

# YMMÄRRÄMMEKÖ SÄHKÖPOSTIVIESTITÄÄ

OPINNÄYTETYÖ

**HAMK**  
HÄMEEN AMMATTIKORKEAKOULU  
HÄME UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Teknologiaosaamisen johtaminen

YAMK

2023

Erkki Wrangén

---

Tutkimuksen toimeksiantaja on Suomen Kansallisooppera ja -baletti (jatkossa SKOB). SKOB on kehittänyt tuotannonhallintaa tehokkaasti muutaman vuoden aikana.

Tuotannonhallinnan keskeinen kehitys kohdistuu produktioprosessin määrittämiseen sekä sen jatkuvaan parantamiseen. Toiminnan kehitys rakentuu SKOB:n strategiseen ohjaukseen visioiden ja arvojen tavoittelemisena. Tämä tutkimus sijoittuu tuotannonhallinnan ja kehittyvien prosessien rinnalle kehityksen tukemiseksi.

Tutkimuksen keskeinen ongelma oli sähköpostiviestin ymmärrettävyys organisaation sisäisessä viestinnässä. Tavoite oli selvittää käyttäjätason tekemät havainnot sähköpostiviestintään liittyvistä haasteista. Tavoitteena oli myös selvittää millaisiin tekijöihin käyttäjätason havainnot perustuvat. Tutkimus tarjoaa ymmärrystä sähköpostiviestintään liittyvistä taustatekijöistä ja antaa mahdollisuuden viestintään kohdennettujen kehitystoimien tai keskustelutilaisuuksien järjestämiselle.

Tutkimus toteutettiin keskustelutilaisuuteen yhdistettynä haastatteluna. Tutkimus kohdistui organisaation sisäisesti kaikille avoimeen osallistumismahdollisuuteen. Tutkimuksen mukaan sähköpostiviestinnän huomioidut kohdistuvat keskeisesti henkilöroolien merkitykseen, onko rooleilla tarpeellista osaamista käyttää sähköpostia. Tutkimuksessa käsitellään myös viestinnän, kirjoittamiseen sekä ymmärtämiseen kohdistuvia huomioita. Tällöin tarkastellaan viestin kirjoittamiseen liittyvää osaamista ja viestin ymmärrettävyyteen liittyvää osaamista.

Henkilörooleja tulisi kehittää. Roolien merkitys organisaatiossa tulisi olla selkeämpi, niin roolia toteuttavalle henkilölle kuin myös muille organisaatiossa oleville. Selkeiden roolikuvausten perusteella on mahdollista määrittää rooliin liittyvät osaamistarpeet.

Jatkotutkimuksena tulisi selvittää, millaisilla menetelmillä organisaatiossa olevat roolit on mahdollista selkeyttää. Jatkotoimenpiteinä tulisi luoda koulutusmateriaali henkilöstön kouluttamiseen sähköpostiin liittyvien poikkeamien seurauksista. Tällöin henkilöstö voisi omaehtoisesti pohtia ja kehittää henkilökohtaista viestintää. Organisaation tulisi korostaa sähköpostiviestinnän merkitystä ja viestinnän laadukkuutta.

Tiivistelmän pituus on 1 sivu.

Avainsanat Sähköposti, kehittyminen, viestintä, tuotantomalli.

---

The commission for the thesis is the Finnish National Opera and Ballet (hereafter SKOB). SKOB has developed production management efficiently over the past few years. The central development of production management focuses on determining the production process and its continuous improvement. The development of operations is based on SKOB's strategic guidance in the pursuit of visions and values. This research is positioned alongside production management and evolving processes to support development.

The central problem of the thesis was the comprehensibility of the e-mail message in the internal communication of the organization. The goal was to find out the observations made by the user level about the challenges related to e-mail communication. The goal was also to find out what factor's user-level observations are based on. The research provides an understanding of the background factors related to e-mail communication and provides an opportunity for the organization of communication-focused development activities or training events.

The research was carried out as an interview combined with a discussion session. The research focused on the possibility of participation open to everyone within the organization. According to the thesis, the focus of e-mail communication is mainly on the importance of personal roles, whether the roles have the necessary skills to use e-mail. The thesis also deals with considerations for communication, writing and understanding. In this case, the competence related to writing the message and the competence related to the comprehensibility of the message are examined.

Personal roles should be developed. The meaning of roles in the organization should be clearer, both for the person performing the role and for others in the organization. Based on clear role descriptions, it is possible to determine the competence needs related to the role. It should be determined what kind of methods can be used to clarify the roles in the organization. As follow-up measures, training material should be created to educate personnel about the consequences of e-mail-related deviations. In this case, the personnel could independently reflect and develop personal communication. The organization should emphasize the importance of e-mail communication and the quality of communication.

Keywords E-mail, development, communication, production model.

Pages 61 pages and appendices 5 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön tilaaja.....	1
1.2	SKOB:n kehitys ja strateginen johtaminen .....	2
2	SKOB:n tuotantomalli .....	4
3	Tutkimusongelma, tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset .....	6
4	Tutkimuksen tietopohja .....	7
5	Viestin luomisen vaiheet .....	8
5.1	Valmistautuminen kirjoittamiseen .....	11
5.1.1	Viestin tavoitteet.....	11
5.1.2	Viestin vaikutus lukijaan.....	12
5.1.3	Tunnista kenelle kirjoitat.....	13
5.1.4	Tekstin sisällön merkitys viestissä.....	14
5.1.5	Asia järjestyksen vaikutus .....	14
5.2	Tekstin kirjoittamisen taidot .....	15
5.3	Kirjoitusviestin ymmärrettävyys .....	16
6	Yrityskulttuurin merkitys viestinnän taustatekijänä .....	18
6.1	Artefaktit .....	19
6.2	Ilmaistut arvot.....	20
6.3	Yhteiset piilevät oletukset.....	20
6.4	Kulttuurin sisältö, toiminta, strategia ja päämäärä .....	21
6.5	Rakenne, järjestelmät ja prosessit .....	22
6.6	Virheiden havaitsemis- ja korjaamisjärjestelmät.....	23
7	Ihmisen mielen ja ajatuksen toiminta viestinnässä .....	23
7.1	Ihmisen mielen toimivuus viestinnässä .....	24
7.2	Uuden oppiminen aikuisena .....	26
7.3	Toisen ymmärtäminen, peilautumisjärjestelmä .....	26
7.4	Ajatusprosessi on tiedostettua tai tiedostamatonta .....	27

7.5	Tunteiden syntyminen ja niiden ymmärtäminen .....	28
7.6	Vuorovaikutuksen tunteet .....	29
7.7	Tiedollinen empatia .....	30
8	Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä .....	30
8.1	Aineistonkeruumenetelmä .....	33
8.2	Haastattelu .....	34
8.3	Haastattelun litterointi .....	34
8.4	Teemoittelu .....	35
9	Tulosten analyysi .....	38
9.1	Ristiintaulukointi .....	38
9.2	Teemojen analysointi .....	38
9.3	Onko roolilla tarpeellista osaamista viestintään .....	44
9.4	Sähköpostiohjelman käytön osaamattomuus .....	46
9.5	Kirjoittamisen osaaminen ja tunteet .....	47
10	Johtopäätökset .....	48
10.1	Kulttuurin muuttaminen .....	49
10.2	Kirjoitustaidon parantaminen .....	50
10.3	Muut vaikutukset .....	52
10.4	Tutkimuskysymysten toimivuus ja tutkimuksen laadukkuus .....	52
10.5	Tulosten yleistettävyys .....	53
10.6	Tutkimusmenetelmän toimivuus .....	54
10.7	Kehittämis ehdotukset ja jatkotutkimusaiheet .....	54
10.7.1	Tutkimuksen esittely .....	54
10.7.2	Sähköpostin merkityksen nostaminen .....	55
10.7.3	Sähköpostiviestin käytön ymmärrettävyys .....	55
10.7.4	Organisaatiokulttuurin muuttaminen toiminnan kehittäjänä .....	56
11	Tulosten luotettavuuden arviointi .....	57
	Lähdeluettelo .....	59

## LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimuksen kysymykset, haastattelu runko

Liite 2. Kyselytutkimuksen tulokset

## 1 Johdanto

Tämä tutkimustyö on Suomen kansallisoopperan- ja baletin (jatkossa SKOB) tilaama selvitys toiminnan kehittämiseen liittyvistä haasteista sähköpostiviestinnän ymmärrettävyydessä. Tutkimuksen tarve perustuu kehitystoimissa havaittuihin viestinnällisiin haasteisiin sähköpostien määrästä ja viestien sisällön tarkoituksesta ja merkittävydestä. Tutkimustyö asettuu tilaajan kehittämistoimien rinnalle varmistamaan kehityksen etenemistä ja sen laadukkuutta.

Puutteellisen tiedon jakamisesta syytetään usein viestintää tai tiedotuksen epäselvyyttä. Usein voidaan kokea, että työntekijät saattavat jäädä jostain tärkeästä tiedosta paitsi huonon viestinnän seurauksena. Viestinnän suunnalta katsottuna, asia ei välttämättä näin ole. Puutteellisen tiedon janon tyydyttämiseen, ihminen käyttää tarvittaessa huhuja tai lukemalla ”rivien välistä”. (Kesti, 2005, s. 165)

Viestintätilanteesta saattaa meitä jäädä vaivaamaan kommentit, vihjailut, syytökset tai loukkaukset. Kielteiset sanat tuhoavat hyvän viestinnän, sillä vaikka sanat unohtuvat, niiden herättämät tunteet muistetaan. Viestinnässä käytetyt sanamme ovat vaihtokauppaa tunteista, tavoitteista ja tarpeista. (Kesti, 2005, s. 31)

### 1.1 Opinnäytetyön tilaaja

Suomen kansallisooppera- ja baletti (SKOB) on Suomen ainoa ammattimainen ooppera- ja balettitaiteen toimija, joka palvelee koko yhteiskuntaa korkealaatuisilla elämyksillä erilaisille yleisö- ja ikäryhmille. (Skob, 2022)

Tarkemmin tilaajaan voi tutustua osoitteessa [www.oopperabaletti.fi](http://www.oopperabaletti.fi).

Suomessa oopperan toiminta alkoi 1911 ja baletti aloitti toimintansa 1922. Oopperan ja baletin perustamisvuosista lähtien taidetta tuotettiin Aleksanterin teatterissa. Nykyisessä oopperatalossa toiminta alkoi 1993. Balettioppilaitos toimii samoissa tiloissa.

Balettioppilaitos antaa tanssitaiteilijan ammattiin suunnattua koulutusta kansallisbaletin sekä muun suomen- ja kansainvälisen tanssitaiteen tarpeisiin. (Skob, 2022)

SKOB henkilöstömäärä koostuu pääsääntöisesti kuukausipalkkaisista työntekijöistä (n. 550 hlöä), esityskauden aikana olevista kotimaisista ja ulkomaalaisista vierailijoista, kuten solistit, tanssijat, taiteelliset suunnittelijat (n. 1000 hlöä). Henkilöstö koostuu 33 eri kansallisuudesta. (Skob, 2022)

Kuva 1. Ooppera ja baletti lukuina. Luvut ovat vuodelta 2021 (Skob, 2022).



## 1.2 SKOB:n kehitys ja strateginen johtaminen

SKOB:n merkittävin kehitystoimi viimeisen viiden vuoden aikana on ollut koko organisaatiota koskeva tuotantomallin kehitys. Tämä tarkoittaa produktion hallintaan liittyvien prosessien avaamista ja niiden kehittämistä. Tällä tutkimustyöllä selvitetään sähköpostiviestintään liittyviä haasteita tuotantomallin ja toiminnan kehityksessä.

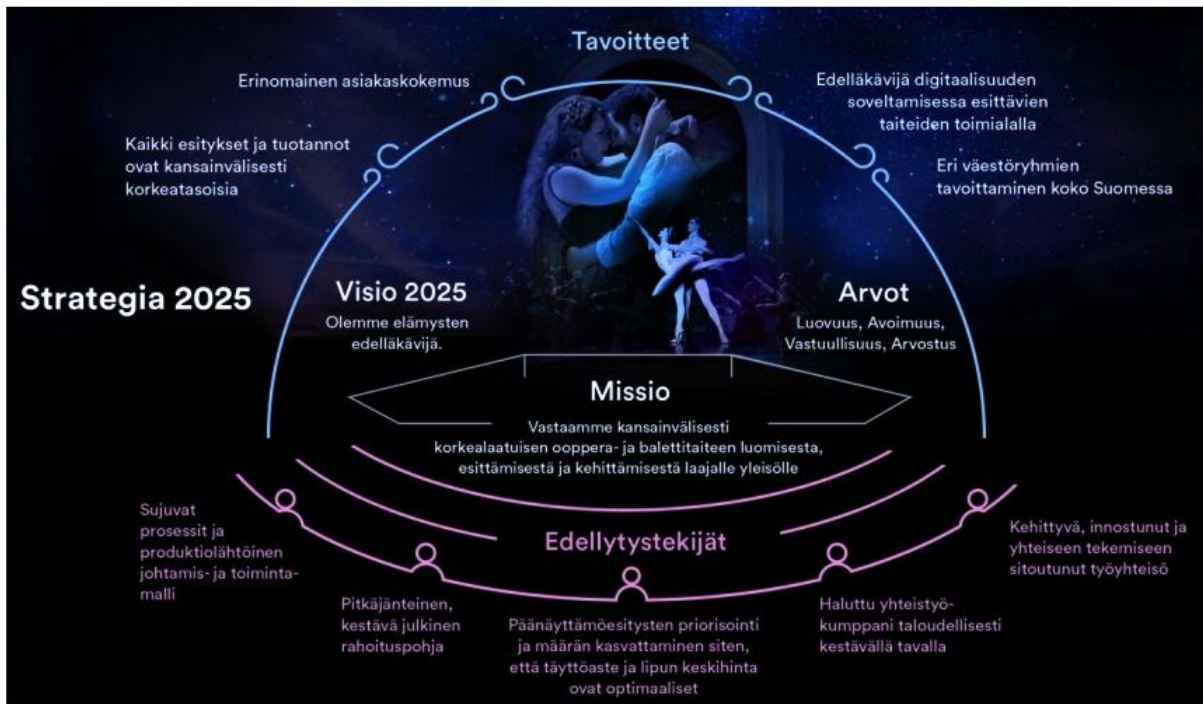
SKOB:ssa toiminnan kehittäminen ja muutoksessa oleminen on keskeistä. Tuotantomallin kehityksen yhteydessä, muutoksia tapahtuu myös muissa prosesseissa kuten tuotannon sujumuuden parantamisessa, teknologian kehityksessä. Muutosten seurauksena opitaan organisaationa, osastoina ja henkilöinä uusia asioita ja menetelmiä toteuttaa tehtäviä.

SKOB:n strategiatavoitteet asettavat vaatimuksia toiminnan kehittämiseksi, näitä kutsutaan edellytystekijöiksi. Tämä tutkimustyö tukee SKOB:n strategisia tavoitteita edellytystekijöiden



kautta. Tutkimustyö yhdistyy sujuviin prosesseihin ja produktiolähtöiseen johtamis- ja toimintamalliin.

Kuva 2. SKOB:n strategia 2025 (Skob, 2022).



Organisaation sisäinen sähköpostiviestintä on keskeinen tekijä prosessien toimivuudessa, toiminnan ohjauksessa, johtamisessa sekä kehittämisessä. Riippuen sähköpostin sisällöstä tai sen ymmärrettävyydestä sähköpostiviestinnällä on mahdollisuus myös hidastaa asioiden etenemistä. Entä, jos tietoa koetaan jaettavan, mutta tietoa ei osata esittää oikein ja ymmärrettävästi tai tiedon vastaanottaja vain ei ymmärrä esitettyä tietoa. Tai entä jos sähköpostivälinettä käytetään väärällä tavalla. Entä, jos viestin lähettäjä käyttää sitä oikein, osaako vastaanottaja käyttää sähköpostia oikein ja oikealla hetkellä. Mahdollisuus on myös siihen, lukeeko vastaanottaja tätä viestiä kiukkuisena vai lempenä, vai onko lempeys vaihtunut kiukkuisuuteen juuri luetun viestin seurauksena. Nämä ja muut sähköpostiviestintään liittyvät asiat voivat vaikuttaa toiminnan kehittymiseen. Sähköpostiviestinnällä voi olla mahdollisuus vaikuttaa kaikkeen organisaation toimintaan sillä, miten sähköpostiviestintää ymmärretään.

## 2 SKOB:n tuotantomalli

Tuotantomalli tarkoittaa SKOB:n läpinäkyvää tapaa hallita tuotantoa. Tuotantomallin kehitys perustuu organisaation omien osaajien tarpeisiin siitä, millä tavalla tuotantoa tulisi hallita. Eli käyttäjien tarpeet ja toiminnanajatukset on yhdistetty ja ne on muutettu toimintaa ohjaavaksi prosessiksi. Tärkeää tuotantomallissa on se, että tuotantomalli kuuluu jatkuvan parantamisen toimintaperiaatteeseen. Tuotantoprosessi ei ole milloinkaan valmis, vaan sitä kehitetään ja päivitetään tarvittaessa tarpeiden muuttuessa. (SKOB Intro, n.d.)

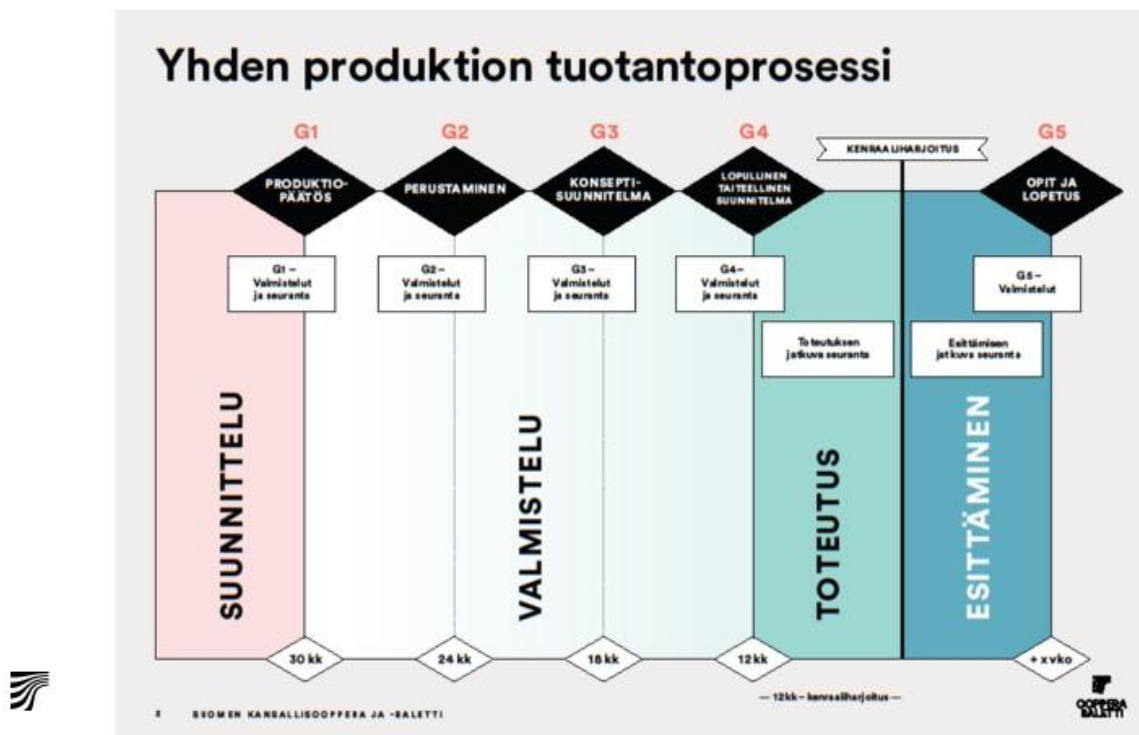
Kuva 3. SKOB:n tuotantomallin keskeiset tekijät.



Haasteellinen sähköpostiviestintä hankaloittaa tuotantomallin tavoitteeseen pääsyä. Peilaamalla tuotantomallin tekijöitä arkiseen sähköpostiviestintään, voidaan huomata käytännön merkitys kehityksen etenemiseen. Luvataan lähettää posti ajoissa, joka lähetetään vasta muistuttamisen jälkeen. Tunnistetaanko yhteinen parantamisen tarve ja puututaan sähköpostiviestinnän epäkohtiin. Koetaanko sähköpostiviestintä merkitykselliseksi työksi, josta voisi kollegaa arvostaa. Ymmärrämmekö toistemme roolien vaikutuksen sähköpostiviestinnän merkityksessä ja asiantuntevuudessa.

Tuotantomalli toimii porttiteorialla, jossa prosessissa olevia tuotantoja seurataan porttien tarkastelupisteissä. Prosessissa olevat tehtävät on sijoitettu porttien väliin ja portin kohdalla tarkastellaan toteutuneita tehtäviä.

Kuva 4. Tuotantomallin produktioprosessin portit.



Kuva 5. Tuotantomallin portit ja niiden sisällöt

## Portit päätöksenteon hetkinä



**G1 Produktiopäätös:** Mitä tehdään, millä tavoittein ja millä resursseilla. = SKOB:in tilaus.



**G2 Perustaminen:** Tavoitteena varmistaa, että työryhmä ja SKOB lähtevät liikkeelle yhteisestä taiteellisesta näkemyksestä, jakavat ymmärryksen tavoitteista ja käytössä olevista resursseista.



**G3 Konseptisuunnitelma:** Tavoitteena varmistaa, että työryhmän suunnittelu kulkee toivottuun suuntaan ja että se vastaa taiteellista tilausta ja on toteutettavissa suunnitelluilla resursseilla.



**G4 Lopullinen taiteellinen suunnitelma:** Tavoitteena vahvistaa, että työryhmän suunnitelma vastaa taiteellista tilausta ja on toteutettavissa sovitulla resursseilla. Päättää Valmistelu-vaiheen ja käynnistää toteutuksen.



**G5 Lopetus ja opit:** Tuotantoprosessin päättäminen, yhteisen tiedon varmistaminen ja dokumentointi tulevaisuutta varten sekä prosessista oppiminen.



Kuva 6. Tuotantomallin jatkuvan seurannan alueet

## Jatkuvan seurannan alue tekemisen tukena



Lopullisen taiteellisen suunnitelman (G4) hyväksymisen jälkeen 17 tarkastuspistettä, joilla varmistetaan työn eteneminen sovitussa aikatauluissa kaikilla osastoilla.



Konkreettisen tekemisen vaihe. Tähtäimenä teknisesti valmis esitys kenraaliharjoitukseen mennessä.



Seuranta tarkastuspisteittäin, tehtävät kuvattuna osastoittain uimaradoilla.



Tavoitteena varmistaa tiedonkulku tekijältä toiselle ja, että poikkeamatieto on yhteisesti jaettu.



Puvustossa ja lavastamossa valmistusprosessia seuraavat päivittäisjohtamisen taulut tarkentavat valmiusasteen seuranta.



### 3 Tutkimusongelma, tavoitteet, rajaukset ja tutkimuskysymykset

Tutkimusongelmana on selvittää sähköpostiviestinnän ymmärrettävyyden vaikuttavia tekijöitä henkilöiden välisessä organisaation sisäisessä viestinnässä. Ongelmaa tarkastellaan tuotannon ohjauksen-, prosessien toimivuuden- ja johtamisen viestinnässä. Tutkimustyön tavoitteena on selvittää millaisia haasteita ja havaintoja sähköpostiviestinnästä tunnistetaan käyttäjätasolla.

Täsmentäviä tutkimuskysymyksiä ovat:

- Millaisiin tekijöihin sähköpostiviestinnän ymmärrettävyyden havainnot perustuvat?
- Miten ihmisen mieli ja ajatus toimii viestintätilanteessa?

Tutkimustyön tavoitteena on myös tarjolla aiheita toiminnan kehittämiseen organisaatiossa. Tutkimustyö antaa mahdollisuuden henkilöstön jatkokouluttamiseen, tai tutkimuksessa esiin tulevien aiheiden jatkotutkimiseen.

Tämän tutkimustyön keskiössä on sähköpostiviestintä ja siihen liitetyt havainnot käyttäjien huomioina. Tässä työssä ei tutkita muita viestinnän muotoja kuten puheviestintää tai muita kirjoitusviestinnän muotoja. Sähköpostien käytettävyyteen liittyvät ohjelmistot ja käyttöliittymät on myös rajattu pois tästä tutkimustyöstä.

#### **4 Tutkimuksen tietopohja**

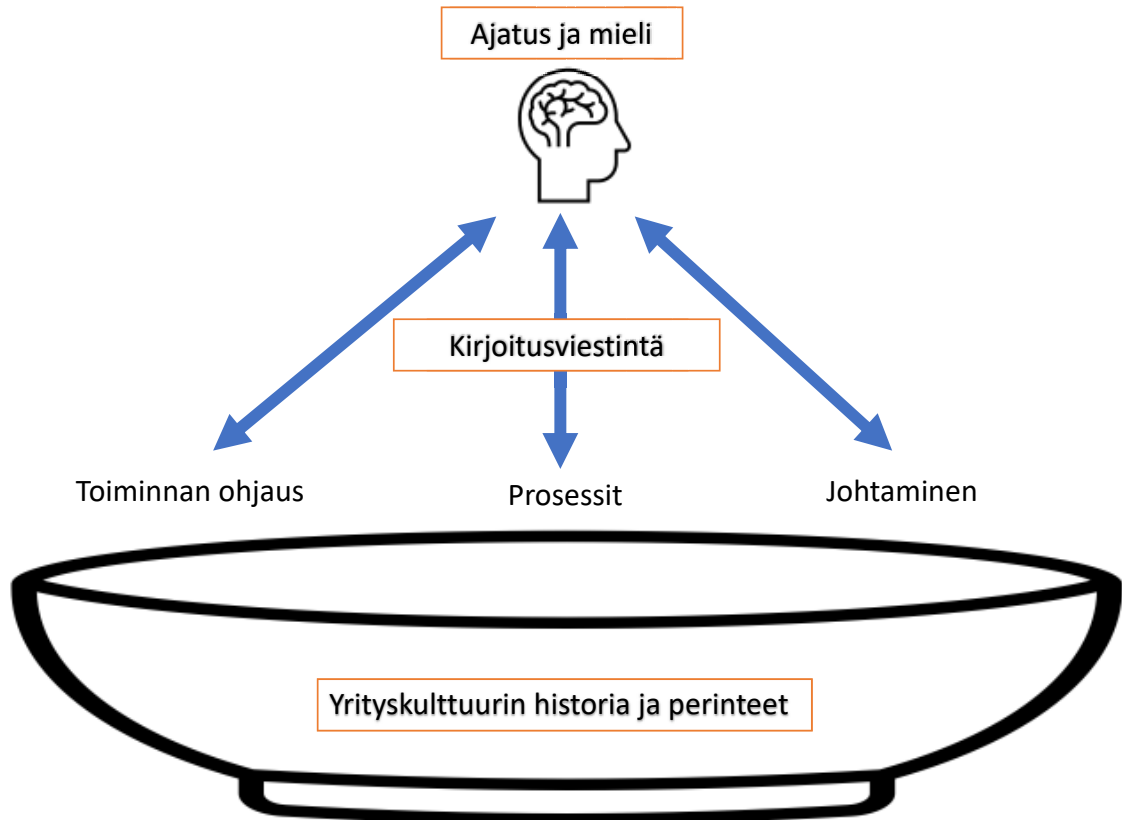
Tässä tutkimuksessa tietopohja perustuu kolmeen elementtiin, kirjoitusviestintään, yrityskulttuuriin sekä henkilön mielen ja ajatuksen toimintaan.

Kirjoitusviestinnän tietopohja koostuu viestin luomisen prosessista. Prosessi sisältää tietoa kirjoituksen suunnittelusta, viestin luomisesta ja sen ymmärrettävyydestä. Teoria tukee kirjoitusviestintää niin sähköpostiviestinnän näkökulmalta, mutta luo käsitystä myös laajemman kirjoitustavan käyttämiselle.

Toinen teoriapohja on yrityskulttuuri. Usein kuulee puhuttavan myös organisaatiokulttuurista. Selventääkseni käsitystä tässä tutkimuksessa yrityskulttuurin ja organisaatiokulttuurin välisestä yhteydestä, käsittelen käsitteitä toisiinsa nähden järjestyksessä. Yrityskulttuuri on yläkäsite, joka sisältää yrityksen toimintaan liittyvät käsitteet, kuten arvot ja uskomukset. Organisaatiokulttuuri käsittää ihmisiin liittyvät toimintatavat, osaamiset ja kehittymiset.

Kolmantena tietopohjana on ihmisen mielen ja ajatuksen toiminta. Ihmisen kulttuurillinen tausta luo perusteita käyttäytymisellemme, kuten suomalaisuus kuvastaa meissä tiettyjä piirteitä. Niitä voivat olla esimerkiksi tapa suhtautua asioihin tai tapamme ajatella asioista. Jotkin asiat voidaan kuvitella vain olevan mahdollista, jos on suomalainen. Ihmisen kulttuurillisista tekijöistä voidaan olla myös joskus ylpeitä, sillä ne voivat olla jotain sellaista, mitä muilla ei mahdollisesti ole. Kulttuurillisen perinnön vaikututusta tarkastellaan sähköpostiviestinnässä. Ajatuksen ja mielen toiminta on osa henkilökulttuuriamme.

Kuva 7. Tietopohjien ja tutkimusalueiden suhde

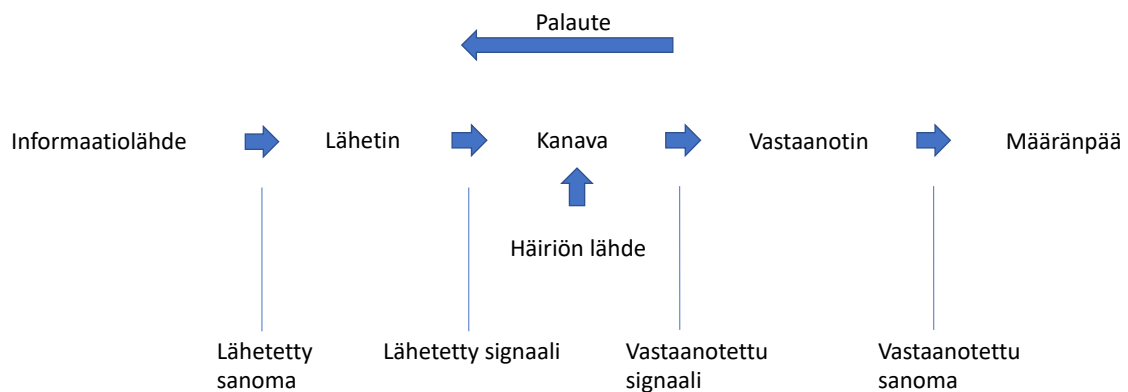


## 5 Viestin luomisen vaiheet

Viestin luominen on prosessi, jonka jokainen viestin kirjoittaja käsittelee jossain vaiheessa. Prosessi voi olla tarkemmin mietitty tai sitä ei välttämättä ole mietitty kovinkaan tarkkaan. Joskus voi tulla tunne siitä, että kirjoittaa ajatustaan nopeammin, jolloin ei välttämättä ole tiedostanut mitä on kirjoittanut ja mitä kirjoittamalla tekstillä on halunnut saada aikaiseksi.

Kommunikaatio tarkoittaa merkkijärjestelmien käyttöä ihmisten välisessä viestinnässä. Merkkijärjestelmät voivat olla erilaisia, kuten esimerkiksi kirjaimia, piirroksia, kosketuksia, ääniä tai värähtelyjä. Viestintää, kuten tässä tapauksessa kirjoitusviestintää voidaan käsitellä ja havainnoida prosessina, viestintäprosessina. Kaavio 1 esittää viestintäprosessiin liittyvät tekijät amerikkalaisen Claude Shannonin laatiman mallin mukaisesti. (Pääkkönen ym., 2000, s. 12)

Kaavio 1. Shannonin viestintäkaavio (Pääkkönen ym., 2000 s. 12)



Viestintäprosessilla on mahdollisuus myös epäonnistua sisäisten tai ulkoisten häiriöiden vuoksi. Sisäisiä häiriöiksi katsotaan lähettäjään liittyvät tekijät kuten asenne tai mielipiteet. Ulkoisiin tekijöihin katsotaan ulkopuoliset tekijät kuten sähköpostiohjelmiston ongelmat tai tietokoneen tekniset ongelmat. (Pääkkönen ym., 2000, s. 13)

Kirjoitusviestintää verrattaessa puheviestintään, haasteena on palautteen saamisen viive. Puheviestinnässä on mahdollisuus saada välitön palaute viestinnän onnistumisesta. Kirjoitusviestissä palaute tulee mahdollisesti epäsuorasti viiveellä tai palautetta ei tule lainkaan. Sähköpostiviestinnässä kirjoittajan tulee huomioida kuka tai ketkä viestiä lukevat ja millaista kieltä sähköpostissa voi käyttää. Kirjoitukseen valmistautuessa kirjoittajan tulee pohtia edellä mainittuja asioita siksi, että viesti tavoittaa vastaanottajan ymmärryksen mahdollisimman hyvin. (Pääkkönen ym., 2000, s. 13)

Kirjoitusprosessina voidaan käyttää selkeää vaihe vaiheelta etenevää luetteloa. Vaiheet voivat olla esimerkiksi seuraavia:

- Valmistautuminen
- Suunnittelu
- Tiedon keruu
- Sisällön valinta

- Käsittelyjärjestyksen suunnittelu
- Kirjoittaminen
- Muokkaaminen
- Palautteen hakeminen
- Viimeistely

Käytännössä vaiheet eivät välttämättä toteudu juuri tällä tavalla, vaan erilaisten tekstien prosessit ovat erilaisia. Vaiheet voivat yhdistyä ja rakentua myös kirjoittajan mielessä sitä erikseen tiedostamatta. Samoin vaiheiden järjestys voi vaihdella, tai ne ovat käytössä saman aikaisesti. Ensimmäisen tekstiluonnoksen jälkeen, voidaan vaiheita myös toistaa. Tekstiä ikään kuin kirjoitetaan uusiksi, jolloin prosessin vaiheita toistetaan. Kirjoittaja käsittelee tekstiin liittyviä asioita ja ratkaisuja koko kirjoituksen ajan. Kirjoittaja pohtii asia järjestyksiä, tiedon riittävyttä tai kirjoituksen laajuutta. Kirjoitus on jatkuvasti elävä ja muotoutuva prosessi. (Kankaanpää ym., 2011, ss. 29–30)

Eri ihmisillä on erilaiset kirjoittamisen prosessit. Joillekin on tuttua käsitellä asioita ranskalaisin viivoin ja täten hahmottaa kirjoitettavaa asiaa. Toiset tekevät luonnoksia ja luovat tekstiä muokkausten seurauksena. Jotkut rakentavat tekstiä ajatuksissaan pidemmälle ja kirjoitusvaiheessa luovat lähes valmista tekstiä. Kaikki kirjoittaminen on kuitenkin suunniteltua. Toisilla kirjoittajilla on selkeästi tiedossa omat henkilökohtaiset ominaisuudet kirjoittamisen suunnittelun sisällöstä. Niitä ovat esimerkiksi tavoite-, rakenne- ja tyyli ratkaisut. Toisille tekstin luominen tapahtuu tiedostamattomana suunnitteluna. Tällöin kirjoitustyön aikana kirjoittaja ratkoo juuri samalla hetkellä esimerkiksi tavoitetta, rakennetta tai tyyliä. Tutkijat ovat päätelleet saaneista tutkimustuloksista sen, jos haluaa kehittyä kirjoittajana, tulee opetella kirjoittamisen suunnitteluprosessia laajemmin. Tekstin suunnittelu on tietoinen vaihe, joka kirjoittajan tulee tunnistaa. Hyvä suunnittelu varmistaa tekstin lopputuloksen olevan mahdollisimman lähelle sitä mitä kirjoittaja haluaa. (Kankaanpää ym., 2011, s. 30)



## 5.1 Valmistautuminen kirjoittamiseen

Työelämässä erilaisilla tekstilajeilla on määritelty tyylit. Esimerkiksi hallinnollisissa asioissa voidaan käyttää tiettyjä tekstityylejä, kun taas muissa asioissa tyylit ovat vapaamuotoisempia kirjoittajan oman suunnittelun mukaisia. Vapaamuotoiseen kirjoitukseen valmistautumiselle kannattaa antaa aikaa. Alitajuntamme käsittelee ja kypsyttlee asiaa myös silloin, kun teemme aivan muita asioita. Alitajuntaa voi virittää myös tutustumalla aiheeseen ja keräämällä asiaan liittyvää tietoutta. Ajatuksia voi syntyä missä tilanteissa tahansa, jolloin ajatukset kannattaa laittaa talteen kirjoittamalla tai vaikka sanelemalla kännykkään. Ajatuksiin saattaa tulla prosessin eri vaiheisiin liittyviä ajatuksia. Valmistautumista voi suorittaa myös keskustelemalla muiden kanssa kirjoitettavasta asiasta. Muiden kanssa keskusteleminen luo näkemyksiä muista lähestymiskulmista ja perusteet lähestymisiin ovat yksilökohtaisia. Välittämättä siitä mihin vaiheeseen kirjoittajalla ajatukset syntyvät, tarkoittaa se kirjoitustyön suunnittelun aloitusta. (Kankaanpää ym., 2011, ss. 30–31)

Kirjoittajan tulee huomioida vähintään seuraavat asiat tekstiä suunnitellessaan:

- Mikä on tekstin tavoita ja miten tavoite saavutetaan
- Mikä on tekstin ydin sisältö
- Keille teksti on tarkoitettu
- Kuinka pitkistä tekstistä on kysymys

(Kankaanpää ym., 2011, ss. 30–31)

### 5.1.1 Viestin tavoitteet

Yleisesti tekstien tavoitteena on saada lukija reagoimaan lukemaansa. Tavoitteen määrittelemisen helpottaa tekstin suunnittelua sekä kirjoittamista. Tavoitteen selventäminen itselleen, mitä haluan saada lukijassa aikaan, luo tietoisin pyrkimykseen kirjoittajalle kiinnittää huomiota niihin tekstin asioihin, jotka vaikuttavat tavoitteen saavuttamiseen. (Kankaanpää ym., 2011, s. 31)

Tavoitteet voidaan määrittellä kolmeen ryhmään pääsääntöisesti:

1. Teksti antaa vastaanottajalle tietoa
2. Teksti vaikuttaa vastaanottajan mielipiteisiin tai tunteisiin
3. Teksti laittaa vastaanottajan toimimaan kirjoittajan haluamalla tavalla

(Kankaanpää ym., 2011, s. 31)

Työelämän sähköpostikirjoituksessa saatetaan pohtia useasti jotain asiaa. Kirjoituksessa myös käsitellään asiaan liittyviä syitä tai sen seurauksia. Kirjoitukset on saatettu osoittaa työryhmille, projektiryhmille tai yksittäisille henkilöille. Yhdessä sähköpostikirjoituksessa voi olla erilaisia tavoiteasetelmia asialle tai asioille. Yksi viesti voi sisältää samalla monta tavoitetta, mutta yhden tai useamman päätavoitteen. Tavoitteet voivat olla tietoa jakavia tai tietoa käsiteltäviä. Viestin tavoitteiden tulee tukea viestin päätavoitetta. Tavoitteiden käsittäminen kirjoituksessa on merkityksellinen, sillä tavoitteet vaikuttavat tekstin olemukseen. Kirjoittajan tulee pohtia mitä tekstiltä vaaditaan ja millainen henkilö on tekstiä lukemassa, jotta tekstin vaikutus lukijaan olisi halutun mukainen. Kirjoittajan tulee selvittää, millainen teksti on tavoitteisiin nähden tarkoituksenmukainen. Aina ei välttämättä ole kirjoittajalle selvää tavoitteen asettaminen kirjoitukseen. Epämääräisen tavoitteen asettamisen riskinä on saada aikaan sekavaa tekstiä. (Kankaanpää ym., 2011, s. 59)

Tavoitteen määrittämisen menetelmänä voi käyttää sen yksinkertaista sanoittamista ja kirjoittamista. Kirjoittaja pohtii mikä tai mitkä tarkoitukset kirjoituksella on ja kirjoittaa näin ollen kirjoituksen tavoitteet yksi kerrallaan auki. Jos tavoite ei ole aivan selkeä, tulee kirjoittajan se päättää. Tavoitemäärittelyn jälkeen voidaan aloittaa kirjoitustyö. Huomioon tulee ottaa vielä ne asiat, jotka kirjoittaja ajattelee liittyvän tavoitteiden toteutumisen mahdollisuuteen. (Kankaanpää ym., 2011, s. 59)

### **5.1.2 Viestin vaikutus lukijaan**

Kaikella kirjoituksella pyritään saamaan lukijaan vaikutus. Työsähköpostiviestinnässä vaikutusta pyritään luomaan lähtökohtaisesti viestin asiakeskeisyydellä. Asiakeskeisyys liittyy

viestin kirjoittajan ja viestin lukijan tiedostettuun rooliin tai vastuualueeseen asiasta, josta viestissä käsitellään. Vaikuttamisessa on kysymys myös henkilökohtaisesta vaikuttamisesta. Kirjoittaja pyrkii antamaan itsestään kuvaa lukijalle kirjoituksensa kautta asiakeskeisyyden rinnalla. Kirjoittaja vaikuttaa viestin suhtautumiseen, eli lukijan tunteisiin. Kirjoittajan tulee miettiä, millaisen suhtautumisen hän viestilleen haluaa saada. (Kankaanpää ym., 2011, s. 62)

Tekstin sävyllä vaikutetaan lukijan suhtautumisesta tekstiin. Viranomaistekstejä velvoittaa hallintolain 9. § vaatimus asiallisen, selkeän ja ymmärrettävän kielen käytöstä.

Työsähköpostiviestinnässä pyritään myös asiallisuuteen, mutta tekstin sävy riippuu kirjoittajan ja vastaanottajan suhteesta toisiinsa. Kirjoittajan tulee pohtia, onko teksti kohteliasta, asiallista vaiko tuttavallista ja humoristista. Tekstin sävy vaikuttaa haitalliselta silloin, kun lukijasta tuntuu tekstissä olevan jotain vikaa. Teksti voi vaikuttaa lukijasta jopa välinpitämättömältä. (Kankaanpää ym., 2011, ss. 243–244)

### **5.1.3 Tunnista kenelle kirjoitat**

Kirjoituksen lukijoista tiedetään hyvin paljon silloin, kun he ovat saman organisaation edustajia, kollegoja. Kirjoituksessa oleva asiasisällön rajaaminen on helpompaa, koska tunnistetaan lukijan ammatti, osaaminen, rooli ja vastuu. Kirjoittaja tunnistaa lukijan kiinnostuksen kohteet rooliin ja vastuualueeseen liittyen. Lukijan ja kirjoittajan kiinnostuksen kohteet saattavat kuitenkin olla erilaiset. Lukijalla ei välttämättä ole kirjoittajan kanssa yhtä suurta kiinnostusta tekstiin. Tällaisessa tilanteessa kirjoittaja unohtaa huomioida tekstissään lukijan näkökulman. (Kankaanpää ym., 2011, s. 69)

Kirjoittaja saattaa kirjoittaa pääasiallisesti itselleen, vaikka teksti on tarkoitettu muiden luettavaksi. Kirjoittaja ei mieti tällöin tekstin sisältöä muille sopivaksi vaan teksti voi olla muistiinpanomaista. Tekstissä voi olla useita erilaisia ajatuksia, mutta ei valmiita ajatuksia. Ilman rajoituksia teksti asettuu yleiselle tasolle ja kirjoittaja käsittelee tekstiä myös yleisellä tasolla. Kirjoitetulle tekstille on aina lukijansa, joille teksti tulee kirjoituksensa mukaan suunnata. (Kankaanpää ym., 2011, s. 69)

#### **5.1.4 Tekstin sisällön merkitys viestissä**

Kirjoittajan tulee myös huomioida, millaista tietoa lukija kirjoituksessa tarvitsee. Toisin sanoen, mitä tietoa lukijalla ei ole kirjoitusta lukiessaan. Tietoa voi olla kirjoituksessa liikaakin, mutta samalla liiallinen tieto voi enemmän sekoittaa lukijaa. Kirjoituksen tietomäärän väärinarvioinnin riskinä on tekstiin syntyvät aukot. Kirjoittajan ja lukijan tuntiessa asian, taustatietoja ei välttämättä paljoa kirjoitukseen tarvita. Tällöin kirjoittaja ja lukija kykenee ymmärtämään kirjoituksen tavoitteet ja tarkoituksen, sekä henkilöroolit käsittelevät kirjoitusta ymmärrettävästi. (Kankaanpää ym., 2011, ss. 81–82)

Kirjoittaja tuntee asian yleensä paremmin. Kirjoituksen riskinä on syntyvät tekstiaukot. Tekstiaukot ovat asiaketjussa olevia aukkoja, joita kirjoittaja saattaa pitää itsestään selvinä, mutta kirjoituksesta asiakohdat eivät nouse esiin. Kirjoittajan vastuulla on saattaa lukija tarpeelliseen asiantietoisuuteen kirjoituksesta tiiviillä asiaketjulla ilman aukkoja. Aukkojen syntymiseen voi vaikuttaa useampi erilainen tekijä. Kirjoittaja saattaa pitää turhana asioiden selittämistä, tai kirjoittaja olettaa lukijan ymmärtävän asian samalla tavalla kuin hän itse asian ymmärtää. Haasteena saattaa kirjoittajalla olla kiusallisten tai epämiellyttävien asioiden kirjoittaminen liiallisen lyhyesti tai epäselvästi. Seurauksena saattaa teksti olla lukijalle vaikeasti ymmärrettävää ja epäselvyyksien korjaamiseen voi kulua enemmän aikaa kuin selkeästi avattuna. (Kankaanpää ym., 2011, s. 77)

#### **5.1.5 Asia järjestyksen vaikutus**

Lukijoina toivomme itsellemme oikealla tavalla jäsenneiltyä tekstiä. Tekstin tulee olla johdonmukaista ja lukijalleen juuri oikean laista. Sähköpostiviestinnässä törmäämme erilaisiin teksteihin, jotka ovat enemmän tai vähemmän jäsenneiltyjä. Osaammeko itse lukijoina kirjoittaa hyvin jäsenneiltyä tekstiä? Törmäämmekö milloinkaan oman tekstimme lukemisessa selvyden tai jäsentelyn puuttumattomuuteen? Syy miksi emme osaa kirjoittaa hyvin jäsenneiltyä tekstiä kirjasin muotoon, liittyy meidän ajatustyöhömme. Ajatuksemme toimii moniulotteisesti. Ajatuksemme kykenee käsittelemään nopeassa ajassa useita erilaisia asioita. Jos tuottaisimme ajatuksemme suoraan kirjasinmuotoon, voisi tekstiä olla haastavaa

lukea tai pysyä edes asiassa. Kysymys on siitä, kuinka hyvin kykenemme kirjoittajana käsittelemään ajatustyömme tulos johdonmukaiseen kirjoitusasuun, jota muiden on helppo ymmärtää ja lukea. (Kankaanpää ym., 2011, s. 91)

Lähtökohtaisesti voimme olettaa, että lukija odottaa tekstiltään järjestystä ja loogista asiaetenemistä. Kirjoittajan tulee huomioida kirjoituksen lukijat tekstiä jäsentäessään. Lukijalle tärkeää on löytää asia, joka yhdistää kirjoittajan ja lukijan. Lukijaa miellyttävä lähestyminen on esittää kirjoituksessa lukijaa koskeva tärkein asia ensin. Lukijalla on mahdollisuus löytää häntä itseään koskeva merkittävä asiayhteys ja jatkaa lukemista saman tärkeän asian käsityksen ympärillä. Kirjoituksen välityksellä tapahtuva ongelman pohtiminen voidaan aloittaa suoraan tuloksesta, jolloin lukija kykenee rajoittamaan ongelmaan liittyviä taustoja oikeassa suhteessa lukijan omaan lopputulokseen. (Kankaanpää ym., 2011, s. 93)

## 5.2 Tekstin kirjoittamisen taidot

Perustaidoiksi katsotaan luku- ja kirjoitustaito aikuisella henkilöllä. Ilman näitä taitoja voi olla haastavaa nykyaikaisessa modernissa tietoyhteiskunnassa. Työelämä tuo kasvavasti laajenevia vaatimuksia tekstitaidoille. Samoin työelämä luo vaatimuksia tiedon hankkimiselle sekä tiedon käsittelytaidoille. Elinet, joka on eurooppalaisten luku- ja kirjoitustaitoa edistävä liitto, arvioi Euroopassa olevan joka viidennellä aikuisella, eli noin 55 miljoonalla aikuisella, heikko luku- ja kirjoitustaito. Eurooppalaiset saavat moitteita EU:n asiantuntija ryhmältä siitä, että luku- ja kirjoitustaitoa pidetään vain koulutusjärjestelmään painottuvana asiana. Asiantuntijaryhmän näkemykseen luku- ja kirjoitustaitoa tulisi tarkastella yhteiskunnallisen mittakaavan ongelmana. Luku- ja kirjoitustaidon ongelmat vaikuttavat erityisen merkittävästi kansanterveyteen, työllistymiseen, digitaaliseen osallistumiseen ja köyhyteen. Kansainvälisiin tutkimuksiin perustuen, suomalaisten aikuisten lukutaito on keksimäärin hyvä. Perustaidoissa oli kuitenkin puutteita ja se esiintyi testipistemäärän suurena keskihajontana kaikkien tutkittujen maiden kesken. Pistetulokset esittävät Suomessa olevan erinomaisia, mutta samalla hyvin heikkoja lukutaitoisia aikuisia henkilöitä. (Virtanen, 2009, ss. 32–33)

Voimme puhua aikuisväestön kesken kielellisestä syrjäytymisvaarasta. Tällä ei kuitenkaan tarkoiteta syrjäytymistä luku- tai kirjoitustaidosta, vaan syrjäytyminen kohdentuu ymmärrettävään lukemiseen, tekstilajien tunnistamiseen sekä monilukutaitoon.

Työelämässä selviytymiseen vaaditaan edellä mainittuja taitoja. Työelämässä laaditaan erilaisia tekstejä. Sähköpostit ovat yleensä lyhyitä ja arkisia. Sähköpostia kirjoitettaessa ei välttämättä keskitytä kirjoitustyöhön, vaikka sitä sähköpostin tekeminen juuri on.

Sähköpostin kirjoittamisessa tavoitehuomio keskittyy työasian hoitamiseen kirjoittamisen sijasta. Tällöin kieleen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Sähköposteilla on mahdollisuus vaikuttaa toisten arkeen ja työnteon sujuvuuteen. Väärinymmärrykset, viivästykset sekä virheelliset päätökset ovat sähköposteissa käytettävän huonon kielenkäytön seurausta. (Virtanen, 2009, s. 33)

Sähköpostiviestinnässä viesti kuvaa kirjoittajansa toimintaa ja viestin vastaanottaja on viestintäprosessin päätettä. Kirjoittaja luo viestiinsä luettavaa tekstiä, mutta samalla tekstiin liitetään viestin tarkoitus. Viestin tarkoitusta voidaan kuvata koodina kirjoituksen sisällä. Lukijan tehtävänä on lukea teksti ja ymmärtää tekstin viesti. Lukijalla on mahdollisuus tarkastella tekstiä riippumattomasti. Lukija voi lukea pelkän tekstin ja olla puuttumatta tekstin sisään koodattuun viestiin. Tekstin kirjoittajan tulee tällöin huomioida lukijan vaatimukset ja luoda lukijalle hyväksyttävää tekstiä. (Pääkkönen, 2000, s. 23)

### **5.3 Kirjoitusviestin ymmärrettävyys**

Viestinnän keskeiset tekijät ovat uuden tiedon jakamista tai vanhan tiedon muuttamista. Viestinnällä voidaan myös vaikuttaa lukijan ajatteluun tai lukijan toimintaan. Tunnetuimmat vaikuttamisen keinot ovat mainokset sekä propaganda. Molemmissa tapauksissa lähettäjä pyrkii onnistumaan viestinnässä sillä, millaisen kuvan hän pystyy lukijalle itsestään antamaan. Lukijaan vaikuttamisessa huomioitavia asioita ovat esimerkiksi viestin tavoite, viestin vastaanottajan suhde lähettäjään ja lähettäjän rooli. Onnistuneessa vaikuttamisessa on kysymys onnistuneesta viestinnästä. (Pääkkönen, 2000, s. 108)

Työpaikoilla aina enemmän tuotetaan tekstiä tietokoneella tai muulla laitteella. Aikaisemmin tuotettiin teksti paperille, nyt tekstin käsittely on sähköistä ja tapahtuu toisinaan tietojärjestelmässä pilveen tallennettuna. Lukijan, jolla on heikko lukemisen taito, tekstimäärien käsitteleminen saattaa olla hankalaa. Jollekin tekstien, esimerkiksi sähköpostien tai muiden dokumenttien silmäily tapahtuu nopeasti ja tarvittavan tekstin löytäminen onnistuu helposti. Jollekin toiselle tekstin käsittely voi olla hankalaa esimerkiksi tekstin hahmottamisen tai yksittäisen tiedon etsimisessä. Hahmottamisella tarkoitetaan sitä, että voi olla vaikeaa yhdistää tekstinä näkyvää tietoa johonkin toiseen tekstitietoon. Tuetun henkilön toimintapa on tyypillisesti sivuuttaa lukemista vaativat viestit ja odottaa jonkun suullisesti kertovan viestin tärkeät kohdat. (Virtanen, 2009, ss. 9–10)

Käytettävät kielimuodot vaihtelevat asiasta tai tilanteesta johtuen. Voimme käyttää keskusteltaessa yleiskieltä ja tarvittaessa vaihtaa leppoisaan puhekieleen. Kielestä puhuttaessa, meidän tulee käsittää erilaiset kielimuodot ja niiden erot. Yleiskieli on suuren väestön käytössä oleva kieli ja se on lähellä kirjakieltä. Puhekielelle ominaista on asioiden esittäminen erilaisin vaihteluin, eikä puhekieltä käytettäessä asioiden sanomista ole virallisesti määrätty. Kirjakieli on säädeltyä yhteisin sopimuksin. (Virtanen, 2009, s. 11)

Selkokielen tarve voi tulla missä tahansa elämän vaiheessa. Selkokielestä on hyötyä usealle erilaiselle väestöryhmälle:

1. Tarkkaavaisuus ja hahmottamisongelmat (esim. ADHD)
2. Lukivaikeus
3. Kehitysvammaiset tai laaja-alaiset oppimisvaikeudet
4. Autismin kirjoon liittyvät oppimisvaikeudet
5. Aivoverenkierron häiriöt
6. Muistihäiriöt
7. Suomea toisena kielenä opiskelevat
8. Muut, kuten entiseen tai kielellisesti vähemmistöön kuuluvat, mielenterveyskuntoutujat.

(Virtanen, 2009, s. 40)

ADHD on ylivilkkaus ja tarkkaavaisuushäiriö, joka kuvaa henkilön yliaktiivisuutta, heikkoa impulssien kontrollia ja tarkkaavaisuuteen liittyvää kyvyttömyyttä. (ADHD, lyhenne tulee nimityksestä Attention-Deficit/Hyperactivity Disorder. Suomessa on noin 200 000 ihmistä, joilla on eriasteisia ADHD-oireita, joista aikuisiällä oireista kärsiviä on 80 %. Ikääntyminen vaikuttaa häiriön kuvaan, mutta ADHD ei ole kytkettynä ihmisen älykkyyteen, vaikka oppimisvaikeudet ja kömpelyys siihen liittyvät. Miehillä ADHD-piirteet ovat naisia yleisempinä. Aikuisiällä ylivilkkaus vähenee koska elämäkokemukset pitävät impulsiivisuutta ja tarkkaavaisuuden haasteita kurissa. Vaikka oireet muuttuvat iän myötä ADHD ei kuitenkaan poistu henkilöstä. Vaikka ADHD on lapsuudesta asti havaittavissa oleva kehityksellinen häiriö, diagnosoidaan ADHD kuitenkin monilla vasta aikuisiällä. (Virtanen, 2009, s. 40)

Lukivaikeudeksi kutsutaan lukemisen ja kirjoittamisen vaikeutta. Vaikeus nousee esiin lukemisen ja kirjoittamisen hitautena sekä virheiden syntyminen kasvaa. Luetun ymmärtämisessä nousee esiin haasteita ja tämän seurauksena lukemisen määrä vähenee. (Lukihäiriö, n.d.)

Lukivaikeus vaikuttaa ihmiseen monella tapaa. Keskeisenä tekijänä lukivaikeutta potevalla henkilöllä on hitaus sanojen lukemisessa ja ymmärtämisessä. Lukivaikeuden vaikutukset voivat näkyä vaikeutena lukemisessa tai kuuntelemisessa, haasteina oikeinkuulemisessa, kirjoitettaessa kirjainten puuttumisena tai sekoittumisena, luetun ymmärryksessä ja vaikeutena tehtävien suorittamisessa tekstiin perustuvassa ohjeiden noudattamisessa. (Lukihäiriö, n.d.)

Aikuisilla lukivaikeus on todettu olevan arviolta 6–10 prosentilla. Lukivaikeus tarkoittaa tässä lukemiseen tai kirjoittamiseen liittyvää jonkinasteista hankaluutta. (Lukihäiriö, n.d.)

## **6 Yrityskulttuurin merkitys viestinnän taustatekijänä**

Millainen merkitys yrityskulttuurilla on sähköpostiviestintään. Edgar H Schein tarkastelee kirjassaan Yrityskulttuuri -selviytymisopas, yrityskulttuuria taso tarkasteluna. Jotta kulttuuria



voisi ymmärtää ja hallita, tulee käsittää eri tasoilla tapahtuvat asiat. Tasot koostuvat hyvin näkyvästä aina näkymättömään ja äänettömään asti. (Schein, 2009, s. 31)

Kaavio 2. Yrityskulttuurin tasot (Schein, 2009, s. 31).



## 6.1 Artefaktit

Artefaktit tarkoittavat asioita, joita voit nähdä kuulla ja aistia kulkiessaan. Esimerkiksi uutena työntekijänä tutustut organisaatioon, paikkoihin ja ihmisiin. Seuraat miten ihmiset tekevät työtään, miten keskustelevat keskenään ja huomioivat toisiaan. Tarkkailet pukeutumista, muodollisuuksia. Tässä kohtaa yleensä herkästi muodostaa itselleen päätelmän organisaation kulttuurista, mutta siihen liittyy muutakin. Tällä tasolla tapahtuvat asiat eivät kerro koko kulttuurista, vaan pelkästään tämän tason kulttuurista. Artefaktitason asioilla on emotionaalinen vaikutus ja vaikutelma syntyy ilman syvempää asioiden tai tapahtumien tutkimista. Seuraavalle tasolle liikuttaessa, tulee keskustella organisaation jäsenten kanssa ja selvittää tarkemmin heidän näkemyksiään havaittuihin artefakteihin. (Schein, 2009, s. 31)

## 6.2 Ilmaistut arvot

Tällä tasolla edetään artefaktitasoa syvemmälle. Perustellaan organisaation toimintamallia, miksi toimimme niin kuin toimimme. Mitkä tekijät perustelevat meidän tekemisemme toimivaksi tai oikeaksi. Mitkä ovat ne syyt miksi olemme muotoutuneet toimimaan tällä tavalla. Tämä selvenee paremmin esimerkin kautta, kahden erilaisen organisaation toimintamallia tarkastelemalla. Ensimmäisessä organisaatiossa pidetään yhteistyötä ja vuorovaikutusta tärkeänä. Koetaan myös, että hyviin lopputuloksiin päästään kuuntelemalla kaikkien mielipiteitä. Vuorovaikutus voi olla tällaisessa organisaatiossa herkästi emotionaalista ja asettaa henkilöt väittelyyn, mutta samalla luotetaan vuorovaikutuksen tuomaan tulokseen. (Schein, 2009, s. 34)

Toisessa organisaatiossa käsitellään asioita selkeän hierarkkisesti. Tuloksia ei voida saavuttaa muuten, kuin selkeiden linjausten ja päätösten seurauksena. Päinvastoin kuin ensimmäisessä organisaatiossa, vuorovaikutus ei ole tekemisen keskiössä, vaan yksilökohtainen keskittyminen asiaan taas on. Työntekemiselle annetaan rauha. Nämä kaksi organisaatiota ovat toimintamalliltaan lähes vastakohtat. Jos tarkastellaan näiden organisaatioiden strategiaa, arvoja tai visioita, voisimme kuvitella niitä seuraavasti: Asiakslähtöisyys, laadukkuus tai rehellisyys. Sama lista sopii kumpaankin esillä olleeseen organisaatioon. Näiden kahden organisaation vastakohtaisuuksista voidaan päätellä, että näkyvää käyttäytymistä ohjaa jokin syvempi ajattelun ja käsityksen taso. (Schein, 2009, s. 34)

## 6.3 Yhteiset piilevät oletukset

Kolmatta tasoa tulee tarkastella syvemmin organisaatioon vaikuttavasta historiasta. Mitkä ovat olleet keskeiset tekijät johtajien arvoissa, uskomuksissa ja olettamuksissa. Jos saavutuksia on saatu aikaan edellä mainituilla tekijöillä, syntyy niistä organisaation tekemisen edellytykset tulevaan. Uudet henkilöstön jäsenet koulutetaan samoihin arvoihin, uskomuksiin ja oletuksiin, jotta uudet työntekijät organisaation onnistuminen tulisi jatkumaan kuten ennen. Jos toiminta ei vastaa historiasta tulevia arvoja, uskomuksia ja oletuksia, organisaatio epäonnistuu. Ilmaistujen arvojen ensimmäisessä

organisaatioesimerkissä toimintamalli perustuu vuorovaikutukseen ja kaikkien mielipiteiden kuunteluun. Tämän kaltaisessa organisaatiossa tulosten saavuttaminen vaatii asioiden ratkaisuun kiistelyä, jotta tuloksia saavutettaisiin. Uusille työntekijöille opetetaan vastaava toimintamalli, jossa asiat pitää kiistellä, jotta tuloksiin päästään. Jos tällä tavalla saavutetaan edelleen onnistumisia, syntyy toimintamallista yleinen ja itsestäänselvyys. Nämä arvot, uskomukset ja olettamukset ovat johdattaneet hyviin tuloksiin ja niiden on oltava ”oikein”. (Schein, 2009, s. 34)

Toisessa organisaatioesimerkissä toimintamalli on hierarkkista ja kurinalaista. Tässä organisaatioesimerkissä hyviin päätöksiin päästään yksilökohtaisella pohdinnalla selkeästi päättämällä. Tuloksien saavuttamisen perusteena ovat olleet patentit, joilla on aikaan saatu selkeä tuotantoprosessi. Kuten ensimmäisessä esimerkissä, niin myös tässä toimintaa ohjaa johtajien arvot, uskomukset ja olettamukset. Tulosten saavuttaminen koetaan järjestelmällisen ja kurinalaisen organisaation saavutuksena, joten uudet työntekijät koulutetaan samaan toimintamalliin. Jos tällaisessa esimerkissä ensimmäinen ja toinen organisaatio asetettaisiin vastakkain, voisi kuvitella kummankin ajattelevan toisen tekevät asiat väärin. Organisaation kulttuurin ymmärtämiseksi tärkeä on saada selville toimintamalliin liittyvät itsestäänselvydet, olettamukset. Itsestäänselvydet ovat organisaation jäsenten tietoisuuden ulkopuolella oleva vaikuttava tekijä. (Schein, 2009, s. 35)

#### **6.4 Kulttuurin sisältö, toiminta, strategia ja päämäärä**

Kulttuuria ovat ne itsestään selvät asiat, oletukset ja opitut asiat, joita organisaation työntekijät päivittäisessä käyttäytymisessään käyttävät. Kulttuuria on se ”tapa, miten me tehdään asioita”. Jos henkilöstön tulisi tarkemmin kuvata kulttuuri omassa organisaatiossa, se ei välttämättä avaudu ilman erillistä apua. (Schein, 2009, s. 39)

Kulttuuri on historian aikana opitun- ja kaikkia yhdistävien oletusten summa. Kulttuuri voidaan esittää myös menestyksen perintönä. Jotta kulttuuria voidaan ymmärtää tarkemmin, tulee sen sisältöä avata realistisemmin. (Schein, 2009, s. 44)

Organisaatio luo itselleen olettamuksia toimintansa tavoitteiden määrittämiseksi. Olettamuksia rakennetaan strategiasta, toimintatavasta, talouden tavoitteista ja toiminnan tavoitteista. Olettamuksia luodaan myös toiminnan mittaamisesta silloin, jos huomataan ettei tavoitteita olla saavutettu. Nämä käsitykset oletuksista voidaan viedä ajan kuluessa toiminta-ajatukseksi ja identiteetiksi, joita pidetään itsestäänselvyyksinä. Jotta nämä itsestäänselvyudet voidaan nostaa esiin, tulee tapahtua jotain, joka loukkaa olemassa olevaa toimintaa. (Schein, 2009, s. 46)

Esimerkiksi voidaan käsitellä yritystoiminnan kehittämistä ja suunniteltuihin tavoitteisiin pääsemistä. Organisaation toimintaa kehitetään suunnitellusti ja jota tukee suunniteltu strategia. Toimintojen kehittämiseksi rekrytoidaan osaavia henkilöitä, osaamista, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Kehityksen yhteydessä havaitaan tarve uusille menetelmille ja uusille asioiden hoitamisen tavoille. Tällaista tilannetta voidaan käsitellä kulttuurin loukkaamisena, jolloin kulttuuriin pohjautunut aikaisempi toiminnan kehittäminen kyseenalaistetaan. Esimerkkinä voidaan ottaa myös laatu. Esimerkkinä voidaan käsitellä myös laatua. Organisaation kulttuuri on voinut rakentaa käsityksen korkeasta laadusta, jossa vähemmän laadukkaampaa ei hyväksytä. Korkealaadukkuus voi johtaa kuitenkin epäonnistuneeseen tuotteeseen. Organisaatio on toiminut mielestään oikein, mutta lopputuloksena on kuitenkin epäonnistuminen. (Schein, 2009, ss. 49–50)

## **6.5 Rakenne, järjestelmät ja prosessit**

Organisaatio, jolla strategiaa toteutetaan voi olla korkea tai matala. Välittämättä organisaation mallista, merkitystä on sillä, onko organisaatio ollut menestyvä. Jos menestystä on tullut, uskotaan menestyksen johtuvan organisaatiosta. Strategiaa tarkastellen millä tahansa organisaatiolla voi olla yhteinen ajatus strategian toteuttamisesta, mutta käytännössä organisaation sisällä olevat yksiköt voivat organisoida jollain muulla tavalla saman strategian tavoittamiseksi. Tällöin puhutaan organisaatiokulttuurin alakulttuureista, jotka syntyvät kokonaiskulttuurin sisälle. Tehokkaaseen toimintaan pyrkiessä organisaatiot kehittävät omat tapansa ohjata- ja määrittää prosesseja. Jatkuvasti toimivat prosessit ovat itsestäänselvyksiä. Voimakkaalla kulttuurilla oleva organisaatio

saattaa kokea hankalaksi palkata työntekijän organisaation ulkopuolelta, koska menestyvä toiminta on saatu luotua omaa kulttuuria tukevalla toimintatavalla. (Schein, 2009, ss. 50–51)

## 6.6 Virheiden havaitsemis- ja korjaamisjärjestelmät

Jokainen organisaatio mittaa omaa toimintaansa itselleen parhaalla tavalla. Mittaamisella haetaan käsitystä ennalta sovituista oletuksista. Mittatietoa voidaan hakea osakekurssiin, taloustietojen tai tuottavuuden lukuihin perustuen. Organisaation historia heijastaa virheiden havaitsemiseen ja niiden korjaamiseen. Virheiden havaitsemiseen vaikuttaa organisaatiossa oleva johtamiskulttuuri. Jos johtamiskulttuuri perustuu yksinkertaiseen syy-seuraus-muotoon, on johtamiselle tarve tuntea tilanteiden hallittavuus. Tällöin johtamiskulttuuri käsittää yksilön vastuun merkityksellisenä. Organisaatiot tosin poikkeavat toisistaan siitä, miten yksilön vastuuta käsitellään havaittujen virheiden suhteen. Joillakin organisaatioilla on tiukka kuri ja virheistä rangaistaan selkeästi. Organisaatiossa, jossa on kasvettu holhoamisen ja elinikäisen työsuhteen arvojen keskellä, virheiden havaitsemisesta ei välttämättä edes rankaista. (Schein, 2009, s.51)

## 7 Ihmisen mielen ja ajatuksen toiminta viestinnässä

Ihmisen kulttuuria käsiteltäessä yläkulttuurina voidaan pitää kansallisuutta, kuten suomalaisuus, ruotsalaisuus tai mikä tahansa. Yläkulttuurin alapuolella ovat alakulttuurit, joita yhdistää sama yläkulttuuri, mutta alakulttuurit voivat poiketa toisistaan. Ihmisinä tulemme erilaisista taustoista ja taustat muodostavat henkilökohtaisen kulttuurin. Asiat, jotka minulle kertoo suomalaisuudesta, ei välttämättä ole samoja asioita jollekin toiselle. Silti olemme yläkulttuurimme mukaisesti suomalaisia ja alakulttuurimme mukaan ei niin samanlaisia. Toisaalta yläkulttuuri, eli kansalaisuus voi olla eri, mutta alakulttuuriset taustat voivat olla taas yhdenmukaisia. (Keisala, 2012, ss. 21–22)

Ihmisen kulttuurissa käyttäytymistä ohjaavat tekijät ovat näkymättömissä.

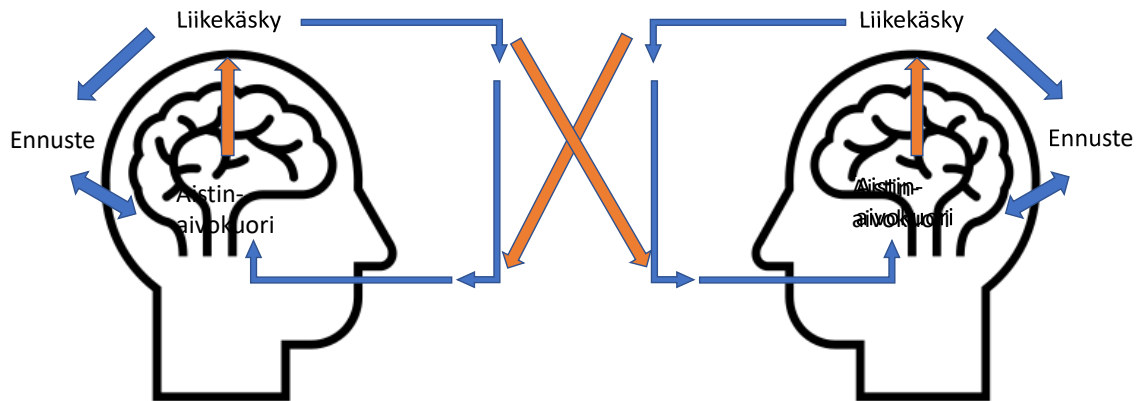
Käyttäytymisemme tapa rakentuu kulttuurisidonnaisuuksiemme päälle. Yleisesti emme keskustele näistä asioista tai emme välttämättä osaa keskustella näistä asioista lainkaan.

Pohdimmeko sitä, miksi käyttäydyin tavalla kuin nyt käyttäydyn ja mitkä ovat perustelut sille? Toisella ihmisellä ei taas voi olla samaa kulttuurisidonnaista käyttäytymisperustaa kuin toisella, meillä kaikilla on eri kulttuurilliset lähtökohdat. Kahden ihmisen kohdatessa emme välttämättä jää tutkiskelemaan myös sitä, mitkä ovat toisen kulttuurilliset sidonnaisuudet hänen käyttäytymisessään. Näistä kummankin ihmisen kohdalla, katsomme elämää luonnollisena asiana. Kummallekin elämä, jota elämme, on luonnollista ja normaalia. Toisen ihmisen tarkastelu perustuu omien, luonnollisiin kulttuurisidonnaisuuksiin perustuvan katselusuunnan kautta. Tältä katselusuunnalta arvioimme toisen käytöstä ja teemme mahdollisesti myös päätelmiä siitä. Myös se toinen henkilö tekee teille samoin kuin hän hänelle. Yhteenlaskettuna tilanne saattaa olla hämmentävä ja epävarma. Tällaisessa tilanteessa, voimme tulkita asioita toisesta väärin ja ajautua jopa konfliktiin. (Friedman, 2005.)

### **7.1 Ihmisen mielen toimivuus viestinnässä**

Sosiaalisen vuorovaikutuksen merkitys ihmisen aivojen ja käyttäytymisen muokkaantumiselle on selitettävissä toiminta silmukan avulla. Toimintasilmukalla tarkoitetaan hermostollisen toiminnan ja havainnoinnin suhdetta. Toisin sanoen toiminnan ja aistimisen yhteyttä. (Hari, ym. 2015, s. 16)

Kaavio 3. Toimintasilmukka aivojen käyttäytymisen muokkaantumiselle (Hari, ym. 2015, s. 26)



Aivoista lähtevä liikekäsky siirtyy yhtäaikaaisesti kahteen suuteen. Liikkeenä lihaksille sekä ennusteena aivokuoreen odottamaan liikekäskyn toteutumista. Liikekäsky toteutuu ulkomaailmassa ja palaa takaisin tapahtuman palautteena. Palautetta verrataan liikekäskyn ennusteeseen. Hyvänä esimerkkinä silmukan toiminnasta kertoo tilanne, jossa tehtävänä on nostaa ylös painava käsipaino. Käsipaino onkin pelkkä kuori ja painoltaan kevyt. Paino nähtäessä näköhavaintoon perustuva oletus lähettää liikekäskyn lihaksille sekä ennusteena aistien palautteena. Nostettaessa painoa se nouseekin kevyesti, nostaja hämmästyy ja näköhavaintoon perustuva ennuste ei pidäkään paikkaansa. Ennusteen ja aistipalautteen välillä on painon nostossa ero. Tällöin painon nostaja voi muuttaa aisti-informaatioon perustuen liikekäskyjään. (Hari, ym. 2015, s. 26–27)

Toimintasilmukka säätelee ihmisen toimintaa niin yksilönä, mutta myös toisen ihmisen kanssa tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Fyysinen ulkomaailman tapahtuma on toisen ihmisen kanssa tapahtuvaan vuorovaikutustilanteeseen merkittävästi yksinkertaisempaa. Ihmisen aivojen suureksi kooksi onkin ehdotettu vuorovaikutuksesta johtuvaa syytä. Vuorovaikutus vaatii ennakointia, muistamista, reagointia ja toisen ihmisen toimien tarkkailua. Toimintasilmukan teorian kautta voidaan hahmottaa miten ihmisäivot muuttuvat ympäristön muuttuessa esimerkiksi silloin, kun ihminen siirtyy uuteen kulttuuriin ja uusien ihmisten pariin. (Hari, ym. 2015, s. 27)

Vuorovaikutus ihmisten välillä koostuu tehokkaista työvälineistä, kielestä ja sanoista. Näillä työvälineillä välitetään viestejä, mutta samoilla välineillä luodaan yksilöiden väliseen viestintään myös taivuttelua, painostusta sekä komentamista. (Hari, ym. 2015, s. 29)

## **7.2 Uuden oppiminen aikuisena**

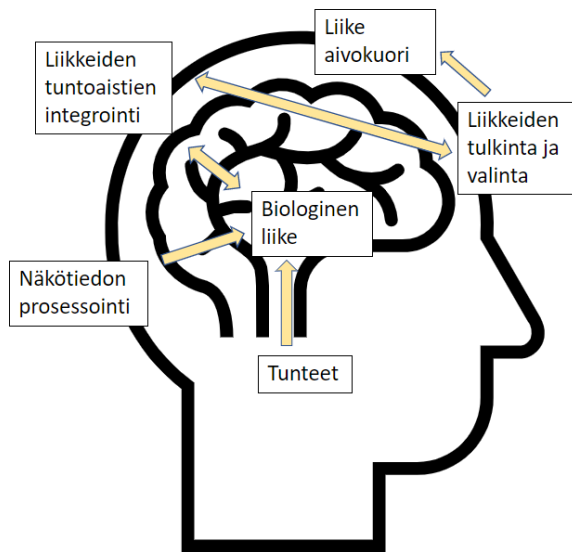
Mielen kehittymiselle on varattu aikaa koko elämä, olemme aikuisinakin jatkuvassa uuden oppimisessa. Ihmisen aikuistuesssa mieli yleensä muuttuu iän myötä. Vanhetessa mielestä tulee sovinnollisempi ja kykenemme ottamaan vastaan erilaisia näkemyksiä. Tämä tarkoittaa suhteellisen ajattelun kehitystä, jolloin ihminen kykenee irtaantumaan mustavalkoisesta ajattelusta. Aikuistumisen suurempana riskinä on menettää nuoruusiän uteliaisuus ja avoimuus, koska aikuinen kokee enemmän ajattelevansa kokemusten ja tiedon kautta. Aikuisiällä palautteen vastaanottaminen saattaa olla vaikeaa siitä syystä, koska lähtökohtaisesti aikuinen asiantuntijuus on hankittu jo kokemuksen kautta saadun koulutuksen kautta. Tunne keskeneräisenä olemisesta koetaan enemmän heikkoutena kuin vahvuutena, ja uusien asioiden oppiminen voikin olla haastavaa. Haasteet uuden oppimiselle voivat nousta esiin työelämässä, jossa toimivat konservatiiviset organisaatiot ja instituutionalliset toiminnot eivät ole muutettavissa helposti. (Hari, ym., 2015, s. 67)

## **7.3 Toisen ymmärtäminen, peilautumisjärjestelmä**

Millä keinoin ihmiset voivat toimia yhdessä ja ymmärtää toinen toistaan. Jokaisella on omat aivot ja oma mieli, mutta siitä huolimatta meillä on kyky yhteiseen todellisuuteen. Kysymys on intersubjektivisuudesta, joka tarkoittaa yhteistä ymmärrystä ja kokemusta. Intersubjektivisuus rakentuu peilautumisjärjestelmänä toimivan hermostollisen pohjan päälle. Peilautumisjärjestelmä mahdollistaa toisen ihmisen tulkinnan aikeista, tuntemuksista, ilmeistä, eleistä, asennoista ja liikkeistä. (Hari, ym., 2015, s. 67)



Kuva 8. Aivojen peilisolujärjestelmä (Hari, ym., 2015, s. 72).



Kuvio esittää peilisolujärjestelmän yksinkertaistetun toiminnan. Näkö tieto liikkuu aivojen takaosasta etuosaa kohti. Tunteet, eli Brocan alue, on mukana tulkitsemassa liikkeitä ja suorittamaan liikkeen valintaa. Tämän jälkeen yhteys johtaa lihaksille lähetettävien liikekäskyjen paikkaan, liikeaivokuoreen. Peilautumisjärjestelmä koetaan lyhyenä reittinä uusien taitojen oppimiseen. Esimerkiksi katsomalla toisen ihmisen vaativia liikesarjoja, katsoja voi kyetä ymmärtämään. Toisen ihmisen tulkitseminen voi kuitenkin olla myös virheellinen kielellisessä tai ei-kielellisessä viestinnässä. (Hari, ym., 2015, s. 72)

#### 7.4 Ajatusprosessi on tiedostettua tai tiedostamatonta

Päätöksenteko ja ajattelu perustuvat tiedostettuun tai tiedostamattomaan ajatusprosessiin. Tiedostamattomilla prosesseilla tarkoitetaan automaattisia prosesseja, jotka eivät vaadi hallittua ajattelua eikä tarkkaavaisuutta. Tiedostetut prosessit ovat taas tiedostamattomien prosessien vastakohtia. Eli prosessit ovat tietoisesti hallittuja. Tiedostamattomia prosesseja voidaan nimittää myös automaattisiksi prosesseiksi. Se mikä erottaa tiedostamattomat ja tiedostetut prosessit toisistaan on selkeästi niiden nopeus. Tiedostamattomat prosessit toimivat millisekuntien luokassa, kun taas tiedostetut sekuntien yksikössä. Käytännössä

nämä prosessit tulevat esiin esimerkiksi mielipiteen muodostamisessa. Ensimmäinen nopea vaikutelma saadaan aikaan tiedostamattomien prosessien toimivuuden tuloksena. Tiedostetun prosessin tulos vaatii enemmän aikaa. Tiedostettu prosessi perustuu työmuistissa olevaan tietouteen. Kuinka hyvin kykenemme tiedostettuun prosessiin ja sen tuottamaan hallittuun ajatteluun, riippuu työmuistin laajuudesta ja sen sisältävästä tiedosta. Työmuisti koostuu eri osa-alueista, joita ovat esimerkiksi kokemukset ja opitut asiat. (Hari, ym., 2015, ss. 113–114)

## **7.5 Tunteiden syntyminen ja niiden ymmärtäminen**

Tunteiden syntyminen tapahtuu ihmisen aivojen keskimmaisessa osassa, jota kutsutaan limbiseksi järjestelmäksi. Limbinen järjestelmä luo automaattisesti tunteita esimerkiksi tarkkaavaisuuteen liittyen. Tarkkaavaisuutemme toimii automaattisesti ja aistii herkästi tunteita. Prefrontaalinen korteksi, eli tietoinen ajattelu tapahtuu taas aivon etuosan uloimmassa kerroksessa. Tietoinen mieli ei kykene käsittelemään kuin yhden asian kerrallaan. Kaiken kaikkiaan sinne pääsee vain pieni osa kaikissa aivo-osissa tapahtuvasta ajattelusta. Kykenemme tietoisessa ajatteluprosessissa yhden asian käsittelyyn, samoin kykenemme tunteidenkin osalta yhden tunteen käsittelyyn kerrallaan. Tunteiden käsittelyprosessi kulkeutuu automattisen järjestelmän, eli limbisen järjestelmän kautta, jossa limbinen järjestelmä säätelee tietoiseen ajatteluun pääseviä tietoja. Käytännössä tämä toimii niin, että reagoimme kaikkiin tunteita herättäviin tilanteisiin, jossa tarkkaavaisuutemme aistii tietoja. Tunteet vaikuttavat ajatteluamme merkittävästi, koska huomiomme kiinnittyy aina ensimmäisenä tunteisiin. (Rantanen, 2011, s. 31)

Tilanteessa, jossa koemme voimakkaita tunteita, resurssit keskittyvät limbisen järjestelmän toimintaan. Tällöin tietoiselle ajattelulle ei ole käytössä resursseja yhtä paljon. Tästä syystä järkevä ajattelu voimakkaiden tunteiden keskellä on hyvin vaikeaa. Voimakkaassa tunnetilassa päästään järkevään keskusteluun vasta kun tunnetila on rauhoittunut. Tilanteen hallinta on mahdollista siten, että kytketään tietoisesti limbinen järjestelmä tietoiseen alueeseen, jolloin resurssit alueiden välillä tasapainottuvat. Tällaisessa tilanteessa, jossa

tietoisesti keskitymme tunteiden käsittelyyn, vähennämme samalla limbisen järjestelmän resursseja. (Rantanen, 2011, ss. 32–33)

Voimakkaat tunteet käsitteenä ymmärretään tunteina kuten kiukku, suuttumus tai turhautuminen. Jos koemme positiivisia voimakkaita tunteita, rauhoitummeko vastaavalla tavalla, jos keskitymme positiivisten tunteiden tietoiseen pohdintaan? Niin negatiivisten kuin positiivisten tunteiden kanssa voidaan toimia samoin. Voimme rahoittaa limbisen järjestelmän tunnekäsittelyä tietoisesti. Positiivisten tunteiden kanssa tilanne etenee vastaavalla tavalla, eli voimme rauhoittaa myös positiivisten tunteiden intensiteettiä. Positiivisiin tunteisiin ei kannata jäädä liiaksi kiinni, mutta tunteet on hyvä tunnistaa sekä niiden vaikutukset. Tarkkailemalla positiivisia tunteita sekä niiden vaikutuksia, on mahdollista laajentaa positiivisten tunteiden määrää. Jokaisella on mahdollisuus kehittää tunneajatteluaan. (Rantanen, 2011, ss. 33–34)

Kykenemme omien tunteiden tulkintaan, mutta toisen henkilön tunteista meillä ei suoraa käsitystä ole. Voimme tehdä päätelmiä toisen ihmisen tunteista, meneekö ne oikeaan, sitä ei voi varmasti sanoa. Tulkinnat toisen ihmisen tunteista perustuvat ulkoisiin havaintoihin kuten kasvonilmeet, asennot tai äänensävy. Toisen ihmisen ulkoisten havaintojen päätelmät perustuvat käsitykseen omista tunteista vastaavissa tilanteissa, joita toisesta ihmisestä huomaamme. Esimerkiksi jos toisen ihmisen ilme näyttää meistä nyrpeältä, tiedostamme tämän siksi, koska omasta mielestämme ja omaan kokemukseemme perustuen minä näytän juuri tuolta silloin, kun olen nyrpeä. (Hari, ym., 2015, s. 72)

## **7.6 Vuorovaikutuksen tunteet**

Puheen ja kielen vuorovaikutus mahdollistavat tunteiden ilmaisun. Puheessa tunnepitoisia ilmaisuja sanotaan prosodiseiksi piirteiksi, joita ovat sävelkorkeus, rytmi, äänenvoimakkuus ja sävy. Tunnetta välittää myös puheessa käytettävä sanasto, joita ovat puhuttelusanat (kulta), tai kuvaavat metaforat, kuten (luuseri, piru), intensifioijat (todella hauskaa) ja diminutiivimuodot (lapsonen). Huudahduslauseiden käyttö ilmaisee myös tunteita, kuten (Mitä sinä teet?). Sähköisen viestinnän yhteydessä koetaan ilmaista myös tunteita

kirjoitetun tekstin yhteydessä. Hymiöillä ilmaistaan tekstiin rinnastettavaa tunnetta. (Hari, ym., 2015, ss. 92–93)

## **7.7 Tiedollinen empatia**

Tiedollinen empatia, eli kognitiivinen empatia tarkoittaa käsitystä, jossa tarkastellaan tilannetta toisen henkilön näkökulmasta. Tiedollinen empatia voidaan jakaa kahteen tarkempaan osa-alueeseen, kognitiiviseen ja emotionaaliseen. Kognitiivinen tarkoittaa käsityksen muodostamista henkilön uskomuksista ja aikomuksista. Emotionaalinen tarkoittaa tunteiden simuloimista. Simuloiminen tarkoittaa toisen henkilön tunteiden tarkastelua. Mainiona esimerkkinä tunteiden simuloinnista kertoo tilanne, jossa näet toisen henkilön maistavan jotain pahanmakuista ruokaa. Näet henkilön ilmeestä ruoan olevan hänelle pahan makuista. Havaittuamme tilanteen, aivomme reagoi vastaavalla aivoverkoston aktivoinnilla toisen henkilön tilanteeseen. Tätä toimintoa kutsutaan tunteiden simuloinniksi. (Hari, ym., 2015, ss. 97–98)

## **8 Tutkimusmenetelmä ja aineistonkeruumenetelmä**

Tämä tutkimustyö on tutkimusstrategialtaan empiirinen tutkimus ja menetelmäsuuntauksena laadullinen, eli kvalitatiiviseen tutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä toimi keskusteleva haastattelutilaisuus joka ääni tallennettiin litterointia varten.

Tutkimusmenetelmät ovat empiirisen tutkimuksen keskiössä. Tutkimusmenetelmien valinta ja soveltuvuus tulee pohtia kyseisen tutkimusongelman ratkaisujen mukaisesti. Tutkija joutuu tekemään valintoja erilaisten reunaehtojen kanssa. Reunaehtoja ovat muun muassa tehokkuus, taloudellisuus, tarkkuus ja luotettavuus. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 34)

Haastattelu antaa mahdollisuuden tiedonhankinnan vapauteen. Kielellisessä vuorovaikutustilanteessa tiedonhankintaa voidaan suunnata haastateltavan kanssa itse tilanteessa. Haastattelua tukee haastateltavan ei-kielelliset vihjeet. Vihjeet auttavat

ymmärtämään vastausten merkityksen lähtökohtaista vastausta paremmin. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 34)

Aineistonkeruun laatua voidaan tavoitella hyvällä haastattelurungolla. Ennalta voidaan pohtia myös mahdollisten teemojen syventämistä. Laadukkuutta voidaan parantaa haastatteluun valmistautumalla. Tämä tarkoittaa haastattelun sisäistämistä yhdelle tai useammalle haastattelijalle. Haastattelukoulutuksella on mahdollista kasvattaa haastattelijoiden itsevarmuutta ja itseensä luottamista. Laatua on mahdollisuus parantaa haastatteluun tarvittavien teknisten laitteiden toimintavarmuudella. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 184)

Parhaimmillaan tutkimussuunnitelma mukautuu avoimena tutkimushankkeen rinnalla. Tällöin tutkimusmenetelmällä saavutetaan ilmiön prosessiluonne. Tutkimussuunnitelman avoimuus mahdollistaa tutkimukseen liittyvien vaiheiden, kuten aineistonkeruun, analyysin, tulkinnan ja raportoinnin sitoutuvan toisiinsa. (Eskola & Suoranta, 1998, ss. 13–14)

Kuten tämän tutkimuksen yhteydessä ilmeni, oma suhtautumiseni tutkittavaan asiaan oli haastavaa. Tilanteeseen vaikutti ratkaisukeskeinen ajattelutapani, joka tarkoittaa määrätietoista tulosten ja tavoitteiden saavuttamista. Ongelmatilanteessa toimintatapani on määrätietoinen ja selkeä. Ongelman määrittämisen jälkeen edetään ratkaisuihin, jonka seurauksena valitaan ratkaisuista paras tai ainakin vähiten huonoin.

Tutkimusmenetelmän pohdinnassa ja aineistonkeruun toteuttamisessa on ollut tärkeää tarkastella omaa suhtautumista sen hetkiseen tilanteeseen. Tilanteessa ikään kuin joutuu jarruttelemaan omaa määrätietoista etenemistä ja tällöin tulee hiljentyä pohdintaan mitä asioita jää mahdollisesti huomaamatta. Kuten Eskola ja Suoranta kirjassaan esittävät, syntyy objektiivisuus subjektiivisuuksiensa tunnistamisesta. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 17)

Hypoteesittomuus laadullisessa tutkimuksessa merkitsee tutkijan suhtautumista ennakkoluulottomasti tutkimuskohteeseen tai tutkimustuloksiin. Tutkijan havainnot tukeutuvat omiin kokemuksiin, mutta kokemuksista ei muodosteta rajoitteita tutkimuksen toimenpiteille. Tutkimuksen kuluessa, tutkijan tulisi oppia ja yllättyä. Jotta tutkija voi oppia

uutta tutkimuksen aikana, tutkimuksen ennakko-oletukset tulee tiedostaa ja niitä tulee käsitellä tutkimuksen esioletuksina. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 20)

Alasuutari käsittelee kirjassaan laadullisen tutkimuksen hypoteeseja niiden testaamisena. Hypoteeseja luodaan vähitellen tutkimuksen edetessä tutkimuskohteen tutustumisen parantuessa. Etnografinen tutkimusprosessi tarkoittaa tutkittavan asian aineiston ja analyysin samanaikaista etenemistä, jossa hypoteesien testaaminen ohjaa uuden materiaalin keräämistä. (Alasuutari, 2011, s. 268)

Otantatutkimusmenetelmä on isomman perusjoukon osaan liittyvä tutkimus. Silloin, kun perusjoukko on kooltaan suuri, ei välttämättä ole hyödyllistä tutkia jokaista perusjoukon tilastoyksikköä. Tällöin voidaan käyttää otantamenetelmää perusjoukon pienemmälle osalle. Kaikkia perusjoukon tilastoyksikköjä koskeva tutkimus on nimeltään kokonaistutkimus. Otantatutkimuksen keino on saada määritettyä perusjoukosta selkeä kuva. Perusjoukon osa tulee olla ”edustava”, jotta se antaisi mahdollisimman hyvän kuvan itse perusjoukosta, mutta vain pienemmässä koossa. Tässä tapauksessa perusjoukon osassa on ison joukon ominaisuudet oikeassa suhteessa. (Holopainen, ym., 2004, ss. 14–15)

Tutkimuksen satunnaisuusotanta perustuu konferenssikutsun hyväksyviin ja paikalle saapuneisiin henkilöihin. Henkilöt ovat valikoituneet oman mielensä ja mielenkiintonsa mukaisesti kutsuun ja sen sisältöön. Läsnäolijoihin ei vaikutettu millään muulla tapaa kuin kaikille jaetulla avoimella kutsulla. Osallistumispäätös keskustelutilaisuuteen on ollut kaikkia paikalle saapuneita henkilöitä kohtaan tasavertainen ja neutraali.

Nimensä mukaisesti, satunnaisotannassa otantayksiköt valitaan satunnaisesti. Tällöin jokainen tutkimukseen osallistuva henkilö on tullut valituksi riippumatta muihin valintoihin ja samalla todennäköisyydellä. Satunnaisuus on mahdollista saada aikaan myös arpaonnella (Holopainen, ym., 2004, s. 16)

## 8.1 Aineistonkeruumenetelmä

Aineistonkeruu toteutettiin kahden tunnin mittaisena keskustelutilaisuutena. Tilaisuus sisälsi kaksi vaihetta, kyselylomakkeen täyttämisen sekä avoimen keskustelevan haastattelun. Keskustelulla oli tavoite aikaan saada avoin ja vapaamuotoinen haastattelu, johon usealla henkilöllä on mahdollisuus osallistua samanaikaiseen vuoropuheluun. Tilaisuuden aloittavassa ensimmäisessä vaiheessa esiteltiin kyselylomake (Liite 1). Kyselylomake luotiin Office365 ohjelmistopakettiin kuuluvaa FORMS-ohjelmistoa käyttäen. Forms-ohjelmistolla kysymysten esittäminen on sähköisesti sujuvaa ja ohjelmiston käyttämät raportointitavat ovat tutkimustyön tarpeeseen kattavat.

Keskustelutilaisuuden kutsu toimitettiin SKOB:n sisäisessä intranetissä avoimena koko SKOB:n organisaatiolaajuudella. Paikalle saapui 9 henkilöä ja he sijoittuivat SKOB:n organisaatiossa seuraavasti:

Tuotanto organisaatio	4
Hallinnon organisaatio	4
Johto	1

Tilaisuuden tervetulo puheenvuoron jälkeen läsnäolijoille esiteltiin kyselylomakkeen kysymykset yksitellen projisoinnin avulla. Kysymysten esittelyssä varmistettiin kysymysten oikeinymmärrys ja kysymysten tarkoitus. Kysymysten esittelyssä tarkentavia huomioita nostettiin esiin aktiiviseksi. Huomioilla selkeytettiin kysymysten taustamerkitystä ja vastausten tavoitetta. Esittelyn ja tarkennusten jälkeen tilaisuuden läsnäolijat vastasivat Forms-kyselyyn matkapuhelimillaan projisoinnilla esitetyn QR-koodin avulla. Keskimääräinen henkilövastausaika kyselyyn oli 2 minuuttia 10 sekuntia. Forms kyselyn tulokset löytyvät liitteestä 2.

## 8.2 Haastattelu

Kyselyn tehtävänä oli luoda luonteva siirtymä aineistonkeruun toiseen vaiheeseen eli keskusteluhaastatteluun. Lähtökohtainen tavoite oli tukea keskustelu kyselylomakkeen kysymyksiin haastattelurunkona (Liite 1). Lomakevastausten jälkeen läsnäolijat avasivat keskustelun pontevasti ilman erillistä keskusteluavausta. Tilanne hieman yllätti esiin tulevalla asiakeskeisellä innokkaalla vuoropuhelulla, ja päätin olla ohjaamatta keskustelua kyselylomakkeen mukaisesti. Luovutin vapauden keskustelulle sekä sen suunnan ajautumiselle läsnäolijoille.

Mieleisintä oli havaita asiakeskeinen ponnekkuus ja mielipiteiden esiintuomisen helppous. Läsnäolijat ikään kuin olivat samalla aaltopituudella tutkimusaiheesta ja informaatiota pulppusi läsnäolijoista. Mielekästä oli havaita myös se, että läsnäolijoiden suhtautuminen tutittavaan asiaan oli asiakeskeinen ja asiantunteva. Selvää oli se, että keskustelutilaisuuteen oli saapunut potentiaalisesta henkilömäärästä vain pieni osa, mutta läsnä olivat ne henkilöt, joita tutkimusaihe kiinnosti.

Keskustelu ääni-tallennettiin litterointia varten.

## 8.3 Haastattelun litterointi

Tutkimuskirjallisuus käsittää litteroinnin teoreettisena toimintana. Tutkijan käyttämät aineiston käsittelymenetelmät heijastavat tutkijan teoreettista esiyymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Litteroinnilla tutkijalla on käsitys siitä, millä tavalla tutkittavaa aihetta on mieleisintä lähestyä. Litteroinnilla ei saada kaikkea laadullista aineistoa lukijalle näytettäväksi, mutta litteroinnilla voidaan aineisto tuoda lukijaa lähemmäksi. Lukijalla on mahdollisuus tulkita ja analysoida aineistoa uudelleen. Laadullisen tutkimuksen validiteettia ehostavat piirteet ovat analyttinen läpinäkyvyys sekä aineiston asettaminen tulkinnoille. Litteraatilla ei saavuteta alkuperäisen puhetilaisuuden verbaalisia ja ei-verbaalisia vivahteita. Litteroitua materiaalia esiteltäessä sen tukena voidaan esitellä muuta materiaali, kuten kuvia, videoita tai äänitallenteita. (Nikander, 2010, ss. 432–433)



Litteroinnissa äänitallenne purettiin taulukkoon Microsoft Excel ohjelmistoa käyttäen. Äänimateriaalin muuttaminen taulukkomuotoon tekstiksi syntyi materiaalia objektiivisesti tarkastelemalla. Materiaalin litterointi alkoi kuuntelemalla äänitteellä olevaa puhetta aiheista ja mielipiteistä. Henkilöiden puheet, mielipiteet ja aiheet muotoutuivat xls-taulukon soluihin jokainen aihe ja kommentti omalle rivilleen erikseen. Näitä soluja käsittelen tässä tutkimustyössä tietueina.

Litterointitaulukot löytyvät kappaleesta Tulosten analysointi.

#### **8.4 Teemoittelu**

Tematisoinnilla on mahdollisuus vertailla tutkimusongelmassa olevien asioiden esiintymisiä ja ilmentymiä. Aineistosta on mahdollisuus erotella sitä koskevat keskeiset aiheet siten, että aiheet tulisi ensin löytää ja tämän jälkeen erotella ne toisistaan. Teemoittelu on käytännöllisen ongelman selvittämisessä kannattava aineiston analysointitapa. (Eskola & Suoranta, 1998, ss. 174–179)

Tiedon prosessoinnin 1. vaihe

Ensimmäinen tiedon prosessointi tapahtui litteroinnin jälkeen tietueiden teemoitteluna. Teemoittelun lähtökohdaksi asetin tämän tutkimustyön keskeiset alueet, kulttuurillisen teeman sekä viestinnän teeman. Nämä teemat ovat tutkimuksen pääteemoja.

Teemoittelun aloitus tapahtui litteroinnissa kirjoitettujen tietueiden tarkastelulla. Tarkastelussa pohdinta keskittyi tietueen sisällön keskeiseen merkitykseen ja merkityksen sovittamiseen käytössä oleviin pääteemoihin. Tietueet saattoivat sisältää samanaikaisesti kumpaankin teemaan liittyvää asiaa tai pelkästään vain toiseen. Joillain tietueilla ei ollut teemakohtaista sisältöä lainkaan, jolloin nämä tietueet merkitsin ”tyhjiksi” tietueiksi myöhempää taulukon siivousta ajatellen. Tyhjä tietue tarkoitti keskustelussa nousutta kommenttia tai mielipidettä, joka ei liittynyt ennalta valittuihin teemoihin millään tapaa.

Tiedon prosessoinnin 2. vaihe

Tietueiden teemoittelun jälkeen, tietueita tarkasteltiin uudelleen, miten teema puhuttelee tietuetta. Tässä tarkastelussa käänsin katsonta suunnan teemasta tietueeseen. Tarkoitus oli tarkastella pääteeman ja tietueen välistä yhteyden luotettavuutta. Tarkastelussa nousi esiin pääteeman suuri laajuus tietueen merkitykseen. Tämä kävi ilmi siten, että samaan pääteeman valintaan liittyi eri asioita tarkoittavia tietueita, mutta kuitenkin ne kuuluivat saman pääteeman alaisuuteen. Teemoittelua tuli saada selvemmäksi, joten lisäsin tietuetta kuvaavan otsikon pääteeman rinnalle. Otsikko kuvasi tietueen asiasisällön kokonaisuutta siitä, mitä tietueen keskeinen sisältö tarkoitti.

#### Tiedon prosessoinnin 3. vaihe

Tietueiden otsikointi tuotti suuren määrän erilaisia otsikoita. Taulukko näytti sekavalta ja vaikka perustana oli kaksi pääteemaa, tuntui tietueet vaeltavan teemojen sisällä hyvin erilaisella tavalla. Tarkastelin tietueita laveammin ikään kuin löydetyt asian paikkaa otsikon kuvaamassa pääteemassa. Samoin tarkastelin syy-seuraussuhteita asian sisällössä. Eli tietueen syvyyttä huomioiden asiakokonaisuuteen liittyvän tapahtumajärjestyksen. Tämän prosessoinnin seurauksena pääteemakohtaisten otsikoiden määrä väheni. Eli tietueiden sisällöt yhdistyivät samojen otsikoiden alle. Seuraus johtui siitä, että toisessa tiedon prosessoinnin vaiheessa löysin nopeasti pääteemaan viereen kuvaavan otsikon tietueelle. Siinä vaiheessa en kuitenkaan kiinnittänyt huomiota otsikon tarkkuuteen tai sen laajuuteen.

#### Tiedon prosessoinnin 4. vaihe

Pääteeman alla olevien otsikoiden vähenemisen jälkeen otsikoita oli kuitenkin vielä useita erilaisia ja se tuntui edelleen sekavalta. Pääteeman ja tietueen otsikon välissä tuntui olevan toisiinsa nähden matkaa. Eli pääteema oli selkeästi ylätason otsikko ja tietueen otsikko oli yksityiskohtaista kuvaavampi. Lisäsin pääteeman ja tietueen otsikon väliin alateeman, jotta asioiden lajittelu tulisi selkeämmäksi. Tein uudelleen vastaavan tiedon prosessoinnin kuin vaiheessa kolme. Eli tarkastelin asian syy-seuraussuhdetta uudelleen. Huomasin asioiden asettuvan saman pääteeman ja alateeman alle omille teema-alueilleen.

#### Tiedon prosessoinnin 5. vaihe

Alateemojen alla oli edelleen useita tietueotsikoita, joka vaikutti vieläkin epäselvältä. Tarkastelin tietueotsikoita alateeman mukaisesti ja etsin niille yhdistäviä uusi otsikoita. Tässä vaiheessa loin alateemojen alle ryhmät. Nimesin ryhmät asiakohtaa kuvaavalla nimellä, jossa tavoittelin ryhmien yhdenvertaisuutta asialaajuudessa. Tässä vaiheessa havaitsin ryhmille muodostuvan samoja otsikoita, vaikka pääteema ja alateema oli eri.

Taulukko 1. Tuloksista muotoutuneet teemat ja ryhmät

<b>Pääteema</b>	<b>Alateema</b>	<b>Ryhmä</b>
Kulttuuri	Rooli	Motivaatio
Kulttuuri	Rooli	Osaaminen
Kulttuuri	Viestiväline	Osaaminen
Viestintä	Kirjoittaminen	Osaaminen
Viestintä	Kirjoittaminen	Tunteet
Viestintä	Ymmärtäminen	Osaaminen
Viestintä	Ymmärtäminen	Tunteet

Kuva 9. Teemojen, alateemojen ja ryhmien huomiosisällöt

<b>Kulttuuri-Rooli-Motivaatio</b>
Henkilöiden tarvittava motivaatiota sähköpostin kirjoittamisessa tai viestin ymmärtämisessä
<b>Kulttuuri-Rooli-Osaaminen</b>
Henkilöiden tarvittava osaaminen toimia roolinsa mukaisissa tehtävissä
<b>Kulttuuri-Viestiväline-Osaaminen</b>
Käytetäänkö sähköpostiohjelmaa tarvittavalla osaamisella
<b>Viestintä-Kirjoittaminen-Osaaminen</b>
Kirjoitustaidon osaaminen sähköpostiviestinnässä
<b>Viestintä-Kirjoittaminen-Tunteet</b>
Sähköpostiviestiin kirjoittamiseen liittyvät tunteet
<b>Viestintä-Ymmärtäminen-Osaaminen</b>
Osataanko sähköpostiviestintää ymmärtää asiantuntevasti
<b>Viestintä-Ymmärtäminen-Tunteet</b>
Sähköpostiviestin lukemiseen liittyvät tunteet

## 9 Tulosten analyysi

Tässä kappaleessa analysoidaan tulosten sisältöä sekä kuvataan tuloksia ristiintaulukoinnin tuottamaan statistiikkaan perustuen.

### 9.1 Ristiintaulukointi

Tilastollista riippuvuutta tarkastellaan kahden tai useamman muuttujan tutkimuksessa. Riippuvuus ”tilastollinen yhteys” kertoo toisen muuttujan antavan toiselle jotain ennustetta tai lisäinformaatiota. Ristiintaulukoinnin periaate on kerätä kaikki muuttujat yhteen taulukkoon. Tällöin yhden muuttujan arvoa voidaan tarkastella toisen muuttujan luokkaan. Tästä syntyy kaksiulotteinen frekvenssijakauma, jossa ensimmäisen muuttujan arvo asettuu riville otsikoksi ja toisen muuttujan arvo taas otsikoksi sarakkeelle. Ristiintaulukoinnin antamaa tietoa johtopäätöksiä varten ei voida pitää välttämättä luotettavina. Taulukointiin käytettävä otos jaotellaan ryhmiin ja tässä vaiheessa ryhmä tai ryhmät voivat jäädä liian pieniksi. (Holopainen, ym., 2004, ss. 157–158)

### 9.2 Teemojen analysointi

Kulttuuri on tutkimustyön toinen keskeinen osa-alue viestinnän parina. Kulttuurin pääteeman alla esiintyvät tekijät liittyvät organisaation toimintaan, jolloin kulttuuria voidaan käsitellä organisaatiokulttuurina. Organisaatiokulttuuria käsiteltäessä, sitä voidaan tarkastella myös pitkäkestoisena historian rakentamana toimintamallina. Toiminnan perinteet ja tapa tehdä asioita liikkuu organisaation mukana ihmisissä ja toiminnoissa. Organisaation toimintaa ei kuitenkaan sovi ajatella irrallisena tekijänä siitä, mikä on SKOB:n ydintavoite tuottaa ooppera- ja balettielämyksiä. Ooppera- ja balettielämykset ja niihin liittyvät ajatukset ja toiminnot ovat muokanneet organisaation toimintatapaa ajan kuluessa.

Kulttuuri on, toimitamme historiaa, nykyisyyttä ja tulevaisuutta. Tämä ei suinkaan tarkoita sitä, ettemmekö voisi muuttua ja kehittyä. Kulttuuri on alati oleva käsite kaikelle toiminnalle ja kehitykselle. Kulttuuria voisi miettiä myös niin, että tulevaisuuden toimintaa ajateltaessa

kehitymme ja tavoittelemme uusia asioita. Taaksepäin katsoessamme mietimme, miten kulttuurimme on kehittynyt tai muuttunut ajan kuluessa.

Viestintä käsittää tutkimuksen toisena pääteemana sähköpostin käytettävyyden kannalta siihen liittyvät tekijät. Viestin suunnittelusta, vastaanottajan viestin ymmärrykseen.

Viestinnän pääteema jakaantuu alateemoihin ja ryhmiin, jotka ovat muodostuneet haastattelussa esiinnousseiden tietueiden tarkastelun pohjalta.

Kulttuuriin viittaavat tietueet ovat 60 % kokonaistietuemäärästä ja viestintään viittaavat tietueet ovat 40 % kokonaistietumäärästä. Tämä tarkoittaa sitä, että sähköpostiin liittyvät huomiot ovat enemmän organisaation kulttuuriin pohjautuvia.

Taulukko 2. Tietueiden määrä teemoittain ja ryhmittäin

<b>Pääteema</b>	<b>Alateema</b>	<b>Ryhmä</b>	<b>Tietueita</b>
Kulttuuri	Rooli	Motivaatio	4
Kulttuuri	Rooli	Osaaminen	21
Kulttuuri	Viestiväline	Osaaminen	8
Viestintä	Kirjoittaminen	Osaaminen	10
Viestintä	Kirjoittaminen	Tunteet	3
Viestintä	Ymmärtäminen	Osaaminen	7
Viestintä	Ymmärtäminen	Tunteet	2

## Taulukko 3. Rooliin ja osaamisen tietueet

1	Pääteema	Alateema	Keskustelun tietueet
16	Rooli	Osaaminen	Miten ymmärretään eri roolien osallisuus muiden roolien mielestä ja itse niiden roolien mielestä. Tuleeko minun olla osallisena tässä vaiko ei. Ymmärretäänkö roolin vastuu oikeassti
17	Rooli	Osaaminen	Jos tunnistetulle roolille laittaa selkeän ja yksinkertaisen viestin asiaan koskien johon roolin tulee vastata. Jotkut vastaavat ja jotkut eivät ikinä. Miten he ymmärtävät oman roolinsa (mesut)
23	Rooli	Osaaminen	Viestien vastaanottajissa voi olla todella motivoituneita vastaajia, mutta eivät uskalla vastata sille vastaanottajaryhmälle joka viestiketjussa on
24	Rooli	Osaaminen	Vastaamatta jättäminen on myös vastaus, mutta sen voi ymmärtää mahdollisesti täysin väärin
35	Rooli	Osaaminen	Jos tehtävä on sellainen, jotka eivät käytä työkseen sähköpostia tai eivät kirjoita työnsä puolesta välttämättä paljoo, näkyy se viestinnässä. Esimerkiksi ei käytetä tervehdystä, ei pisteitä, ei isoja kirjaimia tai ei nimimerkkiä. Esimerkiksi itse pidän tärkeänä tervehdystä tai jokin ystävällinen sana on kiva. Jos ne kaikki puuttuu jättää se huonon tunteen
50	Rooli	Osaaminen	Roikuataanko sähköpostissa myös vapaa-aikana vai ollaanko siellä työaikana?
52	Rooli	Osaaminen	Vastaus kohtaan 50: Tekee ihan tuskaa olla vilkuilematta mökillä. Täytyy tiedostetusti siirtää puhelimesta s-postiohjelma pois näkyvistä, jotta ei näkisi että postien määrä lisääntyy. Menee ihan addiktion puelelle
53	Rooli	Osaaminen	Vastaus kohtaan 50: Me emme ole missään linjanneet, että s-posteihin tulisi vastata nopeasti. Se on vain muodostunut meidän työkuultuurissa niin, että oletetaan sähköpostiin vastaavan nopeasti kuin puhelimen soittopyyntöön
54	Rooli	Osaaminen	Toisen henkilön mustuttaminen lähetetystä meilistä.
56	Rooli	Osaaminen	Koen, että nopea s-postiviestiin vastaaminen saattaa liittyä siihen, että kun lähetetään s-posti usealle henkilölle kerrallaan, jossa on jokin tehtävä, tällöin joku kokee, että siihen pitää vastata nopeasti, jotta ehtii muita ennen kommentoimaan annettua tehtävää, ettei se tehtävä lähde väärille urille, tai tietää asiasta jo enemmän ja ettei joku muu lähde tekemään asian eteen töitä.
58	Rooli	Osaaminen	Työntekijä A huusi käytävällä Työntekijä B:lle, johon työntekijä B vastasi: En kerree nyt. Jolloin työntekijä C tuli kysymään työntekijä B:lta miksi vastasit tuolla tavalla. Joku toinen voi kokea painetta asiasta vaikka siihen ei olisi tarvettakaan.
59	Rooli	Osaaminen	Toinen tapa on, että ei vastata viestiin ollenkaan
60	Rooli	Osaaminen	Koen enemmän painetta siitä, että en saa vastauksia
61	Rooli	Osaaminen	Jos viesti on ryhmäviesti, saattaa tulla vastaus jonka tietää että on väärin.
66	Rooli	Osaaminen	Tähän alaan liittyy nopea regoiminen asioihin ja viestejä tulee iltaisin ja viikonloppuisin, puuttuu pelisilmä. Jos asiat alkaa ressaamaan työntekijöitä, tämä on tällöin työterveydellinen asia
67	Rooli	Osaaminen	Olemmeko liian tunnollisia sähköpostin käytössä
68	Rooli	Osaaminen	Olisiko syytä tehdä sisäisen viestinnän pohdintaa, ohjeistusta, linjausta. Kokeillaanko väkisin kehittyä vai hyväksytäänkö tietyt realiteetit, kompromissi
71	Rooli	Osaaminen	Osaako roolit käyttää s.postiaan tehtävänsä nähen oikein?
72	Rooli	Osaaminen	Koemme stressiä spostin paljoudesta, ehdimmeko me purkamaan viestejä. Pikaviestien käyttö, ei välttämättä pura nopean vastaamisen toivetta
74	Rooli	Osaaminen	Onko rohkeutta laittaa deadlinejä viesteihin tai tehtäviin? Vaatiiko se rohkeutta asettaa aikatauluja.
80	Rooli	Osaaminen	Jos me emme ole aikataluttaneet omaa työtämme, miten voimme asettaa aikatauluja toiselle siitä, miksi tarvitsen tämän tehtävän hoidettavaksi tiettyyn aikaan mennessä. Tuleeko meidän kuvata aikataulutuksen tarve?

## Taulukko 4. Roolin ja motivaation tietueet

1	Pääteema	Alateema	Keskustelun tietueet
14	Rooli	Motivaatio	Jos jättää vastaamisen huomiselle, viesti jää tekemättömiin tehtäviin. Enemmän vastaa siihen nopeasti, jotta asia on hoidettu
25	Rooli	Motivaatio	Tarkoituksen mukaisesti laitoin viestin kolmelle ennakkotehtävänä tiettyyn dedikseen mennessä. Lisäsin viestiin vielä, jos et ehdi tehdä ennakkotehtävää, lähetä siitä viesti. En saanut mitään vastausta yhdeltä henkilöltä. Tämän jälkeen itsellä tunnetila on ärtyntynyt
29	Rooli	Motivaatio	Jos ei osallistu tähän luentoon, sekin kertoo meidän tilasta, kiinnostaako asia
47	Rooli	Motivaatio	Meillä on erilaiset työajat ja tymepeää on avata aamulla ohjelma jossa postia suuri määrä

## Taulukko 5. Viestivälineen ja osaamisen tietueet

1	Pääteema	Alateema	Keskustelun tietueet
12	Viestiväline	Osaaminen	Joihinkin henkilöihin liittyy jo käsitys siitä, että he eivät vastaa sähköposteihin. Miten he kokevat sähköpostin työkaluna omassa työssään, jos posteihin ei vastata.
49	Viestiväline	Osaaminen	Sähköpostin lähettämisestä saa palautetta epäsoviasta lähetyksajasta. Mutta WhatsApp viestit on taas ok
62	Viestiväline	Osaaminen	Usein on niin, että luen saamani viestin, koska en tiedä millaista reagoitua viesti vaatii. Saattaa olla, että viesti liittyy illan esitykseen ja henkilö joka sen lähetti lähtee pois töistä, jolloin viestiin tulee reagoida nopeasti. Asiasta laitetaan sähköposti sensijaan asiasta soitettaisiin tai laitettaisiin tekstiviesti
63	Viestiväline	Osaaminen	Sähköpost on huono väline viestintään, joka vaatii nopeaa reagoitua
69	Viestiväline	Osaaminen	Meillä poikkeaa työajat tehtävistä riippuen. Joillakin on päivä-aika ja joillain ilta-aika. Työajat menee meillä ristiin.
70	Viestiväline	Osaaminen	Onko s-postin lähettäminen viestin arvoista? Verrataan kirjemaailmaan
73	Viestiväline	Osaaminen	Mikä suhde on s-postilla ja pikaviestijärjestelmillä viestin lähettämisen ja vastauksen nopeudessa?
79	Viestiväline	Osaaminen	Tulisiko meidän ohjeistaa pikaviestiohjelmien säännöt ja s-postiohjelman säännöt, vaikuttaako siihen henkilökohtaiset valinnat, entä jos joku ei halua käyttää teamssiä vaan kaikkien s-postia?

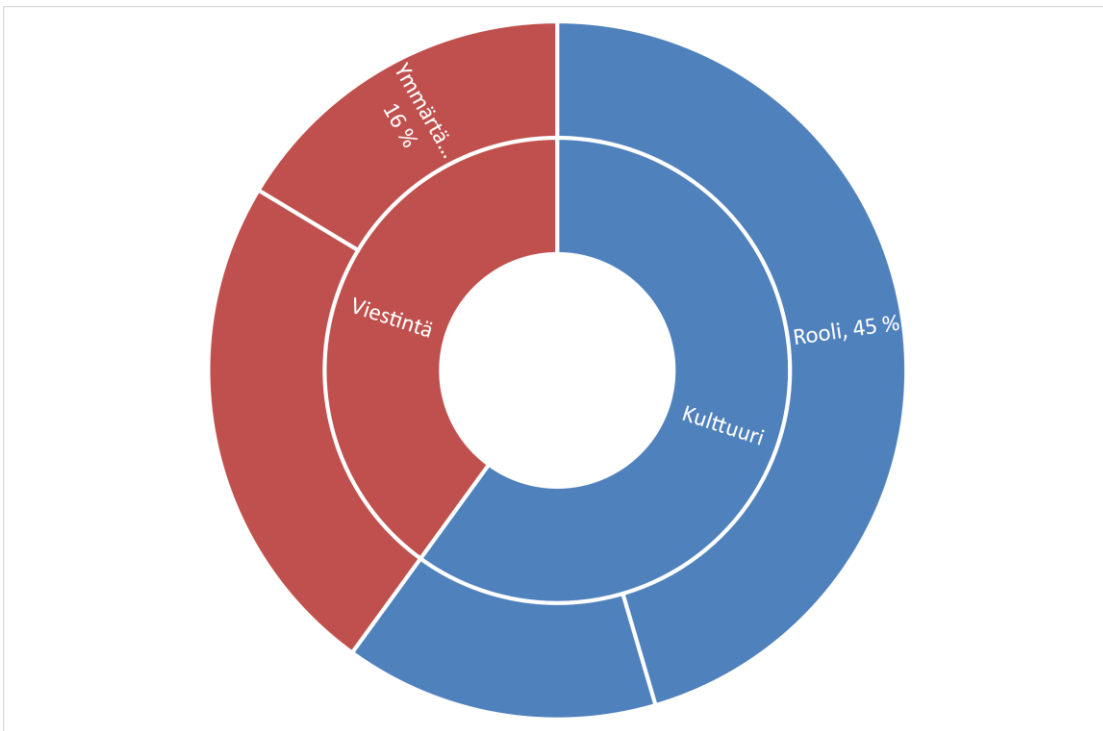
## Taulukko 6. Kirjoittamisen ja osaamisen tietueet

1	Pääteema	Alateema	Keskustelun tietueet
8	kirjoittaminen	Osaaminen	Kirjoittajana huomioi tekstissä, kirjoittaako vieraille vai tutulle henkilölle
13	kirjoittaminen	Osaaminen	Joillakin on tarve sanottaa viestiä hyvin laajasti, vaikka itse asiaan vastaamiseen riittää pari lausetta. Miksi viestiä tulee sanottaa liian laajasti, liittyykö se rooliin syntyvään epäselvyyteen tai itsevarmuuden puuttumiseen tai joihin?
35	Kirjoittaminen	Osaaminen	Jos tehtävä on sellainen, jotka eivät käytä työkseen sähköpostia tai eivät kirjoita työnsä puolesta välttämättä paljoa, näkyy se viestinnässä. Esimerkiksi ei käytetä tervehdystä, ei pisteitä, ei isoja kirjaimia tai ei nimimerkkiä. Esimerkiksi itse pidän tärkeänä tervehdystä tai jokin ystävällinen sana on kiva. Jos ne kaikki puuttuu jättää se huonon tunteen
39	kirjoittaminen	Osaaminen	Onko tervehdysviestin käyttäminen vaikeaa?
41	Kirjoittaminen	Osaaminen	Vastaus kohtaan 39: Kyllä viestissä tulee käytettyä kohteliaampaa lähestymistä (dear....)
42	Kirjoittaminen	Osaaminen	Vastaus kohtaan 39: Käytän sinä muodossa vaikka vastaanottaja on isompi
43	Kirjoittaminen	Osaaminen	Vastaus kohtaan 39: Käytän tervehdystä kyllä aina ja se vaikuttaa tunteeseen miten viestiä käsitellään
46	Kirjoittaminen	Osaaminen	Vastaanottajan vastuulla on hallinnoida viestintää. Ei tarvitse vastata
64	Kirjoittaminen	Osaaminen	Saan samalla otsikolla olevia viestejä, jolloin ei voi tietää milloin viesti pitää lukea heti
71	Kirjoittaminen	Osaaminen	Osaako roolit käyttää s.postiaan tehtävänsä nähen oikein?

## Taulukko 7. Kirjoittamisen ja tunteiden tietueet

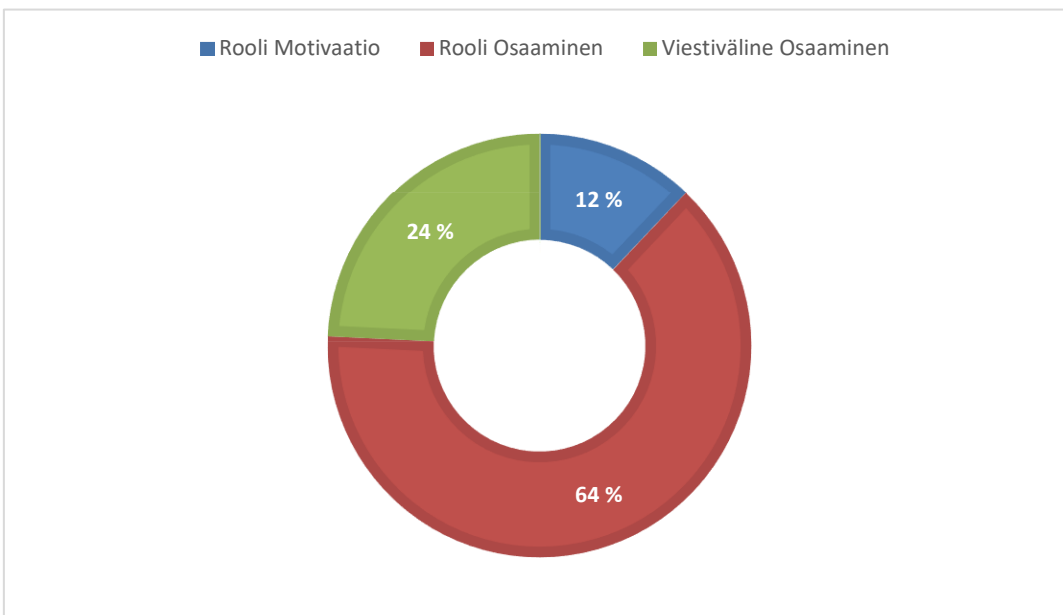
1	Pääteema	Alateema	Keskustelun tietueet
6	kirjoittaminen	Tunteet	Tuleeko sähköpostin käyttäjän osata sanoittaa tunteitaan sähköpostiin jos niitä haluaa välittää. Jotta ne ymmärretään oikein
21	Kirjoittaminen	Tunteet	Kuuluuko hymiöiden käyttö työsähköpostiviestintään oikeasti, mun mielestä ei kuulu.
34	Kirjoittaminen	Tunteet	Jos tapana on käyttää huutomerkkejä niin niitä käytetään ihan joka paikassa.

Kaavio 1. Pääteemojen ja niiden alateemojen jakauma. Sisäkehällä kuvattuna pääteemat ja uloimmalla kehällä alateemat. Kulttuurin osuus 60 % ja Viestinnän osuus 40 %.



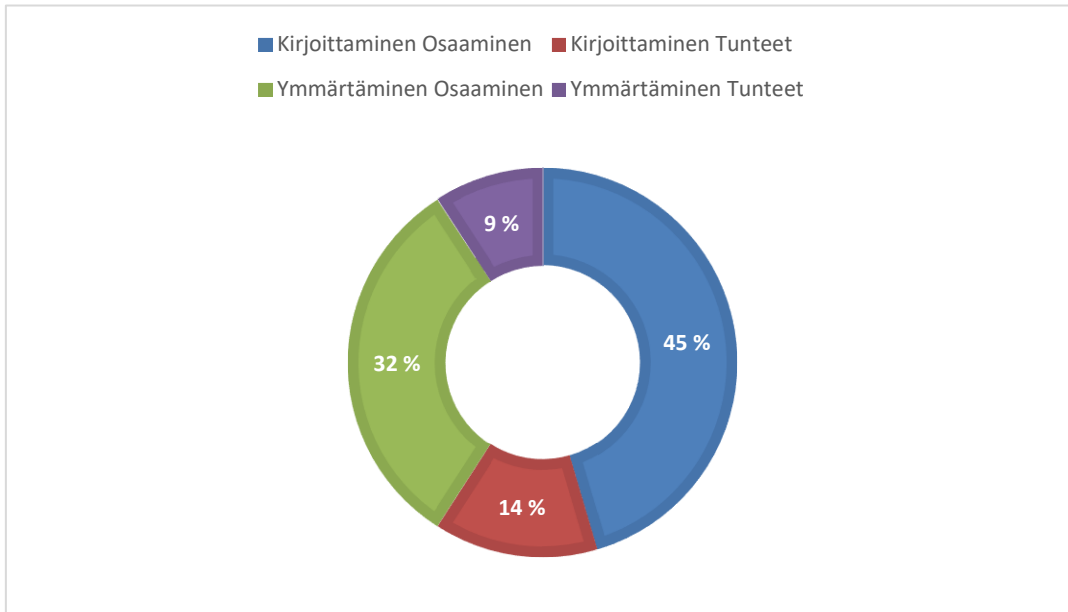
Kaava

2. Kulttuurin pääteema jakaantuu kahteen alateemaan (Rooli ja Viestiväline), sekä ryhmiin (Motivaatio ja Osaaminen).





Kaava 3. Viestinnän pääteema jakaantuu kahteen alateemaan (Kirjoittaminen ja Ymmärtäminen), sekä kahteen ryhmään (Osaaminen ja Tunteet).



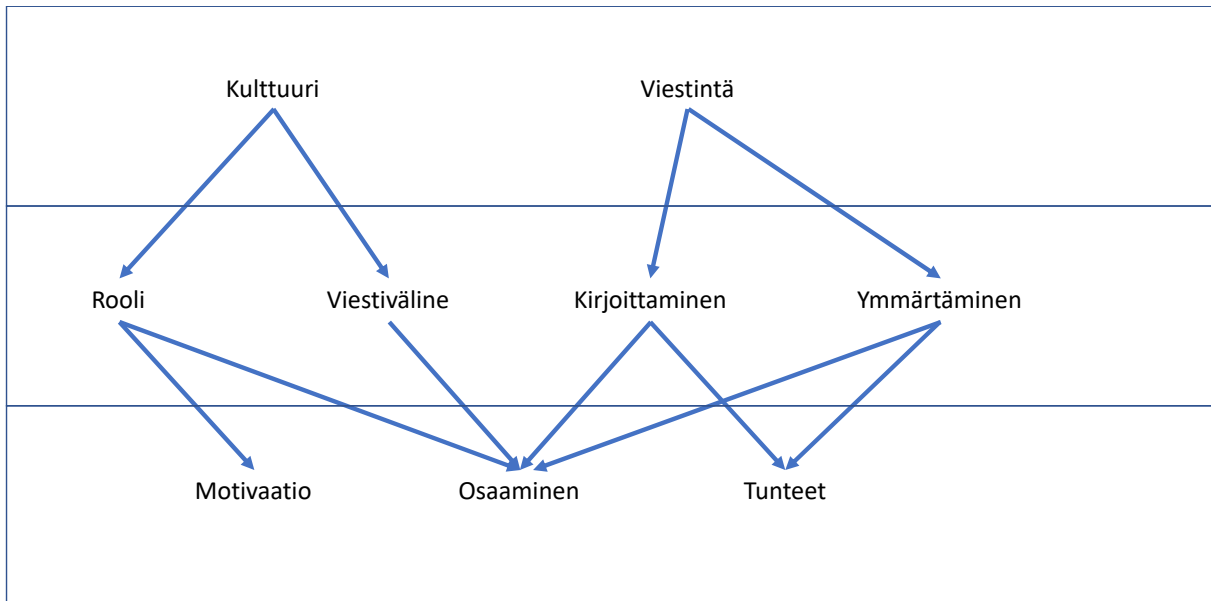
Pääteemat ja alateemat voidaan kuvata myös järjestyksessä suurimmasta pienempään

- |                              |      |
|------------------------------|------|
| 1. Kulttuurin, roolit        | 45 % |
| 2. Viestinnän kirjoittaminen | 24 % |
| 3. Viestinnän ymmärtäminen   | 16 % |
| 4. Viestinnän kirjoittaminen | 15 % |

Jos tarkastellaan teemojen ja ryhmien suhdetta toisiinsa saadaan seuraavanlainen kaaviokuva. Kaaviokuva esittää tutkimustuloksissa esitettyjen teemojen ja ryhmien sidonnaisuudet toisiinsa. Laskettaessa ryhmiin kohdistuvat sidonnaisuudet, huomataan eniten sidonnaisuuksia saavan osaaminen. Seuraavaksi eniten tunteet ja viimeisenä motivaatio. Tästä voidaan päätellä se, että suurimmat vaikutukset kulttuuriin ja viestinnän pääteemoihin liittyvät suuremmalta määrin osaamiseen. Osaaminen tai osaamattomuus on tulosten valossa merkityksellinen tekijä, johon kannattaa kiinnittää huomiota.

Tutkimustuloksista saa selville, millaisiin tekijöihin osaamisessa huomio kannattaa jatkossa kiinnittää.

Kaavio 4. Pääteemojen vaikutus ryhmiin



### 9.3 Onko roolilla tarpeellista osaamista viestintään

Tässä kappaleessa keskitytään muutamiin roolin osaamisen huomioihin sähköpostiviestinnässä.

Henkilörooliin liittyviä huomioita nousi muiden muassa ymmärryksen epäselvyydestä oman roolin ja sähköpostiviestintään liittyvien toisten henkilöiden roolien käsityksestä. Huomio nousi esimerkiksi siitä, mistä syystä sähköpostiviestiin valitaan vastaanottajat. Jos lähettäjällä ei ole tarkkaa käsitystä siitä, miksi henkilöt tulee asettaa vastaanottajiksi ja erityisesti se, miksi tietyt henkilöt taas ei kuulu valita vastaanottajiksi, mahdollistetaan sillä kaksi asiaa. 1. Oikea viesti ei tavoita tarpeellisia vastaanottajia ja 2. Vastaanottajina toimii turhia henkilöitä, jolloin he saavat heille kuulumatonta sähköpostiviestintää. Pohdittavaksi jää se, millaiset vaikutukset voivat olla oikean viestin tavoittamattomuudesta tai siitä, että tarpeelliset viestit eivät tavoita viestille kuuluvia vastaanottajia.

Roolin osaamiseen liittyvä huomio käsitteli viestiin vastaamattomuutta. Keskeinen kysymys on, miksi viestiin ei vastata. Siihen voi liittyä seuraavat asiat. 1. Vastaanottaja ei ymmärrä viestistä häneen kohdistettua vastaamisen tarvetta. Esimerkiksi kysymystä ei ole kirjoitettu selkeästi tekstiksi, vaan tarve vastaamiselle on esitetty viestin ymmärrettävyydessä ei kirjoitetussa tekstissä. 2. Lähetettyä viestiä ei ole luettu lainkaan tai ei ajatuksen kanssa. Tähän voi liittyä useitakin syitä. Niitä voivat olla esimerkiksi kiire, kiinnostus tehdä jotain muuta, sähköpostia tulee niin paljon, että postit hukkuvat postilaatikkoon. 3. Vastaanottajan rooli ei tiedä tai ei tunnista omaa vastuualuettaan vastaamisen velvollisuudesta.

Huomio esitettiin myös siitä, roikutaanko sähköpostiohjelmassa myös vapaa-aikana. Mitkä tekijät voivat vaikuttaa siihen, että sähköpostiohjelma koetaan yhteyksien ylläpitäjänä välittämättä vuorokauden ajasta. 1. Henkilö voi kokea velvollisuuden tunnetta olla aina tavoitettavissa. Jos tällainen tunne on olemassa, mistä tunne voi saada alkunsa. Liittykö organisaation johtamiseen sisäänkirjoitettu sääntö siitä, että sähköpostia käytettäessä ei tunneta työaikaa tai vapaa-ajan oikeutusta. Onko edellä esitetty mahdollinen sääntö tai ymmärrys työnantajanpuolelta tulevaa, vaiko yksin työntekijän omassa ymmärryksessä olevaa oletusta työnantajan toiminta-ajatuksesta.

Alaan liittyvä nopea reagoimisen tarve nostettiin huomioissa myös esiin, kuten samaan aiheeseen viittaava tarve vastata nopeasti erityisesti ryhmäsähköposteihin. Millaiset tekijät synnyttävät henkilöstössä tarpeen nopealle reagoimiselle tai kiireen tunteelle. Ryhmäsähköposteihin liittyvää huomiota perusteltiin sillä, että vastaamiselle syntynyt kiire perustuu tarpeeseen varmistaa ryhmään lähetettävä oikea tieto ennen kuin viestiin ennättää vastaamaan joku muu asiasta vähemmän tietävä. Onko tällaisessa tilanteessa kyseinen ryhmäviesti jaettu vastaanottajille, jotka eivät ole viestin tarkoituksen mukaisia vastaanottajia. Tällöin viestin sisältö voi haarautua viestikeskusteluksi ja ulos viestin keskeisestä asiasisällöstä. Vai johtuuko tarve nopealle reagoimiselle siitä, että viestin vastaanottajien osaaminen tai sen puuttuminen ajaa viestin edelleen ulos keskeisestä asiasisällöstä. Tarkasteltaessa yleisesti nopean reagoimisen tarvetta, millaiset tekijät luovat käsityksen nopeasta reagoimisen tarpeesta. Nopea reagoiminen voidaan käsittää myös

kiireen tunteena. Mitkä tekijät vaikuttavat kiireen tunnen syntymiseen. Syntyykö kiire ajankäsitteenä, eli toiminnat tehdään lähtökohtaisesti kiireessä verrattuna ennakkoon suunniteltuun määräaikaan esimerkiksi, toiminto tulee tehdä tiettyyn kellon aikaan mennessä. Vai johtuuko kiireen tunne siitä, että henkilö olettaa asialla olevan kiireen viestin lähettäjän puolesta. Kaikissa tekijöissä huomio kannattaa kiinnittää myös siihen, että jos viestiin vastaaminen tulee suorittaa kiireessä, tarkemmin pohdittu asiasisältö saattaa jäädä heikoksi.

Roolin motivaatioon liittyviä huomioita esitettiin merkittävästi vähemmän kuin roolin osaamiseen liittyviä huomioita. Yksi huomio nosti esiin tilanteen, jossa sähköpostin avaaminen työpäivän alussa vie motivaatiota. Tässä huomiossa viitataan suureen sähköpostin määrään. Tarkoittaako tämä sitä, että mielenkiintoa vähentää suuri sähköposti määrä, jolloin vastaanottaja käy postit läpi ennen muiden töiden aloittamista. Vai tarkoittaako tämä sitä, että vastaanottaja saa sellaisia viestejä, jotka hän kokee itselleen turhiksi.

#### **9.4 Sähköpostiohjelman käytön osaamattomuus**

Viestivälineen käytöstä nousi huomioita 8 kappaletta. Yksi huomio esitti sähköpostiohjelman käytön hankaluuden nopean viestinnän tarpeessa. Huomio viittaa siihen, että lähettäjä käyttää ohjelmaa viestintään, johon vaaditaan vastaajalta vastaus nopeasti. Mitkä tekijät vaikuttavat tällaiseen toimintaesimerkkiin. Onko mahdollista, että lähettäjä olettaa vastaanottajan olevan jatkuvasti sähköpostiohjelman käytettävissä. Onko mahdollista, että lähettäjä olettaa vastaanottajan keskeyttävän muun tekemisen lähettämänsä viestin perusteella. Onko mahdollista, että sähköpostiohjelman käyttöperiaatteet ymmärretään eri tavalla. Huomioiko sähköpostin käyttäjät organisaation erilaiset työajat ja aikatauluihin liittyvät yhteyden saamisen haasteet.

Huomioita nousi esiin muiden muassa sähköpostiohjelman tarpeellisesta käyttämisestä. Organisaatiossa käytetään samanaikaisesti muita viestiohjelmiä, kuten Teams tai WhatsApp. Onko organisaatiossa ymmärrystä millainen viesti kannattaa lähettää sähköpostilla ja

millaisen viesti jollain muulla viestiohjelmalla. Tai onko organisaatiossa yhteinen ymmärrys siitä mitä viestivälineitä käytetään ja millaiseen viestintään eri ohjelmistot on tarkoitettu käytettäväksi.

## 9.5 Kirjoittamisen osaaminen ja tunteet

Kuvittelemmeko me, että kaikki kirjoitettu viestintä on selkeää ja ymmärrettävää, jos minä sen ymmärrän tai käsitän. Mitäs jos tuotamme tekstiä jota toisen on vaikea ymmärtää. Tuleeko meidän opiskella ja kehittää omaa henkilökohtaista kirjoitusprosessia suhteessa, miten kirjoitustani ymmärretään. Kirjoittamisen osaamiseen liittyvät havainnot varasivat viestinnän osa-alueesta suurimman osan 24 prosenttiyksikköä 40 prosentista.

Esiin on nostettu viestin laaja kirjoitusasu. Esimerkiksi sähköpostissa on lähetetty viesti, joka sisältää vastaanottajalle osoitetun kysymyksen. Kysymys on aseteltu niin, että vastaamiseen riittää lyhyt ja yksinkertainen vastaus. Vastaaja vastaa kysymykseen laajasti mahdollisesti perustellen omaa vastaustaan. Tämä huomio viittaa lähelle myös roolin merkitystä viestin vastaamisessa. Kirjoittamista tarkasteltuna on kuitenkin mahdollista, että kirjoittaja ei osaa tunnistaa oman kirjoittamansa tekstin sisältöä. Onko kysymyksessä myös epäluottamus oman viestintäkyvyn toimivuudesta ja ymmärrettävyydestä, jolloin yksinkertainen vastaus puetaan selityksen verhoon. Mahdollisuus on myös siihen, että vastausta kirjoittava henkilö ei osaa lukea saamaansa tekstiä tai tekstin sisällä olevaa viestiä. Tähän esimerkkiin saattaa liittyä useampi asia syyksi sille, miksi yksinkertaista vastausta ei ole saatavissa. Tämä vaatii selvästi syvempää tutkintaa.

Tässä esimerkissä huomiona on nostettu esiin viestin puutteellisuus. Organisaatiossa tapahtuu viestintää, joista puuttuu viestinnän käyttäytymistavat. Kysymyksessä ovat tervehdykset ennen viestiä tai tervehdykset viestin jälkeen. Huomioissa nostetaan esiin myös pisteiden, pilkkujen ja isojen kirjainten käyttämättömyys. Tämä kuvastaa kirjoittajan osaamattomuutta tekstin luomisessa. Viestin vastaanottajana saattaa olla henkilö, joka arvostaa asiallista viestikäyttämistä ja pitää tärkeänä, vaikka tervehdyksen käyttämistä. Viestin ymmärrettävyydessä saattaa myös olla haasteita, jos tekstiä ei kirjoiteta oikein. Onko

mahdollista, että kirjoittaja ei välitä omasta tekstiasustaan tai osaamisestaan ja siirtää tekstinsä ymmärrettävyyden vastuun lukijalle. Epäselvän viestin tulkitseminen ei välttämättä helpota viestissä olevan asian edistämistä. Tuleeko noudattaa yhteisiä käyttäytymissääntöjä myös sähköpostiviestinnässä kuin kasvotusten tavattaessa.

Tunteet voivat myös vaikuttaa sähköpostiviestinnässä. Huomioissa nousi esiin kysymys, tuleeko tunteita osata sanoittaa sähköpostiviestinnässä paremmin. Tällä huomiolla viitataan tunnereaktioihin viestiä luettaessa. Kysymykseen ei välttämättä suoraa vastausta ole, koska siihen voi vaikuttaa moni asia. Vaikka kirjoittaja ei koe omasta mielestään välittävän tunteita viestiä kirjoittaessaan, tulkitseeko lukija viestin tunteiden kautta kuitenkin. Jos viestin kirjoittajan tavoitteena on välittää lukijalle tunteita tai tavoitteena on saada aikaan tunnereaktio, millaisin keinoin se tulisi tehdä. Kysymys nousee myös siitä, kenen vastuulla on viestien tunnetulkinta ja onko tunnetulkinta oikeutettua.

Huutomerkkien liiallinen käyttö. Huomiona nousi esiin joidenkin viestin kirjoittajien tapana korostaa huutomerkkejä tekstissä. Lukijalle tämä saattaa aiheuttaa hämmennystä viestin tulkittavuudessa. Onko huutomerkkien tarkoitus painottaa tekstin viestiä, onko kirjoittaja vastaavassa mielentilassa johon huutomerkki viittaa vai pidetäänkö viestiä vain tärkeänä.

## **10 Johtopäätökset**

Erytisesti tulee huomioida se, että SKOB:n organisaatiossa tapahtuu myös paljon laadukasta sähköpostiviestintää. Laadukkaan sähköpostiviestinnän taustalla ovat asiantuntijat, jotka omalla kokemuksellaan kykenevät tarkastelemaan sähköpostiviestintään liittyviä havaintoja.

Tutkimustulosten keskeisin tekijä kohdistuu henkilörooliin merkitykseen. Tulokset viittaavat henkilöiden osaamattomuuteen käsitellä sähköpostiviestintää oman roolinsa mukaisesti. Jos tarkastellaan asiantuntijarooleja keskenään, tulokset viittaavat tällöin roolien keskinäisiin eroavuuksiin käsitellä sähköpostiviestintää. Syntyviin eroavuuksiin voi vaikuttaa myös sähköpostiviestintään liittyvien ohjeiden puuttuminen. Eli yhteiset pelisäännöt siitä, miten sähköpostia tulee organisaatiossa käyttää.

Tuotantomallin kehityksessä, muutokseen on sitoutunut SKOB:n koko organisaatio. Tällä varmistetaan muutoksen johdettavuus kaikille tasapuolisena ja samankaltaisena.

Tuotantomallin muutoksessa voidaan puhua toimintakulttuurin muuttamisesta.

Sähköpostiviestinnän kehittämisessä on kysymys viestintäkulttuurin muuttamisesta.

## 10.1 Kulttuurin muuttaminen

Millaisilla toimenpiteillä kehittyminen on mahdollista saada aikaiseksi silloin, kun organisaation kulttuuri tekee toiminnasta perinteikästä. Kuten tutkimustuloksista käy ilmi, perinteikkään toiminnan keskellä ovat henkilöt ajatuksineen siitä, että sähköpostiviestintää ja sen ymmärrettävyyttä tulisi kehittää. Tällä saattaa olla vaikutus mihin tahansa organisaation muutokseen ja muutoksen onnistumiseen. Tarkastellaan muutosta yrityskulttuurin tasotarkastelun kautta.

Artefaktitason tarkastelu ei syvenny tekemisen kulttuuriin vaikkakin tason tekeminen perustuu organisaation kulttuuriin. Mitä ollaan tekemässä, voisi kuvata tason sisältöä. Oopperaa ja Balettia, voisi olla yksinkertainen vastaus. Jokaisella henkilöllä on rooli, on se sitten kirjoitettu auki tai ei. Rooli tai roolit ovat olemassa, jos työskennellään organisaatiossa. Toinen kysymys onkin se, tekeekö henkilö toivottuja rooliin kuuluvia tehtäviä ja elääkö roolin tehtävärajat jollain perusteella. Artefaktitason muutos voi vaikuttaa henkilön tapaan tehdä työtä tai toteuttaa tiettyä toimintoa, se ei muuta vastausta kysymykseen, mitä ollaan tekemässä.

Ilmaistut arvot tunkeutuvat asetetta syvemmälle artefaktitasosta. Tällä tasolla kysymys voidaan asettaa siten, miten ollaan tekemässä. Tasolla tarkastellaan tekemisen perusteita ja toimintamalleja kuinka sujuvaan toimintaan on mahdollista päästä. Tämän tason haasteena saattaa olla se, että samaan tarkoitukseen tähtäävä muutos voi olla perusteltua eri tekemisen tapojen kautta. Esimerkiksi sujuvaan näytökseen voidaan päästä kahta eri kautta. Kiirehtimällä ja korjaamalla viime hetkellä asioita ja taata esityksen alku tulipaloja sammuttamalla. Toinen vaihtoehto on hyvän ennakkosuunnittelun kautta siten, että asiat on mietitty ja suunniteltu ennalta ja työ etenee sovitun mukaisesti rauhallisesti. Kummassakin

esimerkissä esiripun aukeaminen on hyvin mahdollinen. Muutoksen tekeminen on hyvin mahdollinen tällä tasolla, mutta huomioon kannattaa ottaa muutoksen perusteet ja siihen liittyvä johtaminen. Jos muutosta toteutettaisiin tällä tasolla, on mahdollista saada aikaan erimielisyyksiä toiminnan tavoitteista. Tämä johtuu siitä, että muutoksen perusteet ovat erimielistä olevilla tahoilla toisistaan poikkeavat. Tässä tapauksessa yhdistävää tekijää ei ole muuta kuin se, että tähtäämällä samaan tulokseen. Perusteet muutokselle nojaavat ilmaista arvoa syvemmälle tasolle, jonka tehtävänä on varmistaa muutoksen toteutuminen ylempillä tasoilla.

Seuraava ja viimeinen taso on Yhteiset piilevät oletukset. Tällä tasolla voidaan tarkastella kysymystä, miksi tehdään. Tason tulee antaa perusteet kaikelle tekemiselle, oletuksille ja itsestään selville asioille. Kysymyksessä ovat ne tekijät, joihin kaikki tekeminen ja tavoitteellisuus perustuu. Tämän tason haasteina saattaa olla se, että tavoitteellisuus ja perusteet kuvataan liiallisen karkealla tasolla, jolloin mahdollisille epäselvyyksille tulee enemmän tilaa. Toiminnan ohjauksen epäselviin alueisiin löytyy kuitenkin aina vastaus jostain, sillä karkeammallakin perusteiden määrittelyllä tavoitteisiin on mahdollista päästä. Käytännössä tämä tarkoittaa epäselvien toiminta-alueiden ratkaisua paikallisesti keksityillä menetelmillä. Tämän kaltaiset ratkaisut voivat muodostua toiminnan rakenteeksi hiljalleen toistojen kautta. Kulttuuriin sidoksissa olevan tekemisen muuttaminen on mahdollista syvimmällä tasolla. Tarkemmin esitettynä kyseistä muutosta ei toteuteta tällä tasolla, vaan määritellään perusteet uudelle toimintaperiaatteelle ja samalla perusteet muutokselle. Yleisin muutokseen liittyvä kysytty kysymys saattaa olla: Miksi pitää muuttua? Tällä tasolla tulee olla perusteet muutoksen jälkeisen toimintamallin oletuksille ja itsestäänselvyyksille. Samoin tulee olla perusteet ja tavoitteet määritettynä myös itse muutokselle.

## **10.2 Kirjoitustaidon parantaminen**

Tutkimustuloksiin viitaten osaamattoman kirjoitustaidon taustalla voi olla kysymys laiskuudesta panostaa laadukkaaseen kirjoittamiseen tai kysymys on selkeästi kirjoitustaidon puutteesta. Jos kysymys on laiskuudesta huolehtia omasta kirjoittamisen laadusta, tarkastellaan tätä kohtaa tällöin roolin vaatimuksien kautta. Jos kysymys on



osaamattomuudesta kirjoittaa laadukkaasti, on sitä mahdollisuus kehittää helpommin. Organisaatiossa on mahdollista toteuttaa tarvittavaa koulutusta osaamisen kasvattamiseksi. Oikein kirjoittamisen koulutuksella voidaan nostaa sähköpostiviestinnän tärkeyttä ja laadukkuutta yhtenä keskeisenä toiminnan kehittäjänä. Kirjoitustaidon kehittäminen ei pelkästään tuota laadukkaampaa tekstiä, vaan asioiden ymmärrettävyys samalla paranee. Viestejä on helpompi lukea ja ymmärtää, jolloin epäselvyyksien mahdollisuus pienenee.

Kirjoitustaitoa saatetaan pitää lähtökohtaisesti itsestäänselvytenä. Jos henkilö on käynyt peruskoulun, voidaan olettaa hänen myös osaavan kirjoittaa. Tutkimukseen nojaten voikin todeta, että todellisessa kirjoituksen osaamisessa on parannettavaa. Jokainen varmasti osaa kirjoittaa, mutta osataanko kirjoittaa tarvittavalla asiantuntevalla osaamisella. Sellaisella osaamisella, jota aikaisemmin esitetty rooliin liittyvä asiantuntevuus vaatii. Esimerkkinä voisin käyttää juristin ammattia. Onko sillä merkitystä, kuinka oikein tai kuinka ymmärrettävää tekstiä juristi tuottaa sähköpostiviestinnässään. Voisi kuvitella, että annettaessa juristille kysymys, hän varmistaa ensin ymmärtäneensä kysymyksen tarkoitusperän. Ymmärrettyään kysymyksen, pohtii hän seuraavaksi, miten kysymykseen tulisi vastata, jotta se antaa tarvittavan tiedon kysyjälle. Juristin tehtävänä ei välttämättä ole tarkoitus vastata mahdollisimman laajasti, vaan vastauksen muotoilussa tulee huomioida myös vastaukseen liittyvät rajaukset. Tarkoitushan on vastata annettuun kysymykseen kohdennetulla ja rajatulla vastauksella. Jos juristi ei pääse täydelliseen ymmärrykseen annetusta kysymyksestä, voi olettaa juristin ottavan yhteyttä kysymyksen antajaan tarvittavien tarkennusten tavoittelemiseksi.

Jos kaikille organisaation asiantuntijoille koulutettaisiin vastaavanlainen tapa käsitellä viestin sisältöä ja vastaamisen osaamista kuin juristeilla, millaista työskentely tulisi olemaan. Pohdittavaksi jääkin, millä tavalla toiminta muuttuisi ja mitkä vaikutuksia sillä todellisuudessa olisi.

### 10.3 Muut vaikutukset

Tutkimustulokset viittaavat myös turhautumisen tunteeseen. Turhautumisen tunne voi johtua monesta eri asiasta. Saatetaan tiedostaa jo, että tietyltä vastaajalta ei saa milloinkaan asiallista vastausta, jos saadaan vastauksia lainkaan. Tai joku lähettää tapansa mukaisesti pitkiä sähköpostiviestejä, vaikka lyhyempikin riittäisi itse asian toimittamiseen. Huolimaton sähköpostiviesti voi osoittaa välinpitämättömyyttä, sekä toisen asiatonta huomioon ottamista. Johtopäätökset voidaan kohdistaa yhteen, joka on hukkaa. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa kaikki esitetyt havainnot ovat jollain määrin hukkaa. Välitön hukka voidaan tunnistaa esimerkiksi epäselvän viestinnän seurauksena. Lukija ei ymmärrä mitä viesti koskee tai kirjoittaja ei ole osannut kirjoittaa asiaa ymmärrettävästi. Tästä syntyy hukkaa vähintäänkin ajassa. Epäselvän asian selvittäminen ottaa aikaa. Jos jostain syystä viesti ymmärretään väärin ja asiaa jalostetaan väärin ymmärryksen pohjalta eteenpäin, on tässäkin tilanteessa hukka mahdollisesti mitattavissa ajan yksikkönä. Kerroin voisi näin ollen syntyä siitä, montaako henkilöä väärinymmärretty asia koskee. Helpottuneisuuden tunne syntyy usein siinä vaiheessa, kun havaitaan olleemme väärinymmärryksessä asiasta.

Helpottuneisuus saattaa johtua siitä, että väärinymmärrys havaittiin ja tilanne voidaan korjata oikeaan suuntaan. Epäselväksi saattaa tässä kohtaa jäädä se, että paljonko on jo tehty turhaksi määriteltäviä asioita tai pohdintoja ennen epäselvyyden havaitsemista. Näitä asioita ei välttämättä jäädä tarkemmin enää pohtimaan. Tässä esimerkissä ei ole välttämättä kysymys yhdestä, tai muutamasta isosta epäselvästä asiasta, vaan asioita voi olla useita, mutta kooltaan pieniä. Myös pienien, mutta useiden epäselvien asioiden käsittely on vastaavalla tavalla hukkaa.

Tämä tutkimus ei selvitä hukan määrää tai sen yksikköä, mutta tarjoaa mahdollisuuden syvempään selvitykseen hukan muodostumisesta epäselvän viestinnän seurauksena.

### 10.4 Tutkimuskysymysten toimivuus ja tutkimuksen laadukkuus

Sähköpostin ymmärrettävyyteen liittyvien havaintojen selvittäminen on tutkimusta ohjaava tutkimuskysymys. Kysymys on laaja-alainen, sillä kysymyksessä ei rajata ennakolta havaintoja

pois. Kysymys antaa näin ollen mahdollisuuden tutkimuksen kehittymiselle sen edetessä. Tutkimus etenee tämän kysymyksen johdattