössä heikkenee. Ravintolapäällikön ei missään tilanteessa tule antaa käyttää itseään hyväksi. Sen sijaan hänen tulee osata käyttää auktoriteettiaan rakentavasti. Esimiestoiminta onkin eräs työyhteisön haastavimmista toimenkuvista. Johtajuus jakautuu usein kahtia viralliseen ja epäviralliseen valtasemaan. Virallinen asema on lainvoimainen ja se näkyy esimerkiksi tittelissä. Epävirallinen asema puolestaan on ehdottomasti tärkeämpi, sillä se annetaan esimiehelle tämän alaistensa toimesta. Tämän näkemyksen mukaan esimiehellä on lähtökohtaisesti juuri sen verran valtaa, kuin henkilöstö hänelle päättää antaa. Luottamus esimiehen taitoihin konkretisoituu ammattitaitoisessa otteessa sekä hyvin perustellussa päätöksenteossa niin viestinnän kuin muidenkin asioiden suhteen.

Mitä enemmän yhteisö kykenee käyttämään kasvokkaisviestintään ja vuorovaikutukseen perustuvia keinoja sen parempi. Koska viestintä on luonteeltaan varsin dynaamista, on siihen mahdollista saada lisätehoa sen mukaan, kuinka usein asioista tiedotetaan. Henkilökunnan yhteisissä tapaamisissa on myös helpompi luoda myönteinen ilmapiiri. Etäkanavien kautta se on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Kuvittele kumpi saa sinut paremmalle tuulelle: ihmisten kanssa keskusteleminen vai kenties hymynaama taukotilan ilmoitustaululla?

LÄHTEET

Åberg, L. 1989. Viestintä – tuloksen tekijä. 8. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. 3. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Huotari, M., Hurme, P., Valkonen, T. 2005. Viestinnästä tietoon. 1. painos. Werner Söderström Oy.

Lämsä, A., Hautala, T. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ikävalko, E. 1995. Käytännön tiedottaminen. 4. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2009a. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. 5. painos. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Juholin, E. 2009b. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään – Puhu kuulijalle, kirjoita lukijalle. Helsinki: WSOYPro.

Siukosaari, A. 1999. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomakkeen kansilehti

Arvoisa työntekijä,

Ohessa on kysely liittyen Club Encore Kouvolan sisäiseen viestintään.

Kysely liittyy ammattikorkeakoulututkintooni, jota suoritan tällä hetkellä Tampereella. Vastaamalla esitettyihin kysymyksiin saatte mahdollisuuden vaikuttaa sisäisen viestinnän kehittämiseen omalla työpaikallanne ja annatte minulle edellytykset onnistuneeseen lopputyöhön.

Kysely suoritetaan täysin nimettömänä ja luottamuksellisena. Antamianne tietoja ei eritellä myöhemmin millään tavalla. Tulokset käsitellään kokonaisuuksina, joten niistä ei kykene erottelamaan yksittäistä vastaajaa.

Jos haluat lisätietoja kysymyksiin liittyen, voit lähettää sähköpostia osoitteeseen olli.lintu@cs.tamk.fi

Vastausohjeet:

- Lomake täytetään käsin
- Vastaukset merkitään rastittamalla (x) mielestäsi sopivin vaihtoehto. Avoimissa kysymyksissä kirjoita vastauksesi sille varatuille riveille.
- Kysymyksissä käytetään usein asteikkoa 1 - 5. Tarkista aina kysymykseen vastatessasi, että rastittamasi numero vastaa omaa näkemystäsi. Asteikko on selvennetty jokaisen kysymyksen alle.
- Jos vastauksesi ei mahdu sille varattuun tilaan, voit huoletta jatkaa paperin kääntöpuolelle. Varmistathan tässä tapauksessa, että numeroit myös sivun takaosaan kirjoittamasi vastauksen vastaamaan kysymystä.
- Täytetty kysymyslomake palautetaan sille osoitettuun paikkaan. (ilmoitetaan erikseen)

Lisätietoja liittyen kyselyyn:

Sisäinen viestintä tarkoittaa sanomien lähettämistä ja vastaanottamista eri kanavia käyttäen. Tästä puolestaan syntyy uusia sanomia ja palautetta, eli vuorovaikutusta ihmisten välillä.

