

# Kohti toimivampaa työyhteisöviestintää

Yritys X

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK)

2022

Verner Harmanen

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Harmanen, Verner	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 46 + 1	Valmistumisaika Kevät 2022
Työn nimi <b>Kohti toimivampaa työyhteisöviestintää</b> Yritys X		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (AMK), liiketalous		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Yritys X		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä selvitettiin, millaista on toimiva työyhteisöviestintä nykypäivänä, millainen on toimeksiantajan työyhteisöviestinnän nykytila, ja millaista olisi toimiva työyhteisöviestintä toimeksiantajalla. Työyhteisöviestintää tarkasteltiin tutkimuksessa toimeksiantajan tuotannon henkilöstön näkökulmasta. Toimeksiantajana toimi iso nimeämätön suomalainen palveluliiketoimintayritys, jolla on useita erikokoisia toimipisteitä Suomessa ja Ruotsissa.</p> <p>Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin tietoa työyhteisössä, viestintää, työyhteisöviestintää ja työyhteisöviestinnän arviointia ja mittaamista. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin puolistrukturoituja yksilöhaastatteluita. Haastateltavat valittiin toimeksiantajan tuotannossa työskentelevistä työntekijöistä ja työnjohtajista. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysiä. Tutkimuksen tulokset esitettiin kolmen eri teemakokonaisuuden kautta: tieto työyhteisössä, viestintävälineet- ja kanavat ja työyhteisöviestintä. Tuloksien mukaan tiedonkulku omien toimipisteiden sisällä on toimivaa. Työyhteisöviestinnällä nähtiin olevan iso merkitys omaan työhön. Esiin nousi yksittäisiä ja laajempia haasteita työyhteisöviestinnässä sekä yksittäisten sähköisten viestintävälineiden hyviä ja huonoja puolia.</p> <p>Tutkimuksen tuloksien perusteella toimiva työyhteisöviestintä nykypäivänä perustuu enimmäksin yhteisön ja yksilön väliselle suhteelle. Asioihin yhdessä vaikuttaminen dialogin avulla, vuorovaikutuksen edistäminen, ja digitaalisen viestintäympäristön suunnitelmallinen ja hallittu käyttö ovat tärkeitä nykypäivän työyhteisöissä. Toimeksiantajan työyhteisöviestinnän koetaan olevan vähintään tyydyttävällä tasolla, ja siinä on jo nyt paljon toimivia elementtejä, mutta haasteitakin esiintyy. Isoimpina haasteina nousi esiin viestinnän ja tiedon pirstaloituminen.</p>		
Asiasanat tieto, viestintä, yhteisöviestintä, sisäinen viestintä, työyhteisöviestintä, viestinnän arviointi		

## Abstract

Author(s) Harmanen, Verner	Type of Publication Thesis, UAS Number of Pages 46 pages, 1 appendice	Published Spring 2022
Title of Publication <b>Towards better workplace communication</b> Company X		
Degree and field of study Bachelors's degree in business administration		
Name, title and organisation of the client Company X		
Abstract <p>The purpose of this study was to investigate what kind of workplace communication works in today's world, what is the state of Company X's workplace communication, and what kind of workplace communication would work in Company X. Investigation of workplace communication was done from the perspective of Company X's production personnel. Company X is a large anonymous Finnish company that operates in the service business industry. Company X operates from many differently sized branches around Finland and Sweden.</p> <p>Theoretical framework of this study consists of information in work community, communication, workplace communication and measurement and evaluation of workplace communication. The study was conducted as qualitative research. Interviewing was used as data collection method. Interviewees were workers and supervisors from Company X's production department. Interview type was semi-structured individual interview. Qualitative content analysis was used as method of analysis. Results of the study were presented using three different themes: information in workplace, communication channels and workplace communication. Results show that flow of information in local branches is functionable. Functioning workplace communication was seen as a necessity to work. Also, results display that there are some individual and some wider challenges in workplace communication, and pros and cons in many communication channels.</p> <p>According to study, today's workplace communication is based on the relationship between the community and the individual. Dialogue, interaction and planned and controlled use of digital communication environments is essential in today's workplaces. Company X's workplace communication is at least in a decent level at now, and there are already many functional elements in workplace communication. Yet there are also some challenges. The biggest challenge is the fragmentation of workplace communication and information in workplace.</p>		
Keywords information, communication, community communication, internal communication, workplace communication, evaluation of communication		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Tieto muuttuvassa työelämässä.....	4
2.1	Työelämän muutos .....	4
2.2	Tieto työyhteisössä .....	4
2.3	Tiedon jakaminen ja hallinta työyhteisössä .....	5
3	Viestintä.....	8
3.1	Viestintä käsitteenä.....	8
3.2	Yhteisöviestintä .....	10
3.3	Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli .....	11
4	Työyhteisöviestintä .....	16
4.1	Työyhteisöviestinnän käsite .....	16
4.2	Toimiva työyhteisöviestintä nykypäivänä .....	16
4.3	Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli.....	17
4.4	Työyhteisön digitaalinen viestintäympäristö .....	19
5	Työyhteisöviestinnän arviointi ja mittaaminen .....	21
5.1	Arviointi ja mittaaminen.....	21
5.2	Arvioitavat ja mitattavat kohteet .....	22
5.3	Työyhteisön haastattelututkimus.....	23
6	Tutkimuksen toteutus.....	25
6.1	Tutkimuksen lähtötilanne .....	25
6.2	Tutkimusmenetelmä .....	27
6.3	Aineistonkeruumenetelmä .....	27
6.4	Analyysimenetelmä.....	29
7	Tutkimuksen tulokset .....	31
7.1	Tieto työyhteisössä .....	31
7.2	Työyhteisöviestintä .....	31
7.3	Viestintävälineet -ja kanavat .....	33
7.4	Johtopäätökset .....	37
7.5	Tutkimuksen luotettavuus .....	39
8	Yhteenveto ja pohdinta .....	41
	Lähteet .....	45

## Liitteet

## Liite 1. Haastattelurunko

## 1 Johdanto

Työelämä on muutoksessa. Siksi myös työyhteisöjen viestintä kohtaa uusia haasteita (Juholin 2007a, 4). Koronavirus on vaikuttanut ja vaikuttaa edelleen voimakkaasti tapaan elää ja tehdä työtä. Muutospaine organisaatioille on kova. Organisaation muuttuessa, sen viestinnän on myös muututtava (Åberg 2022, 11).

Fyysinen läsnäolo työpaikoilla on vähentynyt. Sen ovat korvanneet erilaiset etätyöskentelylle sopivat ja vähemmän sopivat viestintäkanavat. Työyhteisöissä käytetään paljon uudehkoja sähköisiä viestintäkanavia -ja välineitä. Nämä helpottavat viestintää, mutta myös muokkaavat työyhteisöviestinnän toimintaympäristöä. Ero vanhaan toimintaympäristöön voi olla iso. Muutoksesta puhutaan koronaviruksen luomana digiloikkana, jonka takia työyhteisöissä otettiin laajasti käyttöön uusia työ- ja toimintatapoja (Keyriläinen 2021, 9).

Nykyään työyhteisöissä työskentelevät rinnakkain useamman eri sukupolven edustajat. Osa heistä on jo peruskoulussa tottunut aktiiviseen sähköisten viestintävälineiden käyttöön. Vanhemman sukupolven edustajille sähköiset viestintävälineet voivat kuitenkin olla vieraampia ja hitaampia omaksua. Yksilön ja yhteisön aiemmat tottumukset vaikuttavat siihen, mitä viestintävälineitä työyhteisössä käytetään. Usein valitaan se, jota on jo aiemmin totuttu käyttämään. Sähköposti voi olla monessakin työyhteisöissä tutuin ja siksi tärkein viestintäväline. Nuoremmat työntekijät voisivat kuitenkin enemmän käyttää työyhteisön sisäisenä viestintävälineenä tiimi- ja kanavapohjaisia työskentelyalustoja, kuten Teamsia tai Discordia. Niiden käyttämiseen he ovat usein koulussa tai vapaa-ajalla jo tottuneet.

Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii nimeämätön suomalainen palveluliiketoimintayritys. Yrityksellä on useita eri kokoisia toimipisteitä ympäri Suomea ja Ruotsia. Yritys on listattu Helsingin pörssiin, ja sen liikevaihto oli viime vuonna yli 600 miljoona euroa. Yritys työllistää yli 7000 henkilöä ja toimii usealla eri toimialalla. Työskentelen toimeksiantajan tuotannossa työnjohtajana.

Toimeksiantajalla on käynnissä lukuisia kehitysprojekteja, jotka vievät työntekoa entistä digitaalisempaan suuntaan. Mobiililaitteiden käyttö työtehtävissä ja työyhteisöviestinnässä tulee tulevaisuudessa lisääntymään. Työtehtävien suorittamiseen tarvittava tieto haetaan jatkossa entistä useammin mobiililaitteen avulla. Tämä muutos, yhdessä toimintaympäristön muutoksen kanssa, asettaa työyhteisöviestinnän toimivuudelle jatkossa entistä enemmän haasteita. Siksi on toimeksiantajalla tunnistettu tarve kartoittaa nykyisen työyhteisöviestinnän toimivuutta ja saada lisää tietoa siitä, kuinka työntekijät kokevat työyhteisöviestinnän toimeksiantajalla. Saadun tutkimustiedon avulla työyhteisöviestintää voitaisiin mahdollisesti kehittää.

Opinnäytetyössä tutkitaan toimeksiantajan työyhteisöviestintää tuotannon henkilöstön näkökulmasta tarkasteltuna. Tämä tehdään tutkimalla tuotannon henkilöstön kokemuksia työyhteisöviestinnästä. Tutkimuksessa halutaan saada laajaa näkemystä tuotannon operatiiviselta puolelta ja nimenomaan suorittavan tason työntekijöiltä ja heidän lähiesihenkilöiltään. Tutkimuksessa on tavoitteena keskittyä enemmän koko työyhteisöviestintään, eikä keskittyä liiaksi vain esihenkilöviestintään.

Tutkimuksella pyritään tunnistamaan niitä piirteitä, joita toimivalla työyhteisöviestinnällä on nykypäivänä, ja tunnistaa mitkä ovat toimivan työyhteisöviestinnän edellytykset. Tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia päätutkimuskysymyksen: millaista on toimiva työyhteisöviestintä nykypäivänä? Päättökysymyksen alakysymyksinä on: millainen on toimeksiantajan työyhteisöviestinnän nykytila, ja millaista olisi toimiva työyhteisöviestintä toimeksiantajalla.

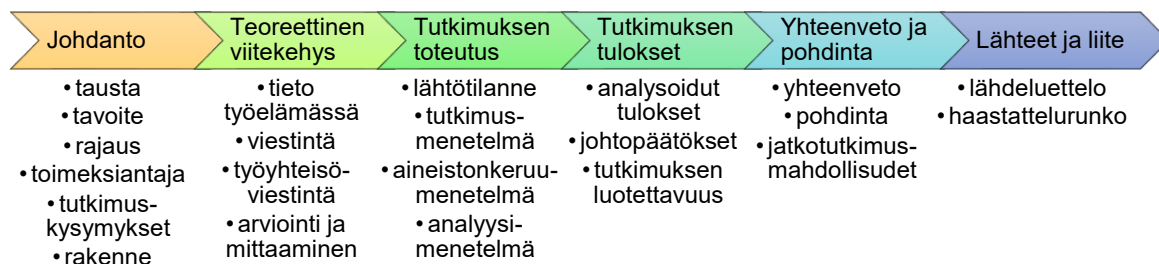
Opinnäytetyö on luonteeltaan tutkimuksellinen. Tutkimuksella tuotetaan tietoa toimeksiantajan työyhteisöviestinnän nykytilasta ja henkilöstön kokemuksista työyhteisöviestintään liittyen. Tutkimuksen tuloksista tehdään johtopäätöksiä ja mahdollisesti myös kehitysehdotuksia, mutta itse kehittämistyö yksityiskohtaisine kehittämissuunnitelmineen on rajattu tämän opinnäytetyön ulkopuolelle. Opinnäytetyön tuottaman tiedon avulla voidaan mahdollisesti jatkossa muodostaa toimeksiantajalle kehityssuunnitelmia työyhteisöviestintään.

Opinnäytetyö toteutetaan laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään yksilöhaastatteluja puolistrukturoidun haastattelun muodossa. Litteroidulle aineistolle tehdään sisällönanalyysi, jonka perusteella esitetään tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Tutkimusaihe liitetään tiedon, viestinnän, työyhteisöviestinnän, ja työyhteisöviestinnän arvioinnin sekä mittaamisen käsitteisiin. Teoreettisella viitekehyksellä luodaan kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä, sen avulla valmistaudutaan haastatteluihin, ja se auttaa tulkitsemaan tutkimuksen tuloksia ja muodostamaan johtopäätöksiä.

Työyhteisöviestinnän käsite korvaa tai on vaihtoehtona aiemmalle sisäisen viestinnän tai tiedotuksen käsitteelle. Sisäinen viestintä käsitteenä rajaa viestinnän vain työyhteisön sisäpuolelle, kun taas työyhteisöviestinnässä viestinnän käsitetään ulottuvan myös itse yhteisön ulkopuolelle ja eri verkostoihin. (Juholin 2022, 134.) Tästä syystä käytän opinnäytetyössä sisäisestä viestinnästä nykyhetken paremmin sopivaa työyhteisöviestinnän käsitettä. Huomioitavaa kuitenkin on, että sisäisen viestinnän käsitettä käytetään arkikielessä ja eri julkaisuissa vielä paljonkin.

Opinnäytetyö alkaa tällä johdannolla, jonka jälkeen muodostetaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys luvuissa 2–5. Sitten käydään luvussa kuusi läpi tutkimuksen toteutus. Tutkimuksen toteutuksessa kerrotaan tutkimuksen lähtökohdat, tutkimusmenetelmä,

aineistonkeruumenetelmä ja analyysimenetelmä. Luvussa seitsemän esitetään analysoidut tulokset kolmen eri teeman kautta, muodostetaan johtopäätökset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Luku kahdeksan on yhdistetty yhteenveto ja pohdinta luku, jossa tehdään tutkimuksesta yhteenveto, vastataan tutkimuskysymyksiin, pohditaan tutkimusta ja esitetään jatkotutkimusmahdollisuuksia. Viimeisenä opinnäytetyöstä löytyy lähdeluettelo ja liitteenä oleva haastattelurunko. Opinnäytetyön rakenne on kiteytettynä alla olevaan kuvioon numero 1.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne



## 2 Tieto muuttuvassa työelämässä

### 2.1 Työelämän muutos

Työelämässä on käynnissä kolme merkittävää muutosta. Ensimmäinen muutos on työnteon siirtyminen yhdestä paikasta monipaikkaiseksi työnteoksi. Tämä on toteutunut etenkin asiantuntijatyön kohdalla. Toisena muutoksena tapahtuu jatkuvan oppimisen tarpeen korostuminen. Ihmiset jatkokouluttavat itseään myös työurien aikana. Kolmas merkittävä muutos on digitalisaatio. Tietoa siirretään enemmän digitaalisesti, ja se johtaa aiempaa laajempaan tiedon saatavuuteen. Työelämän muutos asettaa kovia vaatimuksia. Nämä vaatimukset kohdistuvat entistä enemmän yksilöön. Yksilöiltä odotetaan enemmän vastuuta ja sopeutumista. Täytyy olla valmis uudistumaan. Työolojen sääntelyn merkitys korostuu jatkuvasti, työn muuttuessa entistä vaativampaan suuntaan. (Ikonen & Koivunen 2020, 1–2.)

Työelämän muuttuessa myös työskentely-ympäristö muuttuu. Työpaikka on perinteisesti nähty fyysisenä tilana, johon ihmiset kokoontuvat suorittamaan erilaisia työtehtäviä. Näin se ei välttämättä nykyään enää ole. Sen sijaan voimme työskennellä hyvinkin vaihtelevissa työympäristöissä. Joku pystyy työskentelemään vain yhdestä pisteestä käsin, ja jollain on äärimmäisen liikkuva työ, jossa työpiste voi muuttua useita kertoja päivässä. (Byström ym. 2019, 26.)

Yhteiskunta muuttuu, kun teknologinen kehitys menee lujaa vauhtia eteenpäin. Teknologisen kehityksen avulla voidaan automatisoida useita yksinkertaisempia työtehtäviä. Tämä johtaa vanhojen työtehtävien poistumiseen, uusien työtehtävien ja ammattien syntymiseen. Työyhteisöjen ympäristö muuttuu myös. Fyysisen työskentelytilan tarve vähenee, kun siirrytään enemmän kohti digitaalista tietotyötä, jonka ei tarvitse rajoittua fyysisen työtilan raaimeihin. Työyhteisöstä muodostuu hybridimäinen. Se tarkoittaa, että samat työtehtävät onnistuvat niin etätyöskentelyn avulla kuin toimistolta käsin. (Byström ym. 2019, 19.)

### 2.2 Tieto työyhteisössä

Käsite tiedosta on laaja. Käsitettä voi kuitenkin jäsennellä. Yleinen jäsentelytapa, etenkin tietojohdamisen alalla, on käyttää tiedon eri tasoista kolmea eri käsitettä, joilla kuvataan eri tiedon tasoja. Tiedon alin taso on data. Data on pelkästään kasa rakenteettomia tosiasioita, jotka eivät yksistään kerro muuta kuin yhden yksittäisen tosiasian. Pelkästään datan perusteella ei vielä voida tehdä vankkaan tietoon perustuvaa kehittämistä. Seuraava tiedon taso on informaatio. Informaatiossa datalle ruvetaan saamaan rakenteita, joita voidaan jatkojälöstää analyysiin. Tiedon ylin taso kolmiportaisessa luokittelussa on tietämys. Tietämys on

kokemuksesta kumpuavaa inhimillistä tietoa, joka on kertynyt ajan saatossa. Nämä tiedon tasot ja määritelmät näkyvät taulukossa 1. (Laihonen ym. 2013, 17–18.)

TIEDON TASO	MÄÄRITELMÄ
Tietämys	Inhimillistä tietoa, joka usein perustuu kokemukseen
Informaatio	Rakenteellista dataa, jota voidaan käyttää analyysissä
Data	Rakenteettomia tosiasioita

Taulukko 1. Tiedon tasot ja niiden rakentuminen tiedon jalostuessa (Laihonen ym. 2013, 18)

Näiden tasojen lisäksi, tietoa voidaan erotella hiljaisen tiedon ja eksplisiittisen tiedon välillä. Eksplisiittinen tieto on tietoa, joka usein on kirjallisessa muodossa ja helposti talletettavissa sekä siirrettävissä. Kielelliset ja matemaattiset ilmaisut ovat eksplisiittiselle tiedolle ilmaisuvälineitä. Hiljainen tieto on tietoa, jota on hankala sanoittaa ja siirtää. Hiljaista tietoa ovat esimerkiksi intuitio ja osaaminen. Osa hiljaisesta tiedosta voi olla tiedostettua, ja osa taas tiedostamatonta. (Laihonen ym. 2013, 18.)

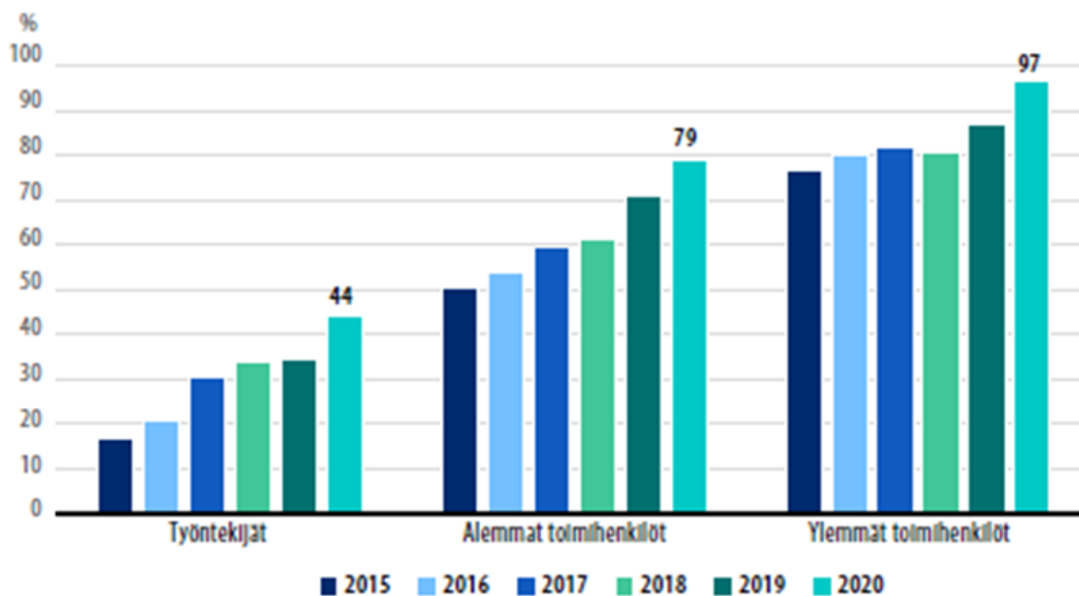
Tiedon käsitteissä ja tasoissa merkityksellistä on, kuinka tieto kertyy, ja miten se jalostuu. Data on vain yksittäisiä tosiasioita, kun taas itse tietämys on jo analyttisempaa kokonaisvaltaista tulkintaa, joka taas on alun alkaen johdettu yksittäisistä datajoukoista. Siksi on alusta lähtien tärkeää, että data on oikeaa ja laadukasta, koska se rakentaa pohjaa tietämykselle. (Laihonen ym. 2013, 19.)

### 2.3 Tiedon jakaminen ja hallinta työyhteisössä

Tiedosta on tullut työyhteisölle kriittinen resurssi. Sen avulla opitaan, hallitaan muutosta, kehitetään, pidetään prosessit liikkeellä ja luodaan ammattimaisia verkostoja. Teknologia, jolla informaatiota välitetään, ulottuu lähes kaikkiin työtehtäviin ja työyhteisöihin. Tämä muuttaa tapaa, jolla työskentelemme, missä työskentelemme, ja mitä työtä teemme. Samalla tulee tarve suunnitella ja luoda pelisääntöjä uudelleenlaiselle tietoon perustuvalla työllä. (Byström ym. 2019, 19–20.)

Keyriläisen (2021, 45) tutkimuksen mukaan vuonna 2020 kaikista palkansaajista 75 % käytti jotakin sähköistä alustaa tai pikaviestintävälinettä työnteossa. Tutkimuksessa sähköpostia ja perinteisiä tekstiviestejä ei laskettu mukaan sähköiseksi alustaksi. Tutkimus kertoo, että

on enää hyvin sellaista työtä, jossa sähköisiä viestintävälineitä ei käytettäisi ollenkaan. Kuitenkin kuilu työntekijöiden ja alempien toimihenkilöiden välillä on edelleen suuri. Työntekijöistä vain 44 % käytti työssään näitä välineitä, kun taas alemmista toimihenkilöistä välineitä käytti 79 %. Kaikissa asemissa kehitys on kuitenkin ollut kasvavaa, kuten kuviosta 1 nähdään.



Kuvio 2. Sähköisten työtilojen ja pikaviestintävälineiden käyttö työssä sosioekonomisen aseman mukaan 2015–2020, % (Keyriläinen 2021, 46)

Mobiiliteknologia on mahdollistanut tiedon saamisen kaikkina vuorokauden aikoina lähes välittömästi. Tämä asettaa myös haasteita. Oletetaan ihmisten olevan myös tavoitettavissa kellon ympäri, mikä johtaa työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtymiseen. Työn kuormitusta lisäksi nyt sähköinen viestintä, jota työntekijä ei pysty tai osaa itse kontrolloida. Asia hankaloituu entisestään, kun otetaan huomioon kansainvälinen työ, jossa aikavyöhykkeet vaihtelevat ja yhteydenottoja tulee vuorokauden ympäri. Näistä syistä työyhteisössä tulisi pystyä tunnistamaan parhaat tavat ja käytännöt tietotyöhön. On tunnistettava, miten tietoa jaetaan ja hallitaan, jotta se pysyy kontrollissa eikä ylikuormita työntekijöitä. (Byström ym. 2019, 22–23.)

Tiedonhallinta käsitteenä voi merkitä eri asioita eri ihmisille riippuen työnkuvista. Tietojärjestelmien kehittäjille, HR-johtajille ja työntekijöille tiedonhallinta näyttää eri lailla eri näkökulmasta käsin. Erilaisista näkökulmista huolimatta tiedonhallinta työyhteisössä voidaan jakaa kahteen osaan: yksilön omaan tiedonhallintaan ja organisaation tiedonhallintaan. Tiedonhallinta näyttää eri lailla eri organisaatioissa. Siihen, miten tietoa hallitaan vaikuttavat erilaiset säännöt, lait ja itse työn vaatimukset. Organisaatiot arvioivat kuinka arvokasta

mikäkin tieto on ja tarjoavat erilaisia työkaluja ja toimintamalleja, joilla tietoa työyhteisössä käsitellään. (Macevičiūtė & Thivant 2019, 83.)

Tiedonhallinta on osa organisaation johtamista ja oma ammatillinen osaamisalueensa. Tiedonhallinnan ammattilaiset keskittyvät kehittämään organisaatorakennetta, ympäristöä, prosesseja, työkaluja ja työolosuhteita. Osana organisaation johtamista tiedonhallinnalla pyritään ymmärtämään paremmin tiedon ja tiedonhallinnan merkitystä organisaatioissa ja erilaisia tiedonhallinnan sovelluksia. (Macevičiūtė & Thivant 2019, 83.)

Tiedonhallinta on työkalu, jolla voidaan parantaa organisaation menestystä. Tulevaisuudessa organisaatiot luovat eräänlaisia laajennettuja toimijaverkostoja. Nämä toimijaverkostot koostuvat sisäisistä ja ulkoisista tietolähteistä. Toimijaverkostossa tieto linkittyy saumattomasti ihmisten sosiaalisen verkostoon solmukohtien kautta. Tulevaisuuden toimijaverkoston etuina ovat: tiedon laaja jakaminen, tehokas datan ja ihmisten kompetenssien käyttö. (Macevičiūtė & Thivant 2019, 96.)

Nykyään tietoa voidaan jakaa erittäin monella tavalla. On olemassa lukemattomia määriä tapoja, prosesseja, järjestelmiä ja työkaluja tiedon jakamiseen organisaatioissa. Tällä on positiivisia vaikutuksia, mutta myös negatiivisiakin. Mobiiliteknologia ja sosiaalinen media on mahdollistanut helpon ja nopean tietojen jakamisen. Samaan aikaan ne kuitenkin tunkeutuvat helposti ihmisten yksityiselämään ja vapaa-aikaan. Organisaatioissa on vielä paljon työtä tehtävänä, jotta uudet työkalut ja teknologiat saadaan saumattomasti osaksi organisaatioiden tietokulttuuria ja rakenteita. Tiedonhallinnan osaamisalueessa tulee tulevaisuudessa entistä tärkeämmäksi, kuinka erilaiset tietojärjestelmät soveltuvat työntekijöiden ja organisaatioiden tarpeisiin, sen sijaan että tuijotettaisiin vain tietojärjestelmien teknistä suorituskykyä. (Macevičiūtė & Thivant 2019, 96–97.)

Kun lähestytään työyhteisöviestintää tiedon- ja tietämyksenhallinnan näkökulmasta, ensisijaista on varmistaa työhön tarvittavan tiedon saatavuus. Tiedon saatavuuden lisäksi on tärkeää arvioida itse tarvetta tiedolle. Mitä tietoa tarvitaan mihinkin työhön, ja mitä muutoksia on nähtävissä tiedon tarpeeseen. Kun lähdetään kehittämään työyhteisöviestintää tiedon- ja tietämyksenhallinnan kautta, tulisi kehittämistyö aloittaa arvioimalla itse tietoa. (Mikkola & Valo 2020, 183.)

### 3 Viestintä

#### 3.1 Viestintä käsitteenä

Ilman viestintää ei voisi olla organisoitua toimintaa eikä siten myös organisaatioita. Sosiaaliselle järjestykselle ja ihmisen elämälle viestintä on ehdoton edellytys. Viestintä on ihmiselle lajinomaista käytöstä. Se rakentaa perustan vuorovaikutukselle ja tekemiselle. Kieli on siinä keskeisessä asemassa. Tämän lisäksi vaikuttaa myös ei-kielellinen non-verbaaliviestintä, eli kehonkieli, ilmeet ja eleet. Merkityksen välittäminen voi olla tehokkaampaa äänen avulla sanattomasti tai visuaalisesti, kuin pelkillä sanoilla. (Juholin 2022, 26.)

Viestintä on aikojen saatossa ymmärretty eri lailla. On tärkeää ymmärtää viestintäteorioiden kehitystä, sillä teoriat näyttäytyvät arjessa joskus vahvemmin tai toisinaan vain satunnaisesti. Ymmärrys on riippunut kulloinkin vallitsevan viestinnän koulukuntien ajatuksista, jotka ovat syntyneet eri aikakausina. Nämä koulukunnat ovat nojanneet erilaisiin tieteellisiin ajatuksiin. Noin sata vuotta sitten viestinnän nähtiin olevan suoraviivaisempaa sanoman siirtämistä lähettäjältä vastaanottajalle. Tällöin puhuttiin enemmänkin tiedottamisesta, jolla on edelleen oma paikkansa organisaatioissa. Vaihtoehtoista näkemystä viestinnästä edustaa käsitys viestinnästä sekavana ilmiönä. Tässä käsityksessä viestinnällä ei näy olevan järjestystä, ei alkua ja ei loppua. Tällaisena sekavana ilmiönä viestintä voidaan nähdä ennakoimattomissa tilanteissa ja sosiaalisessa mediassa. (Juholin 2022, 27.)

Teollistumisen aikaan syntynyt prosessikoulukunta näkee viestinnän olevan onnistunutta, kun viesti on teknisesti lähetetty, ja sen on todettu saapuneen perille. Tällöin viestinnästä puhuttiin enemmän tiedotuksena ja tiedottamisena. Ajateltiin että kun tarpeeksi tiedotetaan asiasta ihmiset toimivat halutulla tavalla. Viestintä kuitenkin harvoin on näin suoraviivaista. Vaikka viesti teknisesti saavuttaisi vastaanottajan ei vastaanottaja välttämättä ymmärrä viestin sisältöä. Vastaanottaja saattaa myös kyseenalaistaa viestin tai viestijän luotettavuuden. Viestin voi myös torjua suostumatta vastaanottamaan sitä. Viestin torjunnasta esimerkiksi voidaan pitää sitä, että hyväksytään vain oman kuplan sisällä tapahtuvaa viestintää. Tämä tapahtui esimerkiksi Yhdysvaltain presidentin vaaleissa, kun Donald Trump väitti vaaleja vilpilliseksi ja varastetuiksi. Käsitys varastetuista vaaleista eli pitkään hänen kannattajiensa keskuudessa. Prosessikoulukunnan näkemys pätee kuitenkin edelleen tietyissä tilanteissa, joissa ei ole mahdollista selittää eikä keskustella. (Juholin 2022, 28–29.)

Merkityskoulukunta eli semioottinen koulukunta taas edustaa kulttuurintutkimista. Tärkeää on se, kuinka ihmiset ja sanomat vuorovaikutuksessa toimivat muodostaakseen uusi merkityksiä. Merkityskoulukunta ja prosessikoulukunta eivät ole toistensa vastakohtia vaan enemmänkin täydentävät toisiaan erilaisella näkemyksellä. Merkitysnäkemysessä

ymmärretään, että sanoman merkitystä ei voida vain välittää vastaanottajalle vaan vastaanottaja luo yksilönä oman merkityksensä sanomalle. Merkitys luodaan oman mietinnän ja muiden kanssa tapahtuvan vuorovaikutuksen avulla. Tässä merkityksen synnyssä vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi: yksilön omat lähtökohdat, uskomukset ja intressit. Merkityskoulukunta on täydentänyt prosessikoulukuntaa siten, että viestintää ei nähdä niin suoraviivaisena ja lähettäjäkeskeisenä hallittavissa olevana prosessina vaan sisältönä, joka kantaa merkityksiä, ja joiden tulkintaan liittyy sattumanvaraisuutta. Tismalleen samalle viestille voivat eri ihmiset antaa siis erilaisia merkityksiä. (Juholin 2022, 29–30.)

Yhteisöllisyyskoulukunta taas painottaa yhdessä tekemisen ja olemisen tärkeyttä. Viesti voi saada uuden merkityksen, kun se jaetaan yhteisössä. Koulukunnassa tunnustetaan kuinka viestinnällä ja vuorovaikutuksella luodaan yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Yhteenkuuluvuus ja yhteisöllisyys ovat ihmisen perustarpeita. Tämä voidaan nähdä myös sosiaalisessa mediassa, jossa virtuaaliyhteisöön kuuluvat ja yhdessä viestivät ihmiset kokevat olevansa osa jotain heille merkityksellistä. (Juholin 2022, 30–31.)

Disseminaatio-malli viestinnässä taas painottaa viestien leviämistä erilaisissa verkostoissa. Mallissa lähettäjä tai yhteisö ei ole keskiössä vaan kiinnostavaa on itse prosessi, jolla viesti leviää. Viestiä voidaan tarkoituksellisesti levittää hyvään pyrkien, mutta leviäminen voi olla hyvin sattumanvaraista ja myös haitallista. (Juholin 2017, 26.)

Sosiaalisessa mediassa tiedon leviäminen voi olla täysin hallitsematonta. Kuka tahansa pystyy luomaan, jakamaan ja muokkaamaan tietoa täysin haluamallaan tavalla. Ei pystytä todentamaan onko tiedon julkaisijalla mitään faktaan perustuvaa aiempaa tietoa väitteistään. Tämä johtaa helposti disseminaatio-mallin mukaiseen tiedon leviämiseen hallitsemattomasti. Kriittisen väärän tiedon levittäminen voi johtaa vakaviin seurauksiin. Tällaiseen tiedon levittämiseen sosiaalisessa mediassa onkin jo koronaviruksen aikana alettu heräämään. Sosiaalisen median kanavat ovat ruvenneet jakamaan erilaisia sanktioita. Ne merkaavat punaisilla lipuilla postaukset, jotka saattavat sisältää harhaanjohtavaa väärää tietoa, esimerkiksi koronavirukseen liittyen. (Chung ym. 2021, 897–900.)

Esimerkkinä viestin hallitsemattomasta leviämisestä, voidaan pitää myös Sanna Marinin verotonta ateriaetua, josta uutisoitiin paljon keväällä 2021. Viestijöitä oli tällöin paljon, ja viestintää tapahtui niin perinteisessä kuin sosiaalisessa mediassa. Väärää tietoa liikkui paljon, ja niiden oikaisua odotettiin pitkään. Jälkikäteen esitettiin, että viestien hallitsemattomalta leviämiseltä olisi voitu välttyä, mikäli oikea tieto olisi ollut alusta asti saatavilla, ja väärät tiedot olisi oikaistu välittömästi ja selkeästi. (Juholin 2022, 31–32.)

Nämä erilaiset näkemykset viestinnästä eivät ole toisilleen vastakkaisia ja poissulkevia vaan voivat esiintyä samanaikaisesti ja rinnakkain erilaisissa tilanteissa. Ne näkyvät niin

painetussa, kuin digitaalisessa muodossa ja erilaisissa viestintäteoissa, kuten tapahtumissa, projekteissa ja ihmisten keskuudessa heidän omissa verkostoissaan. (Juholin 2022, 32.)

Juholinin (2022, 33) mukaan yhdistelemällä näitä näkemyksiä, voidaan saada viestinnälle kattava tiivistelmä. Viestinnällä välitetään ja jaetaan tietoa, prosessina tai tapahtumana. Tällä tiedolla on annettuja merkityksiä, joita muodostetaan ja myös murretaan. Tieto muuntuu ja leviää eri osapuolten kesken erilaisilla alustoilla. Tiedon kantamaa merkitystä tulkitaan osapuolten välisenä vuorovaikutuksena. Tämä tapahtuu fyysisillä tai virtuaalisilla viestintäfoorumeilla, tai niiden yhdistelmänä. Viestintä rakentaa yhteisöjä ja yhteisöllisyyttä. Sitä tapahtuu useassa muodossa: visuaalisena, audiovisuaalisena, eleinä, tunteina ja liikkeenä. Se on hallittua, hallitsematonta, tavoitteellista ja sattumanvaraista.

### 3.2 Yhteisöviestintä

Yhteisöviestintä on käsitteenä laaja. Sillä tarkoitetaan muutakin viestintää, kuin yhteisön sisäpuolella tapahtuvaa viestintää. Yhteisöviestinnän käsite ei välttämättä aukea kovinkaan paljon muille kuin alan ammattilaisille. Tästä syystä yhteisöviestintä usein ymmärretäänkin virheellisesti vain sisäiseksi viestinnäksi. (Mattila-Niemi 2017.)

Organisaatiot ovat yhteisöjä ja yrityksiä. Organisaatiossa tapahtuvasta viestinnästä käytetään käsitettä yhteisöviestintä. Yhteisöviestinnästä käytetään arkikielessä usein käsitettä yritysviestintä. Yritysviestinnällä tarkoitetaan yrityksen harjoittamaa viestintää. Yhteisöviestintä on käsitteenä laajempi ja kattaa myös muunlaisten yhteisöjen, kuin yritysten viestinnän. Yhteisöviestinnän käsite kattaa viestinnän, jota tapahtuu yhteisön sisällä sekä yhteisön ja ympäröivän maailman välillä. Yhteisöviestintä toimii tukena liiketoiminnalle ja yhteisön tavoitteille. Viestintää käytetään johtamisen välineenä. Johtaminen onkin suurilta osin viestintää. Ilman johtamista ja viestintää ei olisi liiketoimintaa. (Lohtaja-Ahonen & Kaihovirta 2012, 13.)

Viestinnän nähdään nykyisellään olevan organisaatiossa kaikkialle ulottuva ja linkittyvä toiminto ja prosessi. Näiden toimintojen sekä prosessien keinoja säädellään ja suunnitellaan tavoite -ja tilannekohtaisesti. Viestintä kaikkialle ulottuvana ylittää organisaation sisäiset ja ulkoiset rajat. Tästä syystä ei juuri enää puhuta erikseen ulkoisesta ja sisäisestä viestinnästä. (Juholin 2022, 18.)

### 3.3 Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli

Koronaviruksen iskiessä yhteiskuntaan osa organisaatioista menestyi, osa hävisi paljonkin, ellei kaiken. Menestystä tuli organisaatioille, jotka olivat jo valmiiksi uusilla kasvumarkkinoilla, tai jotka pystyivät tehokkaasti muuttamaan omia liiketoimintamallejaan. Oman ydinosaamisen tunnistaminen, ja sen uudenlainen soveltaminen muuttuneessa toimintaympäristössä oli tie menestykseen. Viime ajat ovatkin todistaneet, ettei viestinnän suunnittelussa itse organisaatiota voida enää pitää muuttumattomana itsestäänselvyytenä. Mikäli organisaatio muuttuu toimintaympäristön muuttuessa, tulee viestinnän seurata perässä. Tällaisissa muutostilanteissa viestinnällä on iso rooli organisaation menestyksen kannalta. Viestinnältä vaaditaan enemmän. Viestintää tulee lisätä niin arkisiin asioihin organisaation sisälle kuin myös ulkopuolelle, riippuen tilanteesta ja kulloinkin vallitsevasta toimintaympäristöstä. (Åberg 2022, 11.)

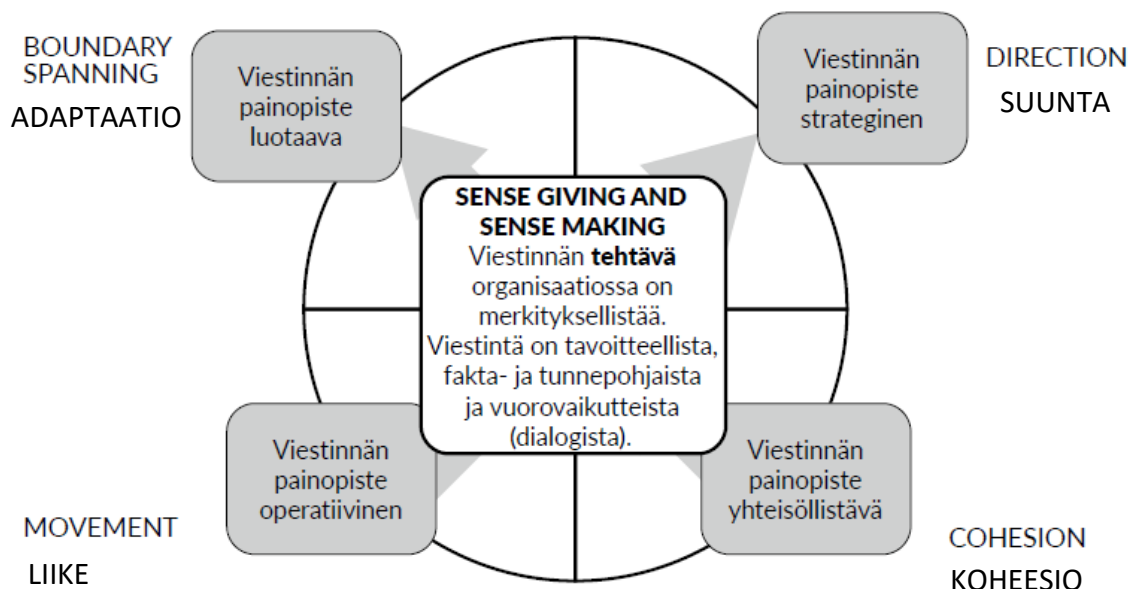
Organisaatiot tarvitsevat tietynlaista toimintaa pärjätäkseen normaaleissa ja kriisin kaltaisissa olosuhteissa. Tarvitaan suuntaa näyttävää toimintaa. Organisaatio tarvitsee olemassaolonsa tarkoituksen. Tarvitaan suunta, jota kohti tavoitellaan. Liikettä aikaansaava toiminta on myös ehdotonta, jotta organisaatio voisi tuottaa jotain. Tällaista toimintaa voi esimerkiksi olla organisaation tuotantoprosessi. Lisäksi tarvitaan toimintaa, jolla saadaan aikaan yhteisöllisyyttä. Tässä on kyse niin sanotusta me-hengestä, ja sitoutumisesta organisaatioon, ja sen tavoitteisiin. Viimeisenä tarvitaan toimimista kaaosmaisessa ympäristössä. Sopeutuminen muuttuviin olosuhteisiin on erittäin tärkeää, kuten viimeajan tapahtumista voidaan todeta. (Åberg 2022, 12.)

Tarvitaan neljänlaista viestintää tukemaan ja vahvistamaan organisaation toimintaa. Tarvitaan viestintää, joka on: strategista, operatiivista, yhteisöllistä ja luotaavaa. Kun yhdistetään viestinnälle asetetut perustehtävät menestyksekkäiden organisaatioiden edellytyksiin, saadaan rakennettua kaksiulotteinen malli. Ensimmäinen ulottuvuus koostuu suunnasta ja liikkeestä. Näitä täytyy organisaatioissa olla, jotta voidaan matkata eteenpäin energiaa ja resursseja tuhlaamatta. Toisessa ulottuvuudessa viestintä yhdistää organisaation jäsenet ja uudet syntyneet mahdollisuudet suuntaan ja liikkeeseen. Lähtökohtana toiminnalle on siis suunta, jota kohti mennään, ja liikettä aikaansaava muutosprosessi, joka johtaa tavoiteltua suuntaa kohti. Jotta organisaatio pysyy kasassa ja pystyy toimimaan kaaosmaisessa ympäristössä, tarvitaan viestintää organisaation koossa pitämiseen. Tämä viestinnän ulottuvuus on johdettu organisaation tarvitseman toiminnan ulottuvuuksista. (Åberg 2022, 13.)

Kuvassa 2, Åberg (2022, 13) esittää nämä ulottuvuudet pizzapohjan mallissa. Strategia näyttää suunnan, luotaava viestintä tuo adaptaatiota, yhteisöllistä viestintä luo



koheesiota ja operatiivinen viestintä saa aikaan liikkeen. Mallissa esitetään edellä mainitut organisaation menestyksen mahdollistajat, ja sen viestinnälliset edellytykset. Mallin keskiössä määritellään viestinnän tehtävä organisaatiossa. Viestinnällä organisaatiossa merkityksellistetään. Merkityksiä annetaan, luodaan ja tulkitaan. Viestintä on tavoitteellista, se pohjaa faktoihin ja tunteisiin, sisältää vuorovaikutusta ja dialogia.



Kuva 1. Pizzapohja: organisaation mahdollistajat ja viestinnän edellytykset (mukailtu Åberg 2022, 13)

Viestintä on pohjimmiltaan asioiden näkyväksi tekemistä ja merkityksellistämistä. Merkityksellistämällä tarkoitetaan esimerkiksi organisaation tuottaman palvelun näkyväksi tekemistä, ja organisaatioiden päätöksien näkyväksi tekemistä. Näitä merkityksiä luodaan, kun yhteisö ja yksilö tulkitsevat annettuja viestejä yksilöiden oman ymmärryksen kautta. Merkityksellistämisen tapahtuu tunne- ja faktapohjaisesti. Jotta voidaan osallistua, vaikuttaa, vaihtaa tietoa ja osaamista, tarvitaan dialogia. Dialogi vaatii kuuntelemista ja yhteistyötä. Parempiin päätöksiin päästään todennäköisemmin dialogin kuin monologin avulla. (Åberg 2022, 14.)

Strategisella viestinnällä näytetään organisaation suunta. Strategiaa työstettäessä viestinnällä luodaan organisaatiolle kehyksiä, mistä muodostuu kehyskertomus. Kehyskertomuksella luodaan kokonaiskuvaa organisaatiosta. Tätä voidaan kutsua myös organisaation identiteetiksi tai luonteeksi. Kehyskertomusta lähdetään rakentamaan organisaation missiosta, visiosta ja toiminnan tarkoituksesta. Tähän on usein lisätty myös organisaation strategisia tavoitteita, tällöin voidaan puhua strategiakehyksestä. Visio on näkymä tulevaisuudesta. Eräänlainen tavoitetilä siitä minne halutaan mennä. Se ei saa olla liian tarkka, ja sen

tavoitteena olisi innostaa henkilöstöä tavoittelemaan visiota. Missiolla organisaatiossa kerrotaan, kuinka tavoiteltu visio toteutetaan. Sen tulisi painottua organisaation suuriin tavoitteisiin ja arvoihin. Toiminnan tarkoituksesta viestiessä, tulisi painottaa organisaation suhdetta ympäröivään maailmaan, yleisöön, asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Sen tulisi selvittää mitä organisaatio tekee, miksi se tehdään ja kenelle se tehdään. Nämä strategiset perusviestit ovat organisaation viestinnän ydintä. Niiden perusteella organisaatiota arvioidaan. Omalla henkilöstöllä on oltava riittävä ymmärrys strategiasta, jotta sen mukaan voidaan toimia, ja että sidosryhmät ymmärtävät mitä organisaatio tekee, ja miksi se tekee sen tietyllä tavalla. Tässä on tarve johdetulle keskustelulle. (Åberg 2022, 16.)

Operatiivinen viestintä pitää organisaation liikkeessä. Sillä ohjataan työ -ja tuotantoprosesseja, tiimityötä, johdetaan ja voimaannutetaan ihmisiä. Tässä tärkeäksi tulevat viestinnän eri keinot, työkalut ja järjestelyt. Operatiivisessa viestinnässä on myös ennen kaikkea kyse arkisesta työviestinnästä: kuinka tehtäviä delegoidaan, miten ohjeistetaan, valvotaan ja koordinoidaan. Tämä koostuukin paljon eri asiantuntijoiden, esihenkilöiden ja alaisten välisestä viestinnästä. On tärkeää selkeyttää operatiivisen viestinnän järjestelyitä. Tulisi miettiä mitä työkalua käytetään tiedon jakamiseen, mitä johtamiseen ja mitä konferointiin, eli vuorovaikutteisen viestinnän edistämiseen. (Åberg 2022, 19.)

Erilaisia etätyökaluja on myös syytä arvioida. Mikä etätyökalu sopii kulloiseen etätyötilanteeseen. Toimimaton etätyösovellus on erittäin turhauttava. Viestinnän ammattilaisten tulisi vaikuttaa siihen, mitä tiimi- ja etätyösovelluksia organisaatiossa käytetään. Organisaatioissa on käytössä erilaisia ohjausjärjestelmiä, jotka liikuttavat ja luovat tietoa. Niissä oleva tieto tulisi olla mahdollisimman helposti ja ergonomisesti saatavilla. Ohjausjärjestelmästä tulisi yhdellä vilkaisulla nähdä tarvittava tieto, jotta voidaan todeta prosessin sujuvan suunnitellusti. Operatiivista viestintää tulisi arvioida samoin, kuin arvioitaisi itse prosessia. Tapahtuuko siinä oikeat asiat oikeaan aikaan, ja pystytäänkö tarvittaessa ketterästi muuntautumaan palautteen ja tulevien näkymien mukaan. (Åberg 2022, 19.)

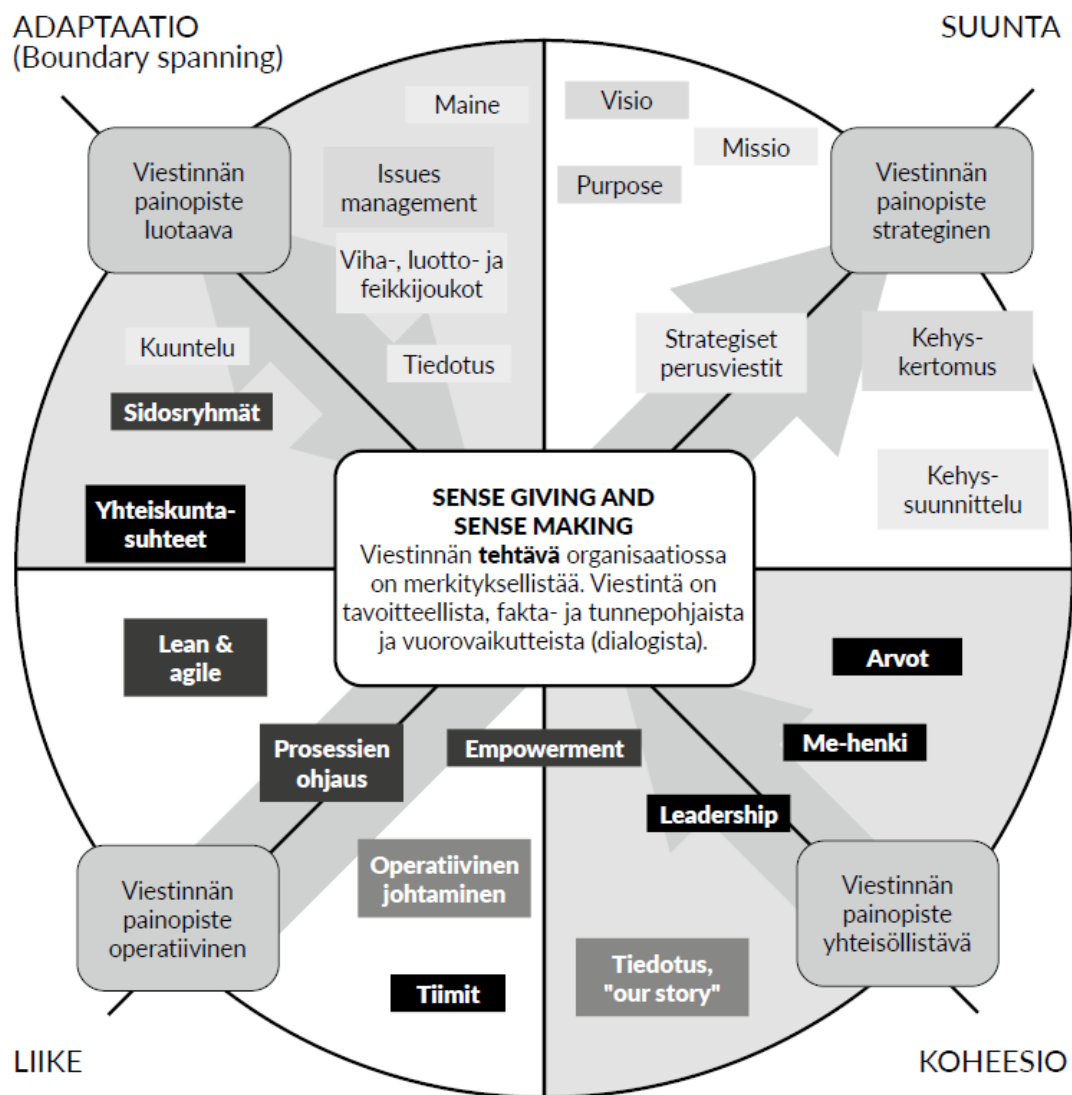
Yhteisöllistävä viestintä pitää organisaatioita koossa. Sillä luodaan me-henkeä, sitoutumista ja työhön omistautumista. Siinä on tärkeää ihmisten johtaminen, arvot ja etiikka. Yhteisöllistävä viestintä koostuu koko arkisesta yhteisöviestinnästä, tiimiviestinnästä, poikkeavista tilanteista ja kaikesta epävirallisesta ihmisten välisestä sosiaalisesta kanssakäymisestä. Viestintä voidaan nähdä voimavarana yhteisöllisyyden luomisessa, työhyvinvoinnin edistämässä, luovuudessa ja lopputuloksena tuloksen syntymisessä. Yhdessä työyhteisössä tulee löytää keinot, joilla asioita tehdään yhdessä. Operatiivisessa viestinnässä hyödynnettävät uudet teknologiat eivät ratkaise tilannetta yhteisöllisyyden kannalta. Tämä on nähty korona-aikana, kun ihmiset ovat tarvinneet yhteisiä kohtaamisia ja yhteisen tilan

keskustelulle, jotta voidaan pohtia, arvioida ja ideoida. Vapaamuotoiset kohtaamiset vailla agenda luovat energiaa, mikä taas ravitsee yhteisöllisyyttä. Työyhteisön arvot liittyvät yhteisöllisyyteen. Se merkitsee, miten tilanteet ja ihmiset kohdataan työyhteisössä, ja millainen kulttuuri, ja millaiset alakulttuurit vallitsevat työyhteisössä. (Åberg 2022, 19.)

Luotaavalla viestinnällä ohjataan organisaation toimintaa kaaosmaisessa ympäristössä. Se tapahtuu organisaation ja toimintaympäristön rajapinnoilla. Siinä kuunnellaan yhteiskunnassa ja sidosryhmissä tapahtuvaa viestintää ja signaaleja. Keskustelujen teemoja pyritään hallitsemaan, ja tehdään vaativaa viestintää erilaisten joukkojen, kuten luotto- ja vihajoukkojen kanssa. Tällä alueella voi tapahtua merkittäviä äkillisiä muutoksia. Muutoksiin on syytä reagoida nopeasti. Erilaisten julkisuuden kenttien tapahtumia voi tunnistaa. Organisaation on tärkeä seurata erilaisia ilmiötä ja keskusteluteemoja ilmiöiden taustalla. Tiettyjä etukäteen tärkeiksi tunnettuja teemoja voi hakea ja seurata aktiivisesti. Eri toimijoilla voi olla eri intressejä nostaa erilaisia teemoja yhteiskunnalliseen keskusteluun. Organisaation olisi syytä tarttua teemoihin ja tunnistaa ne, jotta voidaan olla valmiina esittämään omat vasta-argumentit esiin nostettuun teemaan. (Åberg 2022, 22.)

Kun ollaan perillä julkisesta keskustelusta, voidaan tilannetta arvioida kokonaisvaltaisemmin. Ollaanko julkisuuden hallinnassa kontrollissa, vai siirrytäänkö jo enemmän kohti kaaosmaista rajapintaa. Rajapintaa, jossa esimerkiksi organisaation toimintaa ja mainetta haavoittava teema on vallannut julkisuuskentät. Kaaosmaisella rajapinnalla on pelissä organisaation maine ja luottamus, elintärkeät aineettomat pääomat, joita ei saa menettää. On tärkeää ymmärtää, että maine ja luottamus eivät ole vain työyhteisöviestinnän tuotos, vaan ne koostuvat kaikesta työyhteisön toiminnasta. Ulkoiset tekijät, virhetieto ja huhut vaikuttavat yhtä lailla. (Åberg 2022, 22.)

Kun yhdistetään nämä kaikki organisaation olemassaolon ja menestyksen edellytykset sekä viestinnän perustehtävät, saadaan rakennuttua merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli. (Åberg 2022, 23.) Malli on esitetty kuvassa 2.



Kuva 2. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli (Åberg 2022, 23)

## 4 Työyhteisöviestintä

### 4.1 Työyhteisöviestinnän käsite

Kortetjärvi-Nurmen & Murtolan (2016, 51) mukaan työyhteisöviestinnällä tarkoitetaan työyhteisön jäsenten harjoittamaa suullista ja kirjallista viestintää. Viestintää voi tapahtua fyysisessä tai virtuaalisessa työympäristössä. Viestintää liikkuu useaan suuntaan työyhteisössä: johdolta alaisille, alaisilta johdolle, ryhmien, tiimien, toimipisteiden ja yksittäisten työyhteisön jäsenten välillä. Työtä tehdään usein myös muiden kuin oman organisaation jäsenten kanssa. Tällöin työyhteisöviestintä kattaa käsitteenä myös sidosryhmäviestintää asiakkaiden, alihankkijoiden ja yhteistyökumppanien kanssa. Viestintä linkittyy osaksi arkipäiväistä työntekoa ja työyhteisön tapahtumia sekä koskettaa työyhteisön rajapintoja.

Työyhteisöt ovat hyvin erilaisia, ja käsite työyhteisö voi tarkoittaa eri asioita eri henkilöille. Mikkolan & Valon (2020, 4) mukaan työyhteisö on pieni tai iso ryhmä ihmisiä, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. He olettavat toisilta yhteisön jäseniltä vuorovaikutusta, jakavat yhteisen tavoitteen ja tehtävän sekä työskentelevät yhteistyössä suorittaakseen tehtävän ja saavuttaakseen tavoitteet.

Suomalaisissa työyhteisöissä työyhteisöviestinnän käsite on tullut yhä enemmän sisäisen viestinnän käsitteen tilalle. Työyhteisöviestintä kuvaa käsitteenä edeltäjänsä paremmin monimuotoisia suhteita työn, työntekijöiden, työyhteisön ja työhön sidoksissa olevien verkostojen välillä. Työyhteisöviestinnän käsitteessä viestinnän nähdään olevan enemmän dynaamista ja laajemmin sidoksissa työn suorittamiseen ja organisaation prosesseihin. Sisäinen viestintä käsitteenä taas edustaa jo enemmän vanhentunutta näkemystä, jonka mukaan sisäinen viestintä olisi helposti kontrolloitava ja oma erillinen prosessinsa irrallisena muusta viestinnästä. (Malkavaara 2016, 5.)

Tavoitteena työyhteisöviestinnässä tulisi olla se, että työyhteisön jäsenillä itse työhön tarvittava tieto, ja sen lisäksi tieto, joka liittyy omaan työyhteisöön ja toimialaan. Olennaisen perustiedon lisäksi tarvitaan myös tietoa tulevaisuudesta. Miten asiat tulevat muuttumaan, ja mitä suunnitelmia on tulevaisuuden varalle. Työyhteisöviestinnällä on useita tehtäviä. Sillä vaikutetaan, rakennetaan yhteisöllisyyttä ja luottamusta, luodaan rakenteita sekä sääntöjä työyhteisöön. Tavoitteena viestinnälle on, että se ymmärretään ja sisäistetään, jotta se voisi johtaa myös toimintaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016, 51.)

### 4.2 Toimiva työyhteisöviestintä nykypäivänä

Nykyään työyhteisöviestinnän kehityksen suunnassa siirrytään pois päin hierarkiaan perustuvasta tiedon ylhäältä alaspäin siirtämisestä kohti viestintää, jossa korostetaan yksilön

vastuuta. Vastuulliset yksilöt muodostavat työyhteisöviestinnän yhteisenä pidetyn kokonaisuuden. Työyhteisöllä on erilaisia merkityksiä eri yksilöille. Työyhteisön yhtenäinen kulttuuri, toimintatavat ja viestintäjärjestelmät tasapainoilevat yksilön omien näkemysten ja kokemusten kanssa. Siksi yhteisöstä riippuen työyhteisöviestinnästä muodostuu omia uniikkeja kokonaisuuksia, kun vastuulliset yksilöt yhdessä muodostavat yhteisön. Tämä ei kuitenkaan poista tarvetta viestinnän suunnittelulle ja organisoinnille. Viestinnän suunnittelussa tulisi panostaa yhteisön ja työntekijälähtöisyyden väliseen jännitteeseen, ja sen kautta löytää ne viestinnän panostuskohteet, jotka tukevat työntekoa parhaiten. (Malkavaara 2016, 30.)

Työyhteisöt ovat usein monimuotoisia. Eri ikäisillä työntekijöillä on erilaisia odotuksia ja kokemuksia. Tämä työyhteisön monimuotoisuus tekee johtamisen kannalta yhteisöstä sirpaleisen. Tässä tilanteessa viestinnän oikea kohdennus ja personointi riippuen vastaanottajasta korostuvat entisestään. (Malkavaara 2016, 22.)

Yksilö pitää huomioida työyhteisössä, jotta hän kokisi osallisuutta yhteisöön, ja sen prosesseihin. Yksilön ominaisuuksia ja osaamista tulisi hyödyntää. Yksilö kuitenkin odottaa vastavuoroisuutta, tukea ja turvaa yhteisöltä haastavissa työtilanteissa. Turvallisuuden ja osallistamisen vahvistamisella on energisoiva vaikutus työyhteisön jäseniin. Yksi työyhteisöviestinnän olennaisista tehtävistä olisikin löytää ja tunnistaa näitä tapahtumia, joilla on energisoiva vaikutus työyhteisöön. Näiden energisoivien tapahtumien keskittymiä voidaan kutsua myös leimahdusmetaforaa käyttäen energisoiviksi leimahduksiksi, joka soveltuu myös työyhteisön niin kutsutun draivin kuvaamiseen. Energisoiva leimahdus voi esimerkiksi näyttäytyä tiimin yhteisenä flow-kokemuksena, innostuksen ja ilon jakamisena ja yhteenkuuluvuuden tunteena. Leimahduksille tyypillistä on se, että ne tapahtuvat yhdessä yhteisössä, eivätkä ne ole vain yksilöllisiä kokemuksia. (Malkavaara 2016, 31–32.)

### 4.3 Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli

Viestintä ei ole enää oma erillinen toimintonsa työyhteisössä. Se koskettaa kaikkea tekemistä, toimimista ja elämistä työyhteisössä. Siinä missä vanhat työyhteisöviestinnän mallit esittävät mistä kaikista tekijöistä työyhteisöviestintä muodostuu, työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli kertoo, kuinka itse työyhteisöviestintä toimii. (Juholin 2007b, 89.)

Juholinin (2007b, 89) mukaan tietoperusteisessa työyhteisössä viestintä voidaan määritellä seuraavasti. Viestintää tapahtuu erilaisilla foorumeilla. Näistä tärkein on fyysinen tai virtuaalinen työtila. Tässä työtilassa työyhteisön jäsenet toimivat itseohjautuvasti yhdessä tehden. Viestinnän tarkoituksena on luoda edellytykset työnteolle, pitää työyhteisö kasassa, kehittää ja vahvistaa sitä. Dialogin ja vuorovaikutuksen kautta opitaan yksilönä ja yhteisönä.

Työyhteisöön kuuluvat vaikuttavat omalla työllään ja viestinnällään organisaation maineeseen. Organisaation maine heijastuu taas takaisinpäin työyhteisöön.

Juholinin (2007b, 90) tutkimuksen tuloksista syntynyt työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli rakentuu kuudesta ulottuvuudesta. Nämä ulottuvuudet ovat toisiinsa linkittyneitä:

- Tärkeiden asioiden jakaminen työyhteisössä ja niistä yhdessä keskustelu. Seurauksena yhteinen ymmärrys.
- Ajankohtaisen tiedon saatavilla oleminen ja osallisuus tiedon vaihdossa. Seurauksena ajantasainen tilannekuva yhteisön jäsenille, ja omasta osallisuudesta tuleva arvostuksen kokemus.
- Ilmapiiri, seurauksena kokemus kuulluksi tulemisesta.
- Mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa työyhteisön asioihin. Seurauksen sitoutuminen työyhteisöön.
- Yhdessä tehden ja yhdessä oppien. Seurauksena sitoutuminen ja osaamisen kehittyminen yksilö- ja työyhteisötasolla.
- Viestintäfoorumien laaja hyödyntäminen. Seurauksena saadaan kaikki osallistumaan.

Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli voidaan kuvata myös metaforana sipulin muodossa. Se kuvaa kuinka viestinnän eri osa-alueet ja käytänteet koskevat toisiaan, mutta ne voidaan silti nähdä omina erillisinä kerroksina. Sipuli on kuitenkin ehyt kokonaisuus, joka työyhteisöstä riippuen näyttää erilaiselta. Viestintäfoorumit toimivat sipulin uloimpana pinnana, jonka kautta työyhteisön ulkopuolelle ja sisälle peilautuvat maine ja mielikuvat. Tämä kuvastaa sitä, kuinka työyhteisöviestintä vaikuttaa aina myös yhteisön ulkopuolelle, ja kuinka taas yhteisön ulkopuolelta tulevat viestit ja signaalit vaikuttavat yhteisön sisälle. Työyhteisöviestintä ei ole oma irrallinen prosessinsa vaan osa koko työyhteisöä. (Juholin 2007b, 91.)



Kuva 3. Työyhteisöviestinnän uusi agenda -malli sipuli metaforana ilmaistuna (Juholin 2007b, 91)

#### 4.4 Työyhteisön digitaalinen viestintäympäristö

Työelämä muuttuu jatkuvasti digitaalisempaan suuntaan. Organisaatiot toimivat globaalisti ja ovat maantieteellisesti entistä jakaantuneempia. Digitaaliset viestintävälineet mahdollistavat yhteistyön tekemisen etäisyyksistä riippumatta. Näiden viestintävälineiden avulla työn tekemisen ei tarvitse rajoittua enää fyysisen työpaikan raameihin. Digitaalinen viestintäympäristö tarjoaa paljon mahdollisuuksia työyhteisön jäsenille, mutta samalla teknologiaan perustuva viestintä asettaa rajoitteita sosiaaliselle vuorovaikutukselle. Digitaalinen viestintä kuitenkin mahdollistaa laajemman tiedon saatavuuden, ja siksi se helpottaa tiedon jakamista työyhteisössä, mahdollistaen organisaation oppimisen ja kehittämisen. (Mikkola & Valo 2020, 42.)

Digitaalisella viestintäympäristöllä tarkoitetaan erilaisia viestintä- ja yhteistyöalustoja. Nämä viestintä- ja yhteistyöalustat täydentävät perinteisempiä ja suljetumpia viestintätyökaluja, kuten sähköpostia ja perinteistä intranettiä. Digitaalinen viestintäympäristö mahdollistaa tiedon jakamisen, muokkaamisen, ja tiedon varastoinnin avoimemmin ja laajemmin koko organisaatiossa ja myös tarvittaessa sidosryhmien kanssa. (Mikkola & Valo 2020, 42.) Tällaisia viestintä- ja yhteistyöalustoja ovat esimerkiksi Teams ja Discord.

Digitaaliset viestintävälineet ovat hyvin monimuotoisia ja siksi usein käyttötarkoitukseltaan limittäisiä. Tällöin syntyy helposti tilanne, jossa organisaatiossa välineitä käytetään ikään kuin päällekkäin. Tästä syystä digitaalinen viestintäympäristö vaatii organisaatiossa tarkkaa suunnittelua ja harkintaa siinä, mitkä ovat kyseisen digitaalisen alustan mahdollisuudet, käyttötarkoitukset ja mahdolliset rajoitukset. Tulisi miettiä, miten kyseinen alusta soveltuu ominaisuuksiltaan työyhteisön, ja sen jäsenten viestintätarpeisiin. On tärkeää ensin tunnistaa, millaisia odotuksia työyhteisön jäsenillä on digitaalista alustaa kohtaan, ja miten



työyhteisön kulttuuri, sosiaalinen vuorovaikutus ja viestintä siirtyvät tällaiselle digitaaliselle alustalle toimivasti. Hallittu ja suunnitelmallinen digitaalisen viestintäympäristön käyttöönotto on elintärkeää digitaalisen viestintäympäristön toimivuudelle jatkossa. (Mikkola & Valo 2020, 43.)

## 5 Työyhteisöviestinnän arviointi ja mittaaminen

### 5.1 Arviointi ja mittaaminen

Arvioitaessa on tarkoitus tuottaa tietoa nykyisestä tilanteesta, ja sen kautta löytää kehittämisen kohteita. Mittaaminen on taas tiedon tuottamista arviointia ja arvioijia varten. Arvioinnin ja mittaamisen erot, ja niiden välinen suhde eivät aina ole organisaatiossa täysin selvillä. Organisaatioissa on tilanteita, joissa vain yksittäisiä asioita mitataan, mutta kyllään ei välttämättä ole selkeää kuvaa siitä, mitä kaikkea on mitattu, mitä tietoa mittauksilla on saavutettu, ja miten sen tiedon pohjalta tulisi edetä. Asioiden mittaaminen itsessään ei ole arvokasta. Mittaaminen muuttuu arvokkaaksi vasta, kun tulokset analysoidaan ja hyödynnetään. Menestyksekkäimmät organisaatiot arvioivat aktiivisesti toimintaansa ja keskittyvät kehittämään arvioinnista saatujen tietojen avulla. On tärkeää tunnistaa heikkouksien ja vahvuuksien lisäksi se, missä on onnistuttu ja missä epäonnistuttu, jotta voidaan saada aikaan jatkuvaa parantamista. (Juholin 2010, 28.)

Viestinnän arviointi on haastavaa. Tämä johtuu siitä, että viestinnän tulokset ovat välillisiä eivätkä suoria. Esimerkiksi myönteisellä näkyvyydellä julkisuudessa on positiivisia vaikutuksia myyntiin, mutta myynnin lopulliseen tulokseen vaikuttavat paljon muutkin asiat kuin viestintä, esimerkiksi kilpailutilanne. Viestinnän tuoma arvo onkin siksi vaikea näyttää toteen, mutta viestintä voi parhaimmillaan hyvän tuottamisen lisäksi estää jotain haitallista tapahtumasta. Tyydyttävänä tuloksena voidaan pitää myös sitä, että jokin arvioitava tilanne pysyy ennallaan. (Juholin 2010, 30.)

Juholinin (2010, 30) mukaan arviointi on prosessi. Tämä prosessi lähtee liikkeelle organisaatiosta käsin, ja sen tavoitteena on kehittää toimintaa. Sen tulisi olla laaja-alaista, jatkuvaa, ja se tulisi sitoa organisaation asettamiin tavoitteisiin. Toimintaympäristön ollessa murroksessa, arviointia tarvitaan myös tukemaan nopeaa päätöksentekoa. Arviointi keskittyy siihen, kuinka on suunniteltu ja toimittu, ja minkälaisia tuloksia on saavutettu. Sen avulla tunnistetaan kehittämiskohteet. Yksittäistä parasta mittaria tai työkalua ei ole vaan arviointi riippuu pitkälti organisaatiosta ja sen tilanteesta.

Työyhteisöviestinnän mittaaminen luo lähtökohdat kehittämistyön aloittamiselle ja kehittämiskohteiden valitsemiselle. Mittaamisella luodaan riittävä tilannekuva päätöksentekoon. Sillä vahvistetaan itse viestinnän merkitystä, ammattimaisen viestinnän vaikutusta ja jokaisen työyhteisön jäsenen viestintävastuuta ja mahdollisuuksia. Tuloksiin ja kehittämistyöhön pitää sitoutua mittaamisen alusta alkaen, jotta uskottavuus ja tuloksellisuus voidaan varmistaa. (Malkavaara 2016, 27.)

Ennen kuin mitään aletaan mittaamaan, tulee mittaamisella olla siis tarvittavat edellytykset. Mittaamisella rakennetaan tarvittava tilannekuva päätöstentekoon. Samalla kun aletaan mittaamaan, nousee viestintä jo itsessään yhteisössä keskusteluihin. Kehittäminen vaatii ennakkotietoa, jotta tiedetään mihin kehittämisessä tulee keskittyä. Tätä ennakkotietoa tuotetaan mittaamisella. Viestintäammattilaiset astuvat suurempaan viestintärooliin, kun aloitetaan työyhteisöviestinnän mittaaminen. Itse mittari tulee valita harkiten, ja yhteisön tulee ennakoita valmistautua mittaamiseen tarvittavalla tavalla. Täytyisi myös ymmärtää yhteisön omaa kulttuuria, ja kuinka tulkita sitä mittaamisen tuloksista. Kuvassa 4 Malkavaara (2016, 27) kiteyttää nämä mittaamisen edellytykset, joilla muodostetaan tarkka työyhteisökuva, ja mittaamisen mukanaan tuomat hyödyt.



Kuva 4. Mittaamisella kohti tarkkaa työyhteisökuva (Malkavaara 2016, 27)

## 5.2 Arvioitavat ja mitattavat kohteet

Arvioitavat ja mitattavat kohteet tulisi valita sen perusteella, mikä on tärkeää organisaation menestystä ajatellen. On tärkeää keskittyä siihen, mikä nähdään strategisesti tärkeänä organisaation olemassaololle ja menestykselle. Kohteiden tulisi peilautua organisaation tavoitteisiin. Yhteisöviestinnän ominaispiirteenä on välillisuus. Sen kautta tai avulla päästään toisiin varsinaisiin tavoitteisiin, joita on helpompi mitata suoraan, kuten osakkeen arvon

muutosta. On myös paljon aineetonta arvoa, kuten maine, jota on haastavampaa mitata. (Juholin 2010, 33.)

Viestinnän mittaamisessa on otettu vaikutteita markkinoinnin puolelta ja liiketoimintojen ROI- ja KPI-mittareista. Arvioinnin kohteita ja mittareita on lukuisia. Usein on mitattu etenkin sidosryhmiin, brändiin ja maineeseen liittyvien tavoitteiden saavuttamista. Itse työyhteisöviestinnän mittaaminen on voinut usein jäädä henkilöstö- ja työtyytyväisyysmittauksien vaaraan. Mitatessa tulisi myös pyrkiä välttämään mittaamista vain mittaamisen takia. Mittaamisen ajankohta on myös tärkeä valita oikein. Huonon ilmapiirin ja isojen organisaatiomuutoksien alkuvaiheessa ei mittaamista henkilöstön keskuudessa välttämättä pidetä relevanttina. (Malkavaara 2016, 6–14.)

Monet organisaatiot käyttävät vuosittain samoja mittareita, joilla ne tavoittelevat vertailtavia tuloksia. Tämä voi muodostua myös ongelmaksi siten, että kyseisestä mittaamisesta tulee rituaalinomainen vuosittainen suorite, jonka tulokset voidaan etukäteen hyvin pitkälle ennustaa. Vanhat ja totut mittarit eivät myöskään välttämättä tunnista ajankohtaisia aiheita, tai pureudu nykyajan ilmiöihin riittävästi. Voidaan myös käyttää samoja mittareita kuin aiemmin, mutta voidaan jatkossa miettiä, tulisiko niiden tulkinnessa hyödyntää erilaista analytiikkaa. Jos ennen tuloksien analysoinnissa on käytetty lähinnä määrällistä ja tilastollista analytiikkaa voitaisiin miettiä, otetaanko käyttöön myös laadullinen ja ennustava analytiikan näkökulma. (Juholin 2022, 324.)

Työyhteisöviestintää mitattaessa voidaan seurata sisäistä sosiaalista mediaa, tehdä pikakyselyitä, mitata osallistumisaktiivisuutta ja seurata viestinnän infrastruktuurin toimivuutta. Voidaan myös mitata työnantajamainetta, viestintäosaamisen kehitystä, kerätä ja kuunnella ideoita sekä palautetta. Viestinnän vaikuttavuutta voidaan mitata erilaisilla työyhteisöviestinnän barometreilla, työhyvinvointikyselyillä ja suosittelumittareilla. Työyhteisöviestinnän toimivuudesta kertovat myös organisaation taloudelliset ja ei-taloudelliset mittarit, kuten esimerkiksi strategian toteuttaminen, tuottavuus, innovaatiot ja sairauspoissaolot. (Juholin 2022, 345.)

### 5.3 Työyhteisön haastattelututkimus

Haastattelututkimuksen teemat ja aiheet ovat lähtöisin organisaatioiden yksilöllisistä tarpeista, joten ei ole olemassa yleispäteviä kysymyksenasetteluja. Laadullinen haastattelututkimus voi toimia itsenäisenä tutkimuksena, tai se voidaan tehdä ennen määrällistä tutkimusta tai jälkikäteen. Mikäli se tehdään ennen määrällistä tutkimusta, tarjoaa se ideoita ja sisältöä tulevalle tutkimukselle. Määrällisen tutkimuksen jälkeen tehtynä laadullinen tutkimus auttaa avaamaan ja tulkitsemaan määrällisen tutkimuksen tuloksia. (Juholin 2010, 94.)

Haastattelun osallistajat valitaan tutkimukselle tärkeiksi koetusta henkilöstöstä. Voidaan haastatella myös poislähtevää ja potentiaalista henkilöstöä. Haastattelujen teemat voivat liittyä esimerkiksi organisaation kulttuuriin, johtamiseen, kehittämiseen, työhyvinvointiin ja strategiaan. Teemat on muotoiltava siten, että vastaajat ymmärtävät ne ja innostuvat keskustelemaan teemoista. (Juholin 2022, 343.)

Haastattelututkimus on paikallaan etenkin, kun halutaan tutkia asioita, joista ei ole ennakkotietoa, ja joihin halutaan saada uusia näkökulmia. Haasteltavien valinnalla on iso merkitys. Tulisi pyrkiä valitsemaan henkilöitä, joilla on aidosti sanottavaa ja kokemusta. Työntekijää ei saisi sulkea pois haastattelusta sen perusteella, että joku näkee hänet hankalana. Haastateltavien valinnassa tulisi pyrkiä saamaan laajasti kaikkien ääntä kuuluviin. Haastattelututkimuksen pitäjän ja tulosten analysoijan tulisi olla mahdollisimman ulkopuolinen luotamuksellisuuden vuoksi. Yksittäiset mielipiteet eivät saa mennä toimeksiantajalle sellaiseen. (Juholin 2010, 94.)

## 6 Tutkimuksen toteutus

### 6.1 Tutkimuksen lähtötilanne

Toimeksiantajan yrityksellä on yksi yhtenäinen brändi ja toimialoille yhteisiä tukitoimintoja. Eri toimialat ja toimipisteet saattavat kuitenkin erota paljonkin toisistaan, esimerkiksi toimintamallien ja palveluntuotannon erityispiirteiden kohdalla. Osa toimipisteistä käyttää koonsa nähden paljon alihankintaa palveluntuotannossa, kun taas joissain toimipisteissä ei alihankintaa käytetä ollenkaan. Myös johtamis- ja viestintämallit sekä organisaatorakenne vaihtelevat eri toimialoilla. Tutkimus ajoittuu aikaan, jolloin toimeksiantajalla on käynnissä useita eri kehitysprojekteja ja järjestelmäuudistuksia.

Toimeksiantajan tilauksesta kassaan -prosessi on pitkä prosessi, johon osallistuu useita eri työyhteisön jäseniä. Prosessin kulun kannalta työyhteisön viestinnän toimivuudella on iso merkitys. Prosessissa on paljon vakioituja toimintamalleja, jotka kuitenkin vaihtelevat joskus hyvinkin paljon. Prosessissa toimintamallit vaihtelevat esimerkiksi riippuen asiakkaiden tarpeista ja toiveista, sekä siitä kuinka paljon alihankintaa prosessissa käytetään.

Toimeksiantajan palvelutuotanto on laajalti hajautettua erikokoisiin toimipisteisiin. Pienimmissä toimipisteissä tuotannon työnjohtoa ei ole paikalla, vaan toimipisteellä ovat fyysisesti läsnä pelkästään suorittavan tason työntekijät. Joillain toimipisteillä on myös työhön osallistuvia työnjohtajia. Osa työntekijöistä työskentelee myös jatkuvasti suoraan asiakaskohteesta käsin.

Toimipisteiden välillä on havaittavissa isojakin eroja, esimerkiksi viestintävälineiden valinnan suhteen. Siinä missä yhdessä toimipisteessä pidetään työntekijöille säännöllisiä Teams-palavereja, toisessa toimipisteessä kaikki työntekijät eivät käytä edes sähköpostia. Osa toimialoista ja tiimeistä käyttää viestimiseen Yammeria, jota taas palvelutuotannossa ei käytetä juuri lainkaan.

Tutkimuksessa tutkitaan enimmäkseen yrityksen yhden toimialan tuotannon henkilöstön kokemuksia työyhteisöviestinnästä. Haastateltavat on valittu vain yhden toimialan tuotannon henkilöstöstä. Tästä syystä tutkimuksen tuloksia ja johtopäätöksiä ei voida täysin sellaiseenaan yleistää kaikille yrityksen eri toimialoille. Tutkimuksessa ei kuitenkaan pystytä tekemään tarkkaa rajaa sille, mikä on toimialan sisäistä viestintää, mikä toimialojen välistä, ja mikä taas koko yritystä koskevaa viestintää.

Työskennellessäni tuotannon työnjohtajana, olen kiinnittänyt huomiota erilaisiin työyhteisöviestinnän haasteisiin. Työyhteisössä viestintä on ajoittain hyvin pirstaloitunutta. Toimeksiantajalla samaa asiaa viestitään useaan kertaan erilaisissa viestintäkanavissa, kuten

Teamsissä, Yammerissa, intranetissä, sähköpostissa ja infotauluissa. Sähköisten viestintävälineiden lisäksi viestitään paljon erilaisten tulosteiden, muistilappujen ja tussitaulujen avulla. Toiminnanohjaus- ja tehtävienhallintajärjestelmää käytetään useampi-suuntaiseen viestimiseen työntekijöiden välillä, yrityksen ja alihankkijoiden välillä sekä työntekijöiden ja asiakkaiden välillä.

Työtehtävien suorittamiseen tarvittava tieto tuntuu välillä olevan liian monen mutkan takana. Toimeksiantajalla tietoa siirretään viestinnän avulla isoja määriä. Ei kuitenkaan välttämättä keskitytä tarpeeksi siihen, kuinka tai mitä kautta tieto tulisi viestiä, jotta se olisi mahdollista sisäistää helpommin. Osa esihenkilöistä olettaa niinkin, että tiedon siirtämiseen, ja sen sisäistämiseen, riittäisi monisivuisen asiakirjan tulostaminen työntekijöiden taukokuoneen pöydälle luettavaksi. Työyhteisön tiedosta osa on lähestulkoon kaikkialla saatavilla, kun taas osa tärkeästä tiedosta löytyy vain yhdestä paikasta, jos sattuu tietämään ensin oikean hakusanan. Työyhteisöviestintään ei ole juurikaan sovittuja yhteisiä pelisääntöjä tai käytännön suunnitelmaa. Viestintäkäytänteet perustuvat lähinnä opittuun tapaan, tai toisen näyttämään esimerkkiin.

Toimeksiantajalla on jo ennen pandemiaa tehty työtä, jossa suuri osa työntekijöistä ei ole fyysisesti läsnä jossain tietyssä toimipisteessä kuin hetken päivästä. Tarve viestiä kaukana oleville ihmisille on jo ollut pitkään aiemmin olemassa. Arkipäiväiseen etäviestimiseen ja operatiiviseen johtamiseen käytetään suurilta osin matkapuhelimella soittamista. Soittamisessa on taas omat haasteensa, esimerkiksi ajankäytön ja laajemman tavoitettavuuden suhteen. Työyhteisön jäsenillä on myös hyvin erilaiset käsitykset siitä, mikä on niin kriittistä tietoa, että se pitää välittää heti soittamalla eikä voi odottaa esimerkiksi sähköpostilla vastausta.

Kun on haettu laajempaa tavoitettavuutta, on viestitty fyysisillä foorumeilla, kuten toimipisteellä pidetyillä ryhmäpalaverina. Ryhmäpalaverit ovat vähentyneet ja osittain loppuneet kokonaan, kun kokoontumisrajoitukset ovat estäneet ja vaikeuttaneet samaan tilaan kokoontumista. Työvuorojen porrastus kokoontumisrajoitusten takia on myös johtanut satunnaisien kohtaamisten vähenemiseen, joka on laskenut ihmisten välistä fyysistä vuorovaikutusta.

Haasteita työyhteisöviestinnässä toimeksiantajalla luo myös se, että kaikilla työyhteisön jäsenillä ei ole samanlaista pääsyä yhteisiin sähköisiin viestintävälineisiin. Suorittavan tason työntekijät, jotka muodostavat suurimman osan työyhteisöstä, käyttävät pelkästään mobiililaitteita sähköiseen viestintään. Tämä aiheuttaa jo itse viestinnän suunnitteluunkin haasteita, kun on huomioitava erilaisten laitetyyppien mukanaan tuomat rajoitteet, kuten

mobiililaitteiden heikompi tekninen suorituskyky verrattuna tietokoneisiin. Sama viestin muoto ja esitystapa ei toimi kaikissa sähköisissä välineissä samalla tavalla.

Tutkimus aloitettiin keväällä 2022 tapaamisilla toimeksiantajan edustajien kanssa. Oma kiinnostus viestintään, ja kokemukset työyhteisössä tapahtuvasta viestinnästä vaikuttivat aiheen valikoitumiseen. Tapaamisissa selkeytettiin yhdessä tutkimuksen tavoitetta, aika- taulua ja näkökulmaa. Koska työskentelen itse tuotannossa työnjohtajana, oli luonnollista, että tutkimuksen näkökulmaksi valittiin tuotannon näkökulma.

## 6.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimus on järkevää, kun halutaan syvällistä tietoa ennalta tiedossa olevan ryhmän näkemyksistä. Sillä pyritään pääsemään syvemmälle henkilöiden kokemuksiin ja ajatuksiin asioista. (Juholin 2010, 72.) Laadullisessa tutkimuksessa teoreettinen viitekehys on välttämätöntä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 18). Tästä syystä tutkimus aloitettiin teoreettisen viitekehysten rakentamisella.

Työyhteisöviestintä on moninaista, koska myös työyhteisöt ovat monimuotoisia. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtiin sisältyykin ajatus siitä, että koettu todellisuus on moninaista (Hirsjärvi ym. 2009, 161). Siksi laadullinen tutkimus soveltui työyhteisöviestinnän tutkimiseen.

Laadullinen tutkimus suosii ihmistä tiedon keruuvälineenä ja lähteenä (Hirsjärvi ym. 2009, 164). Koska viestinnässä on kyse pohjimmiltaan ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, oli järkevää lähteä tutkimaan viestintää ihmisten, ja heidän kokemuksiansa kautta. Tutkimuksessa myös haluttiin tutkia juuri henkilöstön kokemuksia ja ajatuksia, siksi tässä tutkimuksessa oli hyvä suosia ihmisiä tiedonkeruuvälineenä ja tiedonlähteenä.

## 6.3 Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruumenetelmänä oli haastattelu. Haastattelu on järkevää, kun halutaan tietää miten ihmiset ajattelevat tai toimivat niin kuin toimivat. Etuna haastattelussa on joustavuus. Keskustelussa haastateltavan kanssa voidaan selventää ilmaisuja ja oikaista väärinkäsityksiä. Haastattelussa etuna on myös se, että siihen saadaan valittua henkilöitä, joilla on tutkittavasta ilmiöstä tietoa ja kokemusta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 62–63.)

Tässä tutkimuksessa haluttiinkin löytää nimenomaan niitä henkilöitä, joilla on omakohtaista kokemusta työyhteisössä tapahtuvasta viestinnästä. Kyselylomakkeen sijaan haastatteluun päädyttiin siksi, että haluttiin välttyä vastaamattomuudelta ja pureutua syvällisemmin kokemuksiin työyhteisöviestinnästä, kuin kyselylomakkeen avoimilla vastauskohdilla olisi ollut mahdollista.



Haastattelun muodoksi valittiin puolistrukturoitu yksilöhaastattelu. Puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jota käydään tiettyjen valittujen aiheiden ympärillä. Siinä on mukana ennalta määritettyjä kysymyksiä, mutta haastattelussa voidaan edetä suhteellisen vapaasti, sen mukaan mitä haastateltava sanoo. (Puusa & Juuti 2020, 17.)

Puolistrukturoidusta haastattelusta käytetään myös nimitystä teemahaastattelu. Tutkimusongelmasta poimitaan ne keskeiset aiheet, jotka ovat välttämättömiä käsitellä tutkimushaastattelussa. Aiheiden käsittelyjärjestyksellä ei ole puolistrukturoidussa haastattelussa merkitystä. Tavoitteena on, että saadaan kaikista valituista aiheista jokaiselta vastaajalta oma näkemys, ja aiheet käsitellään vastaajalle luontevassa järjestyksessä. (Vilkkä 2021, 100.)

Haastattelumuotona puolistrukturoitu haastattelu on vapaampi kuin täysin strukturoitu haastattelu. Strukturoidun ja puolistrukturoidun haastattelun eroina on, että strukturoidussa haastattelussa kysymyksen vastausvaihdot on annettu valmiina, ja se on lähempänä lomaketutkimusta. (Puusa & Juuti 2020, 105.)

Haastattelussa käsiteltiin kolmea eri teemaa: tietoa työyhteisössä, sähköisiä viestintävälineitä ja työyhteisöviestintää. Apuna käytettiin haastattelurunkoa, joka löytyy opinnäytetyön lopusta liitteenä numero yksi. Haastattelurunkoon oli teemoittain laadittu pääkysymyksiä, ja niiden alle haastateltavien vastauksia tarkentavia apukysymyksiä. Maksimipituudeksi haastatteluille asetettiin 30 minuuttia. Kaikki aiheet ja haastattelurungon kysymykset käsiteltiin jokaisen haastateltavan kanssa, mutta haastattelun aikana, puolistrukturoidulle haastattelulle ominaisesti, voitiin muuttaa kysymysjärjestystä haastateltavan kertoman mukaan. Haastateltavien vastauksien mukaan, kysyttiin tarpeeksi monta kertaa tarkentavia kysymyksiä aiheista, jotta kaikki aiheet tulivat käsiteltyä riittävästi jokaisen haastateltavan kanssa.

Tutkimuksen haastatteluun valittiin työntekijöitä ja työnjohtajia, jotta saataisiin erilaista ja tarpeeksi laajaa näkökulmaa tutkimukseen. Koska tutkimuksessa haluttiin keskittyä työyhteisöviestinnän kokonaisuuteen operatiivisen tason näkökulmasta tarkasteltuna, haastateltiin vain työnjohtajia sekä työntekijöitä, eikä sen lisäksi yksikönpäälliköitä tai ylempiä toimihenkilöitä.

Toimeksiantajan edustajat valitsivat yhteistyöllä haastateltavat, etukäteen rajaamistani asemista organisaatiossa. Haastateltavat työnjohtajat osallistuivat haastateltavien työntekijöiden valintaan omasta toimipisteestään. Tämä johtuu siitä, että paikallisilla työnjohtajilla oli paras tieto siitä, ketkä henkilöstöstä olisivat halukkaita ja vapaaehtoisia osallistumaan tutkimukseen. Haastateltavien työnjohtajien piti myös osallistua haastateltavien työntekijöiden valintaan, jotta he pystyivät suunnittelemaan tuotannon aikataulut, siten ettei tuotantoon tule liian pitkiä keskeytyksiä.

En valinnut haastateltavia itse, jotta tutkimus pysyisi objektiivisempänä. Olen esihenkilöasemassa organisaatiossa ja tunnen toimeksiantajan henkilöstöä etukäteen. Mikäli olisin itse voinut vaikuttaa haastateltavan henkilön valintaan, tutkimuksen objektiivisuus olisi voinut laskea. Olisin voinut valita sellaisia haastateltavia, jotka vahvistavat mahdollisia omia aiempia ennakkonäkemyksiäni liittyen työyhteisöviestintään. Haastateltavat valittiin sellaisista toimipisteistä, joissa en ole työskennellyt itse, ja joista en etukäteen tunne haastateltavia, muuten kuin nimeltä muut työnjohtajat. Haastatteluun osallistuminen oli henkilöstölle vapaaehtoista. Haastateltavia oli kahdeksan, neljä työntekijää ja neljä työnjohtajaa. Haastattelut toteutettiin kevään 2022 aikana eri toimipisteissä kasvotusten. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sanasta sanaan.

Haastateltavat olivat kahdesta eri toimipisteestä. Toimipisteet erosivat sijainniltaan ja kooltaan toisistaan. Toisistaan eroavat kaksi toimipistettä valittiin siksi, että haluttiin ymmärtää myös sitä, miten työyhteisöviestinnässä koetut haasteet mahdollisesti eroavat toisistaan, riippuen toimipisteen erilaisista piirteistä. Tuotannon toimipisteiden ollessa laajalti hajautettuja, on tärkeää ymmärtää, miten työyhteisöviestinnästä saadaan toimivaa, riippumatta esimerkiksi toimipisteen koosta tai sijainnista. Yrityksen päivitetty strategia painottaa paikallista kasvua, joten tuotannon laaja hajauttaminen tulee luultavasti jatkossakin jatkumaan, ennemmin kuin että siirryttäisiin kohti entistä keskitetympeä palvelutuotantoa.

#### 6.4 Analyysimenetelmä

Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin laadullista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysissa järjestetään aineisto tiiviiksi ja selkeään muotoon, ilman että menetettäisiin keskeistä informaatiota (Puusa & Juuti 2020, 144). Sisällönanalyysillä on tarkoitus saada tutkittavalle ilmiölle kuvaus tiiviissä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103). Sisällönanalyysin toteutuksessa on käytännössä monta vaihetta, kuten: aineistoon tutustuminen, pelkistäminen, kategoriointi, teemoittelu ja tulkinta (Puusa & Juuti 2020, 144). Teemoittelussa aineistosta etsitään kokonaisuuksia, jotka käsittelevät tutkimusongelmaa (Juholin 2010, 77).

Aineiston sisällönanalyysi alkoi nauhoitettuun aineistoon tutustumalla ja sen litteroinnilla. Litterointi tehtiin sanatarkasti haasteltavien puheen mukaan. Sisällönanalyysissa analysoidaan haastateltavien puheen sisältöä, tällöin litterointi tehdään usein sanatarkasti, kuitenkin äänensävyjä tai taukoja ei ole tarve merkitä sisällönanalyysissä (Ruusuvuori & Nikander 2017, 430). Non-verbaalista viestintää, puheentaukoja, äänenpainoja tai sävyjä ei litteroinnissa huomioitu. Tämä siitä syystä, että ne eivät ole tälle tutkimukselle relevantteja, koska tässä tutkimuksessa tutkitaan ihmisten kokemuksia työyhteisöviestinnästä, eikä sitä kuinka he kertovat omista kokemuksistaan työyhteisöviestinnästä.

Litteroidusta aineistosta lähdettiin aineistolähtöisesti etsimään tutkimuskysymyksien kanalta oleellisia ilmauksia. Oleelliset alkuperäisilmaukset koottiin Excel-taulukkoon, ja niistä muodostettiin pelkistettyjä ilmauksia. Pelkistetyt ilmaukset koottiin ja listattiin allekkain taulukkoon aakkosjärjestykseen. Tämän jälkeen pelkistetyistä ilmauksista etsittiin samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Samaa aihetta käsittelevät ilmaukset listattiin allekkain omiin kategorioihin. Esimerkiksi tiettyä sähköistä viestintävälinettä käsittelevät ilmaukset listattiin omaan kategoriaansa.

Kategorioista muodostettiin vielä laajemmat teemakokonaisuudet haastattelurunkoon valittujen teemojen perusteella. Analysoidut tulokset on esitetty näiden teemojen kautta. Isoimmat teemat olivat haastattelurungon mukaiset: tieto työyhteisössä, viestintävälineet- ja kanavat ja työyhteisöviestintä. Kunkin teeman tuloksia raportoidessa, menttiin analyysissä vielä taaksepäin ja tarvittaessa alkuperäisilmauksiin asti, jotta tulkinta olisi tarkkaa, ja raportoidut tulokset vastaisivat mahdollisimman tarkasti haastateltavien kokemusta asioista.

## 7 Tutkimuksen tulokset

### 7.1 Tieto työyhteisössä

Kaikkien haastateltavien mukaan omien toimipisteiden sisällä tiedonkulku on toimivaa. Omassa työyhteisössä autetaan, ja saadaan apua työkavereilta sekä esihenkilöiltä. Erityisesti vertaistuki ja työkavereilta saatava apu ja tieto nähdään yhtenä tärkeimmistä tiedonlähteistä. Suullinen viestintä työkavereiden kanssa muodostaa ison osan työyhteisön viestinnästä ja tiedonkulusta. Toimivan tiedonkulun nähdään rakentuvan pitkälti toimivasta päivittäisestä vuorovaikutuksesta ihmisten välillä.

Eniten tietoa työtehtävien suorittamiseen saadaan ja etsitään muilta työntekijöiltä ja esihenkilöiltä. Tämän lisäksi tietoa saadaan pääasiassa työvuoro-ohjelman kautta, toiminnanohjaus- ja tehtävienhallintajärjestelmän ja sähköpostin kautta. Intranetistä etsitään myös tietoa, mutta paljon vähemmän kuin edellä mainituista. Kaikki kokevat työtehtävien suorittamiseen vaadittavan tiedon olevan jotain kautta saatavilla.

Ajoittain tiedon etsiminen on kuitenkin haastavaa. Haasteena nähdään tiedon määrä. Koetaan että samaa tietoa jaetaan kaikille, riippumatta siitä ovatko tiedot hänen työtehtäviensä kannalta relevantteja. Liika tiedon määrä vaikuttaa siihen, että olennainen tieto jää ja on jäänyt huomioimatta. Toivotaan selkeämpää linjausta siihen, mihin mikäkin tieto tallennetaan, ja mistä tietoa pitäisi lähteä etsimään.

Haasteena on myös toiminnanohjausjärjestelmässä olevat virheelliset tai puutteelliset tiedot asiakaskohteista. Poikkeamien selvittäminen muuttuu paljon vaikeammaksi ja hitaammaksi, kun asiakkaan yhteystietoja ei löydy mistään järjestelmästä. Tehtävienhallintajärjestelmässä koetaan olevan myös näkyvillä liikaa ja turhaa tietoa, joka ei ole työn suorittamisen kannalta relevanttia. Turhan ja liiallisen tiedon voisi piilottaa näkyvistä työntekijöiltä, jolloin heille tärkeämpi tieto olisi helpommin löydettävissä.

### 7.2 Työyhteisöviestintä

Työyhteisöviestintä toimeksiantajalla koettiin enemmän toimivaksi kuin ei toimivaksi. Haasteita esiintyy ajoittain paljonkin, mutta yleisesti katsottuna työyhteisöviestintään, ja sen toimivuuteen oltiin ihan tyytyväisiä. Suurin osa koki, että heillä on riittävä tilannekuva sellaisista ajankohtaisista asioista, jotka vaikuttavat heidän työhönsä ja työyhteisöön. Hyvän tilannekuvan nähdään muodostuvan pitkälti oma-aloitteisesta tiedon etsimisestä ja asioiden selvittämisestä. Tiivis yhteistyö rakentaa myös parempaa tilannekuvaa.

Työyhteisöviestinnässä nähtiin olevan jo paljon toimivia ja hyväksi havaittuja malleja, tapoja ja tottumuksia. Kehitettävää ja haasteitakin on, mutta tuotannon henkilöstön näkökulmasta katsottuna on jo nyt käytössä paljon toimivia työyhteisöviestinnän elementtejä, jotka sopivat työnteon luonteeseen.

Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että työyhteisössä viestitään erinäisistä asioista tarpeeksi. Osa koki, että koronavirukseen liittyvistä asioista tiedotettiin liikaa ja liian usein. Osa myös koki, että työturvallisuuteen liittyvistä asioista viestitään määrällisesti liian paljon. Yhtä mieltä oltiin siitä, että molemmista asioista on tarpeen viestiä paljon. Jatkossa kuitenkin viestintää pitäisi pyrkiä tekemään enemmän kohdennetummin ja sisältö edellä, eikä keskittyä vain viestimään määrällisesti enemmän. Liiallisena koettu viestintä samasta aiheesta johtaa siihen, että aiheeseen ennemmin tai myöhemmin alkaa kyllästymään, jolloin viestejä ei enää huomioida samalla tavalla.

Yleisesti viestinnän määrää pidettiin sopivana, eikä juuri mistään viestitty liian vähän. Haasteeksi koetaan ennemmin viestien sisältö kuin niiden määrä. Työyhteisössä tiedotetaan usein laajoilla massajakeluina asioita ja joskus tiukallakin aikataululla. Aina ei ole täysin selvää, mitä toimenpiteitä tuotannon odotetaan tekevän viestin perusteella. Osa kokee työyhteisössä tiedottamisen sellaisena, että tiedotetaan varmuuden vuoksi hieman liikaa jokaisesta asiasta, joka taas johtaa siihen, että oikeasti tärkeät tiedot hukkuvat tiedotuksien massaan.

Haastatteluissa tuli ilmi työyhteisöviestinnässä esiintyneitä haasteita. Yksi haasteista on kiire, ja sen vaikutukset. Kiire työnteossa heijastuu työyhteisöviestintään. Kiire on vaikuttanut siihen, että tarjottuihin viestintäkoulutuksiin ei ole ollut aikaa osallistua. Sähköisten viestintävälineiden käyttökoulutuksen antamiselle apua tarvitseville ei ole tarpeeksi aikaa. Työnjohtajien kiireellä on ollut vaikutusta siihen, että työntekijät eivät aina pysty tavoittamaan työnjohtajaa. Työnteon koetaan olevan luonteeltaan hektistä. Työntekijät kokevat, että joskus kiire vaikuttaa siihen, että työnjohtajat unohtelevat asioita. Kiireellä nähdään olevan mahdollinen vaikutus myös siihen, että sähköposteihin vastataan joskus hyvin hitaasti. Hektisyyden tunnetta vahvistaa se, jos uusista asioista ja muutoksista tiedotetaan liian tiukalla ja nopealla aikataululla.

Viestinnältä toivotaan myös jatkossa lisää avoimuutta. Osa kokee, ettei meneillään olevista isoista kehitysprojekteista tiedoteta tarpeeksi. Myös tulevista investoinneista tai investointien perumisista toivotaan tiedotettavan enemmän tuotantoon. Kun kehitysprojekteista ja investoinneista ei tarpeeksi avoimesti tiedoteta, työyhteisössä huhut alkavat toimimaan isompana tiedonlähteenä.

Suurimmilta osin päivittäisjohtamiseen liittyvä viestintä nähdään selkänä ja toimivana. Viestintätavat ja tottumukset vaihtelevat paljon riippuen toimipisteestä. Esihenkilöiden esimerkki viestintävälineiden käytössä ja valinnassa ohjaa vahvasti koko toimipisteen viestintävälineiden käyttöä. Omien toimipisteiden nykyisiin tapoihin ja tottumuksiin oltiin suurimmilta osin tyytyväisiä. Toimipisteiden välisellä yhteistyöllä nähdään olevan paljon hyötyjä kummallekin osapuolille. Osa haastateltavista mainitseekin tiiviistä yhteistyöstä toimipisteiden kesken ja yhteistyön tuomista eduista.

Lähes kaikki haastateltavat kokivat, että työyhteisöviestinnän toimivuudella on erittäin paljon merkitystä omaan työhön. Se miten työyhteisöviestintä koettiin, nähtiin olevan vahvasti kytköksissä siihen, millaiset lähtökohdat henkilöllä on ollut. Työyhteisöviestinnän toimivuudella koettiin olevan merkitystä hyvän työilmapiirin luomiseen, joka taas helpottaa työnteke-  
mistä. Tärkeäksi nähtiin avoimen ilmapiirin luominen, sen ylläpitäminen ja yhteishengen nostattaminen työyhteisössä.

Palautteen antamista pidettiin tärkeänä. Toimivan viestinnän lähtökohtina koettiin olevan nopeus, reaaliaikaisuus ja selkeys. Suullisen viestinnän merkitys koettiin myös erittäin suureksi, ja sillä on oltava edelleen paikkansa sähköisten viestintävälineiden rinnalla. Esihenkilöiden ja alaisten välinen suhde, ja sen toimivuus koettiin myös erittäin tärkeäksi. Toimivat henkilösuhteet ja tiimin välinen yhteistyöhenki nähtiin välttämättöminä tiedonkulun ja työn-  
teon sujuvuuden kannalta.

Perustana toimivalle työyhteisöviestinnälle ja työnteolle pidettiin asioiden yhdessä tekemistä. Työyhteisöön kuulumisen, ja siinä hyväksytyksi tulemisen tunnetta pidettiin erittäin tärkeänä. Työnteko koettaisiin hankalaksi, mikäli rentoa yhteistyön kulttuuria ei olisi ollen-  
kaan.

### 7.3 Viestintävälineet -ja kanavat

Haastateltavat kokivat tällä hetkellä toimeksiantajalla käytössä olevien sähköisten viestintävälineiden soveltuvan heidän työhönsä. Niiden käyttö on pääosin toimivaa. Sähköisten viestintävälineiden etuna nähdään nopeus, kun niitä verrataan esimerkiksi soittamiseen. Viestintävälinettä valittaessa tärkeimpiä ominaisuuksia ovat: nopeus, helppokäyttöisyys ja tavoitavuus. Tällä hetkellä käytössä olevat sähköiset viestintävälineet ovat suurelta osin helppokäyttöisiä.

Haastateltavat kokivat, että heillä on tarpeeksi usein tarvittavat valmiudet viestiä työyhteisössä. Sähköisten viestintävälineiden käyttötaitojen koettiin olevan tarvittavalla perustasolla. Kaikki eivät kokeneet hallitsevansa täysin sähköisten viestintävälineiden tarjoamia

ominaisuuksia. Viestintäkoulutukselle, avulle tai tuelle eivät haastateltavat kokeneet tällä hetkellä tarvetta. Tukea, apua ja koulutusta koettiin olevan myös saatavilla sitä tarvitseville.

Työnjohtajien työ nähtiin hyvin tietotekniikkaperusteisena, jolloin myös sähköisten viestintävälineiden käyttö tulisi olla hyvin hallussa. Toimivat sähköiset viestintävälineet nähtiin välttämättömyytenä, koska työtä tehdään niin monesta eri paikasta. Tärkeänä taitona pidettiin myös esihenkilön osaamista kouluttaa muille sähköisten viestintävälineiden käyttöä, sen lisäksi että osaa itse käyttää niitä. Työyhteisön muiden jäsenten taito käyttää sähköisiä viestintävälineitä nähtiin erittäin vaihtelevana. Haastatteluissa tuli myös ilmi, ettei henkilön iän perusteella voi tehdä oletuksia sähköisten viestintävälineiden käyttötaidosta. Myös nuoremmilla voi olla heikommat käyttötaidot. Osan koettiin hallitsevan sähköiset viestintävälineet erinomaisesti, ja osan tarvitsevan erittäin paljon opastusta niiden käytössä. Opastuksen avulla koettiin kuitenkin suurimman osan onnistuvan sähköisten viestintävälineiden käytössä. Osalle työyhteisön jäsenistä nykyisten laitteiden ja ohjelmistojen käyttäminen ei vielä onnistu kunnolla. Heille tarvittaisiin mahdollisesti vieläkin helppokäyttöisemmät laitteet ja ohjelmistot.

Viestintävälineiden -ja kanavien valintaan toivotaan ohjeistusta, selkeyttä ja suunnitelmallisuutta. Viestintäkanavia on paljon. Tällä hetkellä ei täysin tiedetä mitä kaikkia kanavia kuuluisi seurata, ja mitä kautta pitäisi viestiä mistäkin asiasta. Tähän toivotaan selkeää linjausta ja esimerkillä johtamista. Nopeaa reagointia vaativiakin asioita on tiedotettu sellaista kanavaa pitkin, jota ei ole tiedetty aktiivisesti seurata. Tämä on joskus johtanut siihen, että tärkeitä ajankohtaisia asioita on jäänyt tiedottamatta yksiköissä eteenpäin. Viestinnän pirstaloituminen useaan eri viestintävälineeseen -ja kanavaan on saanut aikaan sitä, että työyhteisöviestintä näyttäytyy ajoittain sekavana.

Sähköpostitse jaetaan paljon tietoa. Se nähdään hyvänä laajaan ja viralliseen viestintään, ja sen etuina on viestien talteen jääminen. Nykyään sähköpostin merkitys viestintävälineenä on korostunut entisestään. Sitä pidetään melko hyvänä viestintävälineenä. Sähköpostin haittana on se, että sinne tulee liikaa viestejä. Sähköpostien määrä nähdään liiallisena ja työntekoa rasittavana. Viestienhallinnassa tarvitsee olla hyvät taidot, jotta pystyy löytämään itselle tärkeän tiedon muiden sähköpostien seasta. Tärkeä tieto voi helposti hukkuu viestien massaan ja jäädä huomioimatta. Sähköpostitse viestiminen ei ole juurikaan kohdennettua viestintää vastaanottajalle. Sillä viestitään sama viesti massana isolle vastaanottajaryhmälle. Sähköposteihin vastataan viiveellä, ja vastausta joutuu usein odottamaan pitkäänkin.

Työnjohtajat käyttävät sähköpostia, mutta työntekijät eivät käytä sähköpostia lähes ollenkaan. Työntekijät eivät koe sähköpostitse viestitettävien asioiden suoraan koskevan heitä, sillä he saavat heidän tarvitsemansa tiedon muutakin kautta. Sähköisistä viestintävälineistä

sähköpostin nähdään kuitenkin olevan yksi parhaista työntekijöille viestimiseen, WhatsAppin ja työvuoro-ohjelman viestiominaisuuden lisäksi.

Kukaan haastateltavista ei käyttänyt tai seurannut Yammeria säännöllisesti. Yammerissa ei nähdä olevan tuotannon kannalta relevanttia tietoa. Haittoina Yammerissa on se, ettei sieltä tule samalla tavalla ilmoituksia kuten sähköpostista tai Teamsistä. Yammeria voitaisiin kuitenkin mahdollisesti käyttää enemmän yleiseen tiedottamiseen, jolloin sähköposti ei enää täytyisi yleisistä tiedotuksista.

Intranetissä on tarjolla paljon tietoa, ja se voisi olla virallisen tiedon jakamiseen hyvä. Ongelmana on kuitenkin, ettei intranetistä löydä helposti etsimäänsä tietoa. Haku-ominaisuuden ei nähdä toimivan oikein. Sillä ei löydä etsimäänsä tietoa. Intranetissä on paljon tietoa, mutta kustakin aihealueesta lähinnä vain pääpiirteittäin. Eniten intranetistä etsitään kaavakkeita, lomakkeita ja oppaita. Kaikki eivät käytä intranettiä vaan kokevat enemmän helpomaksi kysyä asioihin apua työkaverilta. Intranetin etusivun uutiset ovat helppoja seurata, ja ne nähtiin hyvinä.

Haastateltavien kokemukset Teamsin käytöstä ovat hyvin vaihtelevat. Etuina Teamsin käytössä nähdään nopeus. Vastauksen voi saada nopeammin kuin sähköpostilla. Osa taas pitää Teamsillä viestittelyä kankeana. Teams kuitenkin nähdään myös yhtenä parhaana sähköisenä välineenä oman tiimin kanssa viestintään. Haasteena on kuitenkin se, etteivät kaikki osaa käyttää Teamsiä. Työnjohtajat käyttävät Teamsiä etäpalavereihin, toimipisteen sisäiseen viestintään ja viestintään asiakaspalvelun kanssa. Työntekijät käyttävät Teamsiä satunnaisesti etäpalavereihin osallistumiseen. Osa heistä ei käytä Teamsiä lainkaan. Kaikki työntekijät eivät osaa käyttää Teamsiä, eivätkä kaikki näe tarvetta Teams-palavereille.

WhatsApp sai sähköisistä viestintävälineistä eniten positiivista palautetta. Tuotannossa päivittäisviestintää tehdään paljon WhatsAppin avulla. Osalle se on noussut jo pääsääntöiseksi viestintävälineeksi työssä. Sen etuina nähtiin nopeus, helppokäyttöisyys, multimediaominaisuus ja ryhmien luonti mahdollisuus. WhatsApp ei ole toimeksiantajalla virallinen viestintäkanava, mutta silti se on erittäin laajasti käytössä työyhteisössä. Sillä viestitään myös paljon yhteistyökumppaneille ja alihankkijoille. Työntekijät kokevat sen parhaaksi sähköiseksi viestintävälineeksi, soittamisen ja työvuoro-ohjelman viestiominaisuuden lisäksi. Älypuhelimella otettuja kuvia tarvitsee usein lähetellä päivittäisessä viestinnässä. Kuvien lähettäminen onnistuu parhaiten WhatsAppilla. Viestin lähettäminen nähdään parempana kuin soittaminen. Soittaminen keskeyttää työnteon, kun taas viestin pystyy lukemaan vasta kun on sopiva hetki. WhatsApp-ryhmien luonnissa on kuitenkin otettava huomioon ryhmien koko ja hallinnointi. Kaikki eivät koe hyötyvänsä koko yksikön yhteisestä WhatsApp-ryhmästä.



Toimeksiantajan työvuoro-ohjelmassa on viestiominaisuus, jolla työnjohtajat voivat lähettää työntekijöille viestejä. Työntekijän kirjautuessa sisään työvuoron alkaessa tulevat hänelle viestit ja työvuorolle suunniteltu tehtävä automaattisesti ensimmäiseksi näkyviin. Työvuoro-ohjelman kautta viestimisen nähdään olevan toimivaa ja nopeaa. Ohjelma on tarpeeksi helppokäyttöinen, ja sen kautta työntekijät kokevat saavansa tarvittavan tiedon ja mahdolliset lisätiedot työn suorittamiseen. Työnjohtajat ja työntekijät pitivät työvuoro-ohjelman kautta viestittelyä hyvänä ja toimivana. Siitä kuitenkin mainittiin, että työvuoro-ohjelman viestintäominaisuus on vielä kankea, eikä se sovellu kahdenväliseen viestintään. Ohjelmassa ei pysty vastaamaan kunnolla viestin lähettäjälle. Viestit eivät myöskään ole aina täysin reaaliaikaisia. Viesteissä voi olla päivänkin viive ennen perille saapumista.

Tehtävienhallintajärjestelmän avulla viestitään myös suoraan yhteistyökumppaneille. Viestintä on yksipuolista. Työntekijä lähettää sähköisen viestin, joka siirtyy suoraan yhteistyökumppanin omaan tehtävienhallintajärjestelmään. Järjestelmä ei anna vastausmahdollisuutta. Viestin lähettäjä ei saa koskaan tietää onko lähetetty viesti luettu. Puuttuvan keskustelu mahdollisuuden takia viestin lähettäjä voi tulla väärin ymmärretyksi, eikä hänellä ole mitään tietoa vastapuolen vastauksesta asiaan. Suoran viestinnän tehtävienhallintajärjestelmästä yhteistyökumppaneille nähdään kuitenkin olevan parempi ja nopeampi vaihtoehto, kuin se että työntekijöiden viestit yhteistyökumppanille koottaisiin työnjohtajalle, joka ottaisi asiat aikanaan puheeksi yhteistyökumppanin kanssa.

Soittaminen, WhatsApp-viestit ja työvuoro-ohjelman viestit muodostavat ison osan päivittäisestä viestinnästä työyhteisössä. Vaikka sähköiset viestintävälineet ovat yleistyneet, hoidetaan soittamalla edelleen paljon asioita. Soittaminen nähdään parhaana tapana monimutkaisempien asioiden selittämiseen ja henkilökohtaisempaan viestintään. Ei kiireellisistä asioista soittaminen kuitenkin turhauttaa useaa ja häiritsee työtehtävien tekoa, sillä soitto keskeyttää meneillään olevan työtehtävän. Osa työyhteisön jäsenistä ei saa millään sähköisellä viestintävälineellä kiinni. Ainut tapa tavoittaa heidät on soittaminen. Puheluihin suhtaudutaan myös hyvin eri tavalla. Osa toivoo pääsääntöisesti yhteydenottoja soittamalla, ja osa toivoo yhteydenottoja pelkästään sähköpostilla tai Teamsillä. Työntekijät toivovat viestintää enemmän WhatsAppilla tai soittamalla. Puhelut vievät paljon aikaa ja työnjohtajien kiire vaikuttaa ja on vaikuttanut siihen, etteivät he ole puhelimitse aina tavoitettavissa.

Työntekijöiden työpuheliin ja niiden toimivuuteen ei juuri olla tyytyväisiä. Käytössä olevaa puhelinmallia ei pidetä toimivana ja helppokäyttöisenä. Osa työntekijöistä on lopettanut työpuhelimien käytön kokonaan ja siirtynyt enemmän käyttämään omaa puhelinta. Työpuhelin on saattanut hajota, se ei toimi, tai sitä ei suostuta käyttämään, koska sen ei koeta toimivan kunnolla. Työpuhelin koetaan vaikeaksi ja monimutkaiseksi käyttää. Työpuhelimelta

toivottaisiin parempaa teknistä suorituskykyä, sillä niiden käyttäminen on hitauden takia hankalaa.

#### 7.4 Johtopäätökset

Tutkimuksen perusteella voi sanoa, että tuotannon näkökulmasta tarkasteltuna toimeksiantajan työyhteisöviestintä on nykyisellään vähintäänkin tyydyttävällä tasolla. Työtehtävien suorittamiseen vaadittava tieto on lähes aina jotain kautta saatavilla.

Haastateltavien omissa toimipisteissä tiedonkulku koetaan toimivaksi. Toimipisteiden toimiva tiedonkulku ei kuitenkaan synny itsestään. Toimiva tiedonkulku rakentuu yksilöiden oma-aloitteisesta tiedon etsimisestä ja aktiivisina viestijöinä toimimisesta. Työyhteisöviestinnän runkona ja toimivan tiedonkulun edellytyksenä nähdään päivittäinen vuorovaikutus yhteisön jäsenten välillä.

Kun tarkastellaan yhteisöviestintää tuotannon näkökulmasta, painottuu siinä erityisesti Åbergin (2022, 23) merkityksellistävän yhteisöviestinnän mallissa kuvatut operatiivinen ja yhteisöllistävä viestintä. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi kuinka tärkeänä tuotannon henkilöstö pitää yhteistyössä toimivaa yhteisöä. Henkilöstö koki yhteisöllistävän ja operatiivisen viestinnän linkittyvän vahvasti toisiinsa. Esiin tuotiin vahvasti sitä, että yhteisöllistävä viestintä luo edellytykset työnteolle ja operatiivisen viestinnän toimivuudelle.

Suullinen viestintä on isossa roolissa, vaikka käytössä on paljon sähköisiäkin viestintävälineitä, ja kaikki eivät olisi koko ajan fyysisesti läsnä toimipisteellä. Suullista viestintää ei voida korvata sähköisillä viestintävälineillä, ja sillä on edelleen vahvasti oma paikkansa digitalisoituvassa työyhteisössä. Mikkola & Valo (2020, 42) toteavatkin, että vaikka digitaalinen viestintäympäristö tarjoaa mahdollisuuksia teknologiaan perustuva viestintä asettaa kuitenkin samalla rajoitteita ihmisten väliselle sosiaaliselle vuorovaikutukselle.

Työyhteisöviestinnässä esiintyy kuitenkin myös haasteita. Nämä haasteet ovat luonteeltaan hyvinkin erilaisia keskenään. Osa haasteista saattaa olla hyvinkin yksittäisiä, eivätkä ne kosketa koko työyhteisöä, mutta yksilötasolla ne voivat olla erittäin merkittäviä. Yksilötason haasteet kuitenkin aikanaan heijastuvat koko työyhteisöön. Siksi niihinkin tulisi suhtautua tarvittavalla vakavuudella. Kun yhteisö hyödyntää yksilön ominaisuuksia ja osaamista, odottaa yksilö myös vastavuoroisuutta, kuten tukea ja turvaa haasteissa (Malkavaara 2016, 31).

Tutkimuksen johtopäätöksissä pyritään nostamaan esiin niitä haasteita, joilla nähdään olevan merkittävimpiä vaikutuksia työnteolle ja työyhteisöviestinnän toimivuudelle. Suurin osa tutkimuksessa esiin tulleista haasteista liittyy Åbergin (2022, 23) mallin mukaisen

operatiivisen viestinnän puolelle. Näitä haasteita operatiivisessa viestinnässä tulisi jatkossa lähteä arvioimaan samalla tavalla kuin arvioitaisiin itse prosessin toimivuutta (Åberg 2022, 19).

Työyhteisössä tapahtuvan viestinnän määrä nähdään sopivana. Viestinnän määrää ei ole tarpeen lisätä, vaan viestintää kehittäessä pitäisi enemmän keskittyä viestien sisältöön, esitystapaan, viestien parempaan kohdentamiseen, ja viestien yksilöimiseen vastaanottajalle, sen sijaan että viestittäisiin massana sama viesti kaikille. Toimeksiantajan työyhteisö on laaja ja hyvin hajautunut moneen eri toimipisteeseen, joiden toimintamallit voivat poiketa paljonkin toisistaan. Työyhteisöstä on muodostunut hyvin monimuotoinen. Malkavaaran (2016, 22) mukaan tällaisen työyhteisön kohdalla viestinnän oikea kohdennus, ja sen personointi vastaanottajan mukaan on tärkeää.

Erilaisista sähköisistä viestintävälineistä -ja kanavista nousi esiin paljon yksittäisiä haasteita, osa liittyy suoraan välineiden puutteellisiin ominaisuuksiin. Kuormittavimpana haasteena voidaan kuitenkin pitää sähköpostiin tulevaa liiallista viestien määrää. Tämä koskettaa lähinnä työnjohtajia. Työntekijät eivät koe määrää liiallisena. Osa heistä kokee myös, etteivät sähköpostitse tulevat viestit kosketa heitä ollenkaan.

Tutkimuksessa näkyy muutenkin iso ero työntekijöiden ja työnjohtajien välillä siinä, kuinka paljon sähköisiä viestintävälineitä käytetään. Tämä ero työntekijöiden ja alempien toimihenkilöiden välillä on löydetty myös Keyriläisen (2021, 45) tutkimuksessa. Toimeksiantajalla tämä ero selittyy pitkälti sillä, että työnjohtajat käyttävät sähköisessä viestinnässä tietokoneita, kun taas työntekijät käyttävät pelkästään mobiililaitteita. Nykyisillä mobiililaitteilla intranetin lukeminen ja esimerkiksi Teamsin käyttö eivät onnistu samalla tavalla kuin tietokoneella.

Liiallisten sähköpostien määrä syntyy samasta haasteesta, kun muunkin viestinnän määrä. Työyhteisössä koetaan, että asioita viestitään massana laajoina jakeluin. Tällöin lähetetään paljon tietoa, joka ei suoraan kosketa vastaanottajaa, tai viestistä ei ilmene mitään konkreettisia toimenpiteitä vastaanottajan halutaan tekevän. Liiallinen viestien määrä vaikuttaa siihen, että tärkeä tieto hukkuu muiden viestien sekaan. Tiedon jakaminen ja hallinta on pidettävä kontrollissa, jotta ei synny tilannetta, jossa tieto ylikuormittaa työntekijöitä (Byström ym. 2019, 22–23).

Tieto työyhteisössä on tällä hetkellä jaoteltu hyvin moneen sähköiseen välineeseen, eikä tiedon löytäminen sieltä ole vielä tarpeeksi toimivaa. Sähköisten järjestelmien virheellinen, puuttuva ja turha tieto aiheuttaa turhaa ylimääräistä työtä. Tietoa on myös jaettu hyvin moneen eri kanavaan. Tiedon tallentamiseen, jakamiseen ja etsimiseen tarvittaisiin suunnitelmallisuutta. Tarvittaisiin ohjeistusta siihen, mihin mikäkin tieto tallennetaan, ja mistä mitään

tietoa tulisi etsiä. Byström ym. (2019, 19–20) tunnistavat myös tarpeen uusien toimintamallien suunnittelemiselle nykyajan entistä enemmän tietoon perustuvalla työllä.

Sähköisten viestintävälineiden käyttöön tarvittaisiin suunnitelmallisuutta, ja linjaukset siitä mitä välinettä tulisi käyttää mihin tarkoitukseen, ja mitä kaikkia kanavia olisi tarpeen seurata. Kanavia on tällä hetkellä paljon. Työyhteisössä ei tiedetä mitä kanavia kuuluu käyttää ja seurata. Työyhteisön jäsenet eivät seuraa ja käytä kaikkia tällä hetkellä käytössä olevia kanavia. Kaikissa kanavissa kuitenkin viestitään tuotannollekin tärkeitä asioita. Operatiivisen viestinnän järjestelyitä tulisi selkeyttää, on mietittävä mitä työkalua käytetään tiedon jakamiseen, mitä johtamiseen, ja mitä vuorovaikutteisemmän viestinnän edistämiseen (Åberg 2022, 19).

Työyhteisössä tulisikin olla pelisäännöt, jotta tiedetään mitä kanavia käyttää ja seurata. Liika määrä keinoja johtaa kontrollin menettämiseen, eivätkä viestintävälineet ja kanavat enää palvele tarkoitetulla tavalla. (Juholin 2017, 130.)

Työpuhelimien huonolla toimivuudella ja käyttämättömyydellä on suoraa vaikutusta työyhteisöviestinnän toimivuuteen. Ongelmia on laitteiston ja ohjelmiston lisäksi osalla henkilöstöllä riittävässä taidossa käyttää älypuhelinia. Sähköisten viestintävälineiden käyttö on työntekijöillä vähäistä pois lukien WhatsAppin käyttö. Laitteisto ja osan osaamistaso vaikuttavat siihen, ettei sähköisiä viestintävälineitä voida tällä hetkellä samassa laajuudessa käyttää työntekijöillä kuin työnjohtajilla. Työntekijät eivät näe tarvettakaan sähköisten viestintävälineiden käytön lisäämiselle, vaan toivovat viestintää enemmän soittamalla, WhatsApp viesteillä ja työvuoro-ohjelman viestiominaisuuden kautta.

## 7.5 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksessa on pyrkimys välttää virheiden syntymistä. Kuitenkin tutkimuksen tuloksien luotettavuus ja pätevyys on vaihtelevaa. Tästä syystä kaikissa tutkimuksissa tulisi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa lisää tutkijan tarkkaan tehty selostus tutkimuksen toteutuksesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231–232.)

Tutkimuksen aineiston keruu onnistui sujuvasti. Haastattelut saatiin käytyä 30 minuutin tavoiteajan sisään, ilman keskeytyksiä ja häiriötekijöitä. Haastateltavat saivat vastattua jokaiseen kysymykseen. Yhtä haastattelurungon kysymyksistä piti tarkentaa useamman haastateltavan kohdalla, mutta muuten haastateltavat ymmärsivät kysymykset ja saivat vastattua kaikkiin aiheisiin. Kysymysasettelut olivat siten toimivia, että aiheisiin saatiin kuvailevia vastauksia, sen sijaan että olisi saatu paljon vain kyllä tai ei-vastauksia. Haastattelurungon avulla saatiin vastauksia aiheisiin, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin vastaamiseen, eikä haastatteluissa menty juuri ollenkaan tutkimuskysymyksiä ohi epärelevantteihin aiheisiin.

Sisällönanalyysiin saatiin paljon alkuperäisilmauksista johdettuja pelkistettyjä ilmauksia, jotka käsittelevät niitä aiheita, jotka liittyivät tutkimuskysymyksiin vastaamiseen olennaisesti.

Teemahaastattelu vaatii kokemusta ja taitoa haastattelijalta asioiden ytimeen pääsemiseen ja tarkentavien kysymyksiä esittämiseen (Juholin 2007b, 95). Haastattelurunkoa päädyttiin seuraamaan melko systemaattisesti haastatteluissa. Tämä oli myös tietoinen päätös alun perin, sillä tiedostin olevani vielä kokematon tutkimushaastatteluissa. Haastattelurungossa tiukemmin pidättäytyminen varmisti sen, että haastatteluista tulisi yhteneväiset, keskenään vertailtavat ja että kaikki olennaiset kysymykset käytiin varmasti läpi. Kokeneempi haastattelija olisi kenties kyennyt rikastamaan aineistoa enemmän poikkeamalla haastattelurungosta useammin.

Mikäli haastattelijana on organisaation ulkopuolinen henkilö, se voi luoda haastatteluun enemmän rentoutta ja luottamusta myös vaikeidenkin ilmaisuun. Ulkoistamalla myös tulosten analysointi, voidaan saavuttaa parempaa puolueettomuutta ja neutraalisuutta. (Juholin 2022, 336.) Sillä että työskentelen itse toimeksiantajalla työnjohtajana, on voinut olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksessa kuitenkin pyrittiin saavuttamaan neutraalimman ja ulkopuolisen haastattelijan etuja siten, että haastateltavat valittiin toimipisteistä, joista en etukäteen tiennyt paljoakaan. Valitut toimipisteet ja haastateltavat eivät liity omaan työhöni millään tavalla.

Aineiston saturaatiolla tarkoitetaan sitä pistettä, kun kerättävä aineisto alkaa jo toistaa itseään, eikä uutta tietoa löydy (Puusa & Juuti 2020, 176). Haastatteluiden edetessä alkoi niissä esiintyä jo tiettyjä samankaltaisuuksia, mutta silti jokainen haastattelu laajensi koettua työyhteisöviestinnän ilmiötä, ja sille annettuja merkityksiä entisestään. Koen ettei aineiston saturaatiopistettä vielä saavutettu tässä tutkimuksessa. Mikäli aineistoa olisi saatu kerättyä enemmän, olisi kenties pystytty tekemään vieläkin pitemmälle vietyjä johtopäätöksiä tuloksista. Saturaatiopisteen käyttäminen luotettavuuden arvioinnissa ei kuitenkaan ole täysin yksiselitteistä tämän tutkimuksen kohdalla. Toimeksiantajan toimipisteiden erotessa paikoin paljonkin toisistaan, haastatteluiden laajentaminen muihin toimipisteisiin saattaisi tuoda jatkuvasti lisää uusia näkökulmia ja kokemuksia työyhteisöviestinnästä.

## 8 Yhteenveto ja pohdinta

Opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajan työyhteisöviestintää tuotannon näkökulmasta tarkasteltuna. Toimeksiantajana toimi pörssilistattu nimeämätön suomalainen palveluliiketoimintayritys, jolla on useita erikokoisia toimipisteitä Suomessa ja Ruotsissa. Yrityksellä on käynnissä monia kehitysprojekteja, jotka vievät työyhteisöä ja työntekoa entistä digitaalisempaan suuntaan. Digitalisaatio ja koronaviruksen aiheuttama toimintaympäristön muutos asettavat työyhteisöviestinnän toimivuudelle jatkossa enemmän haasteita. Siksi toimeksiantajallakin tunnistettiin tarve kartoittaa mikä on työyhteisöviestinnän nykytila, kuinka työntekijät kokevat työyhteisöviestinnän, ja miten sitä voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyön tavoitteena oli saada vastauksia tutkimuskysymyksiin. Päättökysymyksenä oli: millaista on toimiva työyhteisöviestintä nykypäivänä? Päättökysymyksen alakysymyksinä oli: millainen on toimeksiantajan työyhteisöviestinnän nykytila, ja millaista olisi toimiva työyhteisöviestintä toimeksiantajalla?

Teoreettinen viitekehys rakentui tiedon merkityksestä muuttuvassa työelämässä, viestinnän peruskäsitteistä ja teorioista, yhteisö- ja työyhteisöviestinnän käsitteistä, työyhteisöviestinnän uusi agenda -mallista, merkityksellistävän yhteisöviestinnän mallista sekä työyhteisöviestinnän mittaamisen ja arvioinnin teoriasta. Tutkittavasta ilmiöstä luotiin kokonaiskuva teoreettisella viitekehyksellä, ja se toimi apuna haastattelurungon muodostamisessa ja haastatteluihin valmistautumisessa. Aineisto kerättiin haastattelemalla toimeksiantajan tuotannon työntekijöitä ja aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Analysoidut tulokset esitettiin haastattelurungon ja tutkimukselle olennaisten teemojen mukaan jaoteltuna. Johtopäätöksissä ja pohdinnassa tutkimuksen tulokset sidottiin käsiteltyyn teoriaan, teorian ollessa mukana tulosten tulkinnassa ja ymmärtämisessä.

Toimeksiantajan työyhteisöviestinnän nykytilassa on paljon toimivia työyhteisöviestinnän elementtejä, ja yleisesti työyhteisöviestinnän toimivuus on vähintään tyydyttävällä tasolla. Nykytilassa kuitenkin on useita haasteitakin. Suurin osa haasteista on Åbergin (2022, 23) merkityksellistävän yhteisöviestinnän mallin mukaisen operatiivisen viestinnän puolella. Osa haasteista on hyvinkin yksittäisiä, mutta silti merkityksellisiä. Isoimmat haasteet ovat viestinnän ja tiedon pirstaloitumisessa.

Tutkimustulokset antavat vastaukset tutkimuskysymyksiin. Toimiva työyhteisöviestintä toimeksiantajalla muodostuu toimivasta vuorovaikutuksesta yhteisön jäsenten välillä. Päivittäisen fyysisen vuorovaikutuksen koetaan olevan erittäin tärkeää toimivan työyhteisöviestinnän kannalta. Edellytyksenä toimivalle työyhteisöviestinnälle on yksilöiden aktiivinen toiminta viestijöinä ja oma-aloitteisuus tiedon etsinnässä. On tunnettava, että kuuluu

työyhteisöön ja tulee hyväksytyksi työyhteisössä. Toimiva operatiivinen viestintä vaatii myös Åbergin (2022, 23) merkityksellistävän yhteisöviestinnän mallin mukaisen yhteisöllistävän viestinnän toimivuuden ensin. Toimivan työyhteisöviestinnän pitäisi olla nopeaa, reaaliaikaista ja mahdollisimman selkeää. Viestinnässä pitää keskittyä määrän sijaan enemmän viestien sisältöön ja kohdentamiseen vastaanottajalle. Tarvitaan lisää suunnitelmallisuutta, ohjeistusta ja esimerkkiä siihen, mitä kaikkia viestivälineitä -ja kanavia kuuluu käyttää ja seurata, mitä kautta tulisi viestiä mistäkin asiasta, minne kuuluu mikäkin tieto tallentaa, ja mitä kautta tietoa tulisi jakaa ja etsiä.

Toimiva työyhteisöviestintä nykypäivänä perustuu yhteisön ja yksilöiden väliseen luottamussuhteeseen. Yksilö odottaa yhteisöltä vastavuoroisuutta, kuten tukea ja turvaa, vastineeksi siitä, että yhteisössä hyödynnetään yksilön ominaisuuksia ja osaamista. Muuttuvassa työelämässä yksilöiden vastuu ja merkitys osana yhteisöä korostuu. Vastuun lisääntyessä yksilöiden on päästävä myös osallistumaan ja vaikuttamaan työyhteisössä tapahtuviin asioihin, jotta työyhteisöön voidaan sitoutua. Dialogin ja vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisössä on korostettava. Vanhaan hierarkkiseen valta-asetelmaan perustuva tiedottaminen ylhäältä alaspäin ei sellaisenaan enää toimi nykyajan työyhteisöissä. Viestinnän merkitys osana työyhteisöä ja työntekoa on ymmärrettävä. Viestintä ei ole oma irrallinen osa organisaatiossa vaan se linkittyy koko työntekoon ja yhteisössä elämiseen. Digitaalinen viestintäympäristö tarjoaa paljon erilaisia mahdollisuuksia viestinnälle ja yhteistyölle. Mahdollisuuksien lisäksi, tuo se kuitenkin myös mukanaan rajoitteita vuorovaikutukselle. Silloin kun digitaalisen viestintäympäristön käyttö ei ole hallittua ja suunnitelmallista, voi se muuttua rasitteeksi, sen sijaan että se tukisi työntekoa.

Tulevaisuudessa uuden teknologian hyödyntäminen ja digitalisaatio lisääntyvät työyhteisöissä entisestään. Fyysiset työskentelytilat vähenevät ja sähköisten viestintävälineiden merkitys kasvaa. Uudet toimintamallit työyhteisöissä, esimerkiksi etätö ja etäjohtaminen, tarvitsevat uusia ratkaisuja ja teknologiaa, jotta voidaan säilyttää riittävä vuorovaikutus ihmisten välillä (Juholin 2022, 19).

Tutkimuksen tuloksissa tuli esiin kuinka tärkeänä ihmiset pitävät fyysistä vuorovaikutusta työyhteisössä. Sähköisten viestintävälineiden ei koeta pystyvän korvaamaan sitä. Yksittäisiä haasteita työyhteisöviestinnästä löytyy varmasti lukuisia muistakin työyhteisöistä. Kuitenkin isommaksi haasteeksi koko yhteiskunnalle ja työyhteisöille muodostuu siitä, kuinka luodaan aidompaa vuorovaikutusta ihmisten välillä, kun käytettävissä on suurimmilta osin vain sähköiset viestintävälineet.

Haasteen ratkaisemiseen vaikuttaa paljon organisaation valitsema lähestymiskulma ja käytettävissä olevat resurssit. Valitaanko lähestymiskulmaksi lähteä tavoittelemaan aidompaa

vuorovaikutusta etänä, jolloin investoidaan uusiin teknologioihin ja otetaan sähköiset viestintävälineet laajasti käyttöön pääasiallisena viestintävälineenä. Vai nähdäänkö sähköiset viestintävälineet siten, ettei niillä voi saada aikaan fyysistä vuorovaikutusta muistuttavaa vuorovaikutusta. Siinä tapauksessa pyritään löytämään jonkinlainen toimiva tasapaino fyysisen läsnäolon ja etäyhteyksien välillä. Siirrytään hybridimallinakin kutsuttuun tilanteeseen, jossa nähdään omat tarpeensa ja käyttötarkoituksensa fyysiselle ja sähköiselle viestinnälle. Työntekijöille annetaan myös mahdollisesti itse vapaus päättää työskentelevätkö etänä vai paikan päällä.

Valittuun lähestymiskulmaan luonnollisesti vaikuttaa organisaation koko, kulttuuri ja toimialan erityispiirteet. Siinä missä ensimmäinen lähestymiskulma voi sopia kansainvälisen startup-yrityksen strategiaan, toimeksiantajalle voisi sopia enemmän jälkimmäisenä kuvailtu hybridimalli. Tässä mallissa tulee tehdä tarpeeksi tarkat suunnitelmat, linjaukset ja pelisäännöt siihen, kuinka etätyötä ja paikalla tehtävää työtä yhdistellään. Myös siitä on sovittava, mitä sähköistä viestintävälinettä käytetään mihinkin tarkoitukseen, millaisia etäpalaverikäytäntöjä käytetään, mitkä asiat hoidetaan etänä ja mitkä paikan päällä.

Suunnitelmia tehtäessä olisi hyvä ottaa huomioon erilaiset työnkuvat ja löytää ratkaisu, joka palvelisi toimivasti mahdollisimman montaa. Työyhteisön ollessa hajautettu ja monimuotoinen, kuten toimeksiantajalla, ei välttämättä voida löytää koko yrityksen tasolla kaikkia tyydyttävää ratkaisua ja täysin yhtenäistä toimintamallia. Sen sijaan toimipisteiden omaa harkintaa ja valinnanvapautta voitaisiin käyttää laajemmin yritystason asettamien kehysraamien sisällä, jotta työyhteisöviestintään saataisiin rakennettua toimivia ratkaisuja paikallisesti. Tällöin työyhteisöviestinnän ratkaisut saataisiin tukemaan paremmin kunkin toimipisteen palveluntuotannon erityispiirteitä ja monipuolisemmin eri henkilöiden työnkuvia. Tämä tukisi myös toimeksiantajan uutta strategiaa paikallisuuden vahvistamisesta, ja paikallisen kasvun rakentamisesta.

Toimeksiantajalla liikkuu paljon tietoa henkilöltä toiselle. Tieto voidaan jaotella hiljaiseen tietoon ja eksplisiittiseen tietoon, joka olisi helposti talletettavissa kirjalliseen muotoon (Laihonen ym. 2013, 18). Tutkimuksen mukaan toimeksiantajan tiedonkulku perustuu pitkälti tiedonvaihdantaan henkilöiden välillä, eikä niinkään tiedonvaihdantaan järjestelmien välillä. Jos paljon eksplisiittistä tietoa jaetaan vain henkilöltä toiselle eikä talleteta mihinkään tietojärjestelmään, organisaatiosta tulee helposti hyvin riippuvainen tiettyjen avainhenkilöiden tietämyksestä.

Tiedon saatavuuden varmistaminen on henkilöstön tietämyksen osalta haasteellista. Tällöin tiedon saatavuus pitää varmistaa sillä, että avainhenkilöt pidetään organisaatiossa. (Laihonen ym. 2013, 22.) Tämä mahdollinen riippuvuus tietämyksestä onkin syytä tunnistaa, ja



arvioida mitä eksplisiittistä tietoa voitaisiin helposti järjestelmiin tallentaa, ja siten pienentää tietoresurssien menettämisen riskiä.

Tämä tutkimus tarjoaa jatkotutkimusmahdollisuuksia toimeksiantajan työyhteisöviestinnälle. Laadullisen tutkimuksen avulla hankittu tieto pystyisi toimimaan pohjatyönä laajemmalle määrälliselle tutkimukselle työyhteisöviestinnästä. Määrällisessä tutkimuksessa olisi mahdollista kartoittaa laajemmin nyt esiin tulleita haasteita työyhteisöviestinnässä, ja selvittää työyhteisöviestinnän nykytilaa isommassa mittakaavassa. Kun haasteiden laajuutta olisi saatu selvitettyä pidemmälle, olisi itse kehittämistyössä helpompaa suunnata käytettävissä olevat resurssit oikeaan paikkaan.

Jatkotutkimusmahdollisuutena voisi olla myös tutkia kuinka työyhteisöviestinnästä saadaan toimivampaa erityisesti monimuotoisissa työyhteisöissä. Yhteisöissä, joissa eri yksilöt odottavat eri asioita työyhteisöltä, ja joissa yksilöt kokevat työyhteisön hyvinkin eri lailla riippuen omista lähtökohdistaan. Kuinka eri sukupolvet kokevat työyhteisöviestinnän, ja millaisia odotuksia tulevilla sukupolvilla on työyhteisöviestintää ja työyhteisöä kohtaan, ja miten tämä pitää ottaa huomioon työyhteisöviestinnän suunnittelussa.

Mahdollisuuksia jatkotutkimukselle on myös siinä, kuinka edistetään ja ylläpidetään työyhteisön jäsenten välistä vuorovaikutusta, kun käytössä on digitaalinen viestintäympäristö. Miten sähköisiä viestintävälineitä -ja kanavia pitää käyttää, jotta vuorovaikutus ei kärsi ja rajoitu. Millainen suhde on jatkossa teknologian välityksellä tapahtuvalla vuorovaikutuksella ja fyysisesti tapahtuvalla vuorovaikutuksella, ja miten niitä pitäisi yhdistellä toimivasti työyhteisöissä.

## Lähteet

Byström, K., Heinström, J. & Ruthven, I. 2019. Information at Work: Information Management in the Workplace. London: Facet Publishing.

Chung, K., Tang, J. & Dongwon, L. 2021. The Effect of Platform Intervention Policies on Fake News Dissemination and Survival: An Empirical Examination. Journal of Management Information Systems. Vol 38(4). Viitattu 20.3.2022. Saatavissa [https://lut.primo.exlibris-group.com/permalink/358FIN\\_LUT/1hujimv/cdi\\_crossref\\_primary\\_10\\_1080\\_07421222\\_2021\\_1990612](https://lut.primo.exlibris-group.com/permalink/358FIN_LUT/1hujimv/cdi_crossref_primary_10_1080_07421222_2021_1990612)

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Ikonen, H. & Koivunen, T. 2020. Työelämän muutos ja miten sitä eletään. Työelämän tutkimus 18(1). Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.37455/tt.90568>

Juholin, E. 2007a. Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. Media & Viestintä, 30(2). Viitattu 26.1.2022. Saatavissa <https://doi.org/10.23983/mv.62669>

Juholin, E. 2007b. Työyhteisöviestinnän uusi agenda. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.1.2022. Saatavissa <https://docplayer.fi/331283-Tyoyhteisoviestinnan-uusi-agenda.html>

Juholin, E. 2010. Arvioi ja Paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Helsinki: Infor.

Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Helsinki: Infor.

Juholin, E. 2022. Communicare! Ota viestinnän ilmiöt ja strategiat haltuun. Helsinki: Infor.

Keyriläinen, M. 2021. Työolobarometri 2020– ennakkotiedot. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:18. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-753-3>

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena: yritysviestinnän käsikirja. 1.–2. painos. Helsinki: Edita.

Laihonen, H., Hannula, M., Helander, N., Ilvonen, I., Jussila, J., Kukko, M., Kärkkäinen, H., Lönnqvist, A., Mylläriniemi, J., Pekkola, S., Virtanen, P., Vuori, V., Yliniemi, T. 2013. Tietojohtaminen. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto, Tiedonhallinnan ja logistiikan laitos. Viitattu 12.5.2022. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-15-3058-6>

Lohtaja-Ahonen, S. & Kaihovirta, M. 2012. Tehoa työelämän viestintään. Helsinki: Talentum.

Macevičiūtė, E. & Thivant, E. 2019. Information management. Teoksessa Byström, K., Heinström, J. & Ruthven, I. (toim.) Information at Work: Information Management in the Workplace. London: Facet Publishing.

Malkavaara, H. 2016. Hyvän virrat liikkeelle: työyhteisöviestinnän mittaamisesta sen kehittämiseen. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu 5/2016. Viitattu 28.5.2022. Saatavissa [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144272/hh\\_hyvanvirratliikkeelle\\_verkoon\\_valmis.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/144272/hh_hyvanvirratliikkeelle_verkoon_valmis.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Mattila-Niemi, E. 2017. Mitä yhteisöviestintä-termille on tapahtumassa? Viitattu 20.3.2022. Saatavissa <https://viestijat.fi/mita-yhteisoviestinta-termille-tapahtumassa/#7659dae3>

Mikkola, L. & Valo, M. 2020. Workplace Communication. New York: Routledge.

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus.

Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Åberg, L. 2022. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli. Juholin, E. (toim.) Infor / Management Institute of Finland MIF Oy. Viitattu 20.3.2022. Saatavissa: [https://mif.fi/wp-content/uploads/2022/02/Leif-Aberg\\_Merkityksellistavan-yhteisoviestinnan-malli\\_Ladattava-aineisto.pdf](https://mif.fi/wp-content/uploads/2022/02/Leif-Aberg_Merkityksellistavan-yhteisoviestinnan-malli_Ladattava-aineisto.pdf)

## Liite 1. Haastattelurunko

### Haastattelurunko

#### Teema 1. Tieto

- Miten ja mistä saat työtehtäviesi suorittamiseen tarvittavan tiedon?
  - Millaista sen tiedon etsiminen mielestäsi on?
- Millä tavalla tieto mielestäsi liikkuu työyhteisössäsi?
  - Kuinka tiedonkulku työyhteisössäsi mielestäsi toimii?
  - Mistä mielestäsi toimiva/toimimaton tiedonkulku voisi johtua?
- Millä tavalla, ja mitä kautta tietoa pitäisi mielestäsi jakaa työyhteisössä?

#### Teema 2. Sähköiset viestintävälineet

- Millaisia sähköisiä viestintävälineitä työyhteisössäsi käytetään?
  - Miten nämä sähköiset viestintävälineet mielestäsi toimivat?
- Miten nämä käytössä olevat sähköiset viestintävälineet sopivat omaan työhösi?
  - Miksi jokin sähköinen viestintäväline sopii/ei sovi työhösi?
- Miten mielestäsi omat taitosi riittävät sähköisten viestintävälineiden käyttöön?
  - Miten mielestäsi muiden työyhteisön jäsenten taidot riittävät sähköisten viestintävälineiden käyttöön?
- Millä tavalla sähköisiä viestintävälineitä työyhteisössä mielestäsi käytetään?
  - Miksi sähköisten viestintävälineiden käyttö on toimivaa/ei toimivaa?
  - Millä tavalla sähköisiä viestintävälineitä pitäisi jatkossa käyttää?

#### Teema 3. Työyhteisöviestintä yritys X:ssä

- Millaisena koet omassa työyhteisössäsi tapahtuvan viestinnän?
  - Millaisia mielestäsi yleisesti yritys X:ssä ollaan viestijöinä?
  - Mitkä asiat mielestäsi toimivat hyvin viestinnässä?
  - Mitkä asiat mielestäsi viestinnässä eivät toimi tai toimivat huonosti?
- Millainen tilannekuva sinulla on ajankohtaisista asioista, jotka vaikuttavat työhön ja työyhteisösi?
  - Mistä hyvä/huono tilannekuva voisi mielestäsi johtua?
- Millainen ymmärrys sinulla on organisaation strategiasta?
- Onko jotain mistä yritys X:llä viestitään mielestäsi liikaa, ja onko taas jotain mistä viestitään liian vähän?
  - Oletko huomannut, onko työyhteisössäsi jotain tiettyjä tapoja ja tottumuksia, jotka ohjaavat työyhteisön viestintää?
  - Millaisia nämä viestintätottumukset -ja tavat mielestäsi ovat?
- Koetko että sinulla on riittävät valmiudet viestiä työyhteisössä?
  - Onko jotain missä koet tarvitsevasi tukea, apua tai koulutusta?
- Koetko että työyhteisöviestinnän toimivuudella on vaikutusta työhösi?
  - Kuinka työyhteisöviestintää tulisi mielestäsi kehittää tulevaisuudessa?