Viestintäkanavalla puolestaan tarkoitetaan sitä työkalua tai keinoa, jolla sanoma, viesti tai tieto saadaan välitettyä ihmiseltä toiselle.

Liite 2. Kyselylomake

Taustatiedot:

1. Työvuosien määrä Club Encoressa _____ vuotta Sukupuoli: Mies
Nainen
2. Toimenkuvani

Yleistä Club Encoren sisäisestä viestinnästä:

3. Mitä mieltä olet sisäisen viestinnän toimivuudesta Club Encoressa?
Rastita mielestäsi sopivin vaihtoehto

- Erittäin tyytyväinen
Melko tyytyväinen
Neutraali
Melko tyytymätön
Erittäin tyytymätön

4. Kuinka paljon saat **nykyisin** tietoa seuraavista työhösi liittyvistä asioista?
(1 = en yhtään, 5 = erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
Johtaminen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Päätökset ja niiden perustelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aloitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen kilpailutilanne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sairauslomat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Loppuvat tuotteet ja niiden korvaajat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muut muuttuvat tilanteet, kuten konfliktit työaikana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ovitoiminta	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kampanjat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hinnat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erikoisillat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oma toivenkuva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työohjeet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Yrityksen tavoitteet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Kuinka paljon toivoisit saavasi tietoa seuraavista työhösi liittyvistä asioista?
(1 = en yhtään, 5 = erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
Johtaminen					
Päätökset ja niiden perustelut					
Aloitteet					
Yrityksen kilpailutilanne					
Sairauslomat					
Loppuvat tuotteet ja niiden korvaajat					
Muuttuvat tilanteet, kuten konfliktit työaikana					
Ovitoiminta					
Kampanjat					
Hinnat					
Erikoisillat					
Oma toivenkuva					
Työohjeet					
Yrityksen tavoitteet					

6. Tieto ja sanomat, joita saan, ovat työni kannalta merkityksellisiä
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

7. Tietoa on saatavilla riittävästi
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

8. Tietoa on saatavilla oikeaan aikaan
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

9. Saamani tieto on luotettavaa
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

10. Etsin työtäni ja työyhteisöäni koskevaa tietoa oma-aloitteisesti
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

Club Encoressa käytettävät sisäisen viestinnän kanavat:

11. Mitä viestinnän kanavia sinulla on mahdollisuus käyttää työpaikallasi?
Voit valita useamman vaihtoehdon

Lähin esimies	<input type="checkbox"/>
Palaverit	<input type="checkbox"/>
Sähköposti	<input type="checkbox"/>
Puhelin	<input type="checkbox"/>
Työkaveri	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>
Kehityskeskustelut	<input type="checkbox"/>
Tiedotustilaisuudet	<input type="checkbox"/>
Ilmoitustaulu	<input type="checkbox"/>
Club Encoren kotisivut	<input type="checkbox"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="checkbox"/>

12. Kuinka paljon käytät seuraavia viestinnän kanavia **tällä hetkellä?**
(1 = en koskaan, 5 = erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
Lähin esimies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palaverit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puhelin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkaveri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehityskeskustelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedotustilaisuudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilmoitustaulu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Club Encoren kotisivut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Kuinka paljon **haluaisit** käyttää seuraavia sisäisen viestinnän kanavia?
(1 = en yhtään, 5 = erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
Lähin esimies	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Palaverit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sähköposti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puhelin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työkaveri	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kehityskeskustelut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiedotustilaisuudet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ilmoitustaulu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Club Encoren kotisivut	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jokin muu, mikä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Kuinka paljon lähin esimiehesi **tällä hetkellä** käyttää seuraavia kanavia välittäessään tietoa tai muita ajankohtaisia asioita?
(1 = ei yhtään, 5 = erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
Henkilökohtainen keskustelu					
Palaverit					
Sähköposti					
Puhelin					
Työkaveri					
Facebook					
Kehityskeskustelut					
Tiedotustilaisuudet					
Ilmoitustaulu					
Club Encoren kotisivut					
Jokin muu, mikä?					

15. Kuinka paljon **toivoisit** esimiehesi käyttävän seuraavia kanavia?
(1 = en yhtään, 5 = erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
Henkilökohtainen keskustelu					
Palaverit					
Sähköposti					
Puhelin					
Työkaveri					
Facebook					
Kehityskeskustelut					
Tiedotustilaisuudet					
Ilmoitustaulu					
Club Encoren kotisivut					
Jokin muu, mikä?					

16. Kuinka paljon saat tietoa omaan työhösi liittyen seuraavista lähteistä **tällä hetkellä**?
(1 = en koskaan, 5 = erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
Lähin esimies					
Palaverit					
Sähköposti					
Puhelin					
Huhut					
Työkaveri					
Facebook					
Kehityskeskustelut					
Tiedotustilaisuudet					
Ilmoitustaulu					
Club Encoren kotisivut					
Jokin muu, mikä?					

17. Kuinka paljon **toivoisit** saavasi tietoa työhösi liittyen seuraavista lähteistä?
(1 = en yhtään, 5 = erittäin paljon)

	1	2	3	4	5
Lähin esimies					
Palaverit					
Sähköposti					
Puhelin					
Huhut					
Työkaveri					
Facebook					
Kehityskeskustelut					
Tiedotustilaisuudet					
Ilmoitustaulu					
Club Encoren kotisivut					
Jokin muu, mikä?					

18. Ovatko eri kanavista saamasi tiedot ja sanomat samansisältöisiä?

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

19. Jos sinulla on ongelma tai muuta kysyttävää työhösi tai työyhteisösi liittyen, mistä haet ensisijaisesti tietoa? Miksi?
20. Missä sisäisen viestinnän **kanavassa** on mielestäsi eniten parannettavaa, miksi?

Viestintätilanteiden häiriöt:

21. Tieto ja sanomat eivät saavuta minua
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

22. Tietoa ei ole saatavilla
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

23. Tiedon saaminen on haasteellista
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

24. Saamani tieto on ristiriitaista
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

25. Saamani tieto on hyödytöntä työni kannalta
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

26. Tarjolla oleva tieto ja sanomat eivät ole ymmärrettävissä muodossa
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

27. Olen harvoin paikalla, kun asioista tiedotetaan
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

28. Miten saat tiedon asioista, jos et ole itse paikalla?

29. Esimies jakaa tietoa aktiivisesti
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

30. Esimies on tietoinen ongelmista ja haasteista, joita kohtaan työssäni
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

31. Esimieheni kuuntelee minua
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

32. Esimieheni ymmärtää sanomani asiat ja antamani palautteen
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

33. Koen, että suhteeni ja suhtautumiseni esimieheeni on hyvä
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

34. Saan paljon tietoa työtäni ja työyhteisöäni koskevista asioista huhujen kautta
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

35. Huhujen määrä verrattuna viralliseen tietoon on suuri
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

Vuorovaikutus ja kasvokkaisviestintä:

36. Työpaikallani on mahdollisuus avoimeen keskusteluun ja vuorovaikutukseen
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

37. Koen pystyväni antamaan palautetta, silloin kun siihen on aihetta
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

38. Annetun palautteen pohjalta syntyy toimintaa
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

39. Kehityskeskusteluita järjestetään

Liian harvoin	<input type="checkbox"/>
Sopivasti	<input type="checkbox"/>
Liian usein	<input type="checkbox"/>

40. Kehityskeskusteluissa käsitellään oleellisia asioita
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

41. Koen hyötyväni käydyistä kehityskeskusteluista
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

42. Kehityskeskusteluissa puhutaan molempia koskevista asioista, myös esimiestä
(1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä)

1	2	3	4	5

Vielä lopuksi:

43. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat ongelmat Club Encoren sisäisessä viestinnässä?
44. Mikä on mielestäsi onnistunutta Club Encoren sisäisessä viestinnässä?

45. Miten itse kehittäisit Club Encoren sisäistä viestintää?

VAPAAMUOTOINEN KOMMENTOINTI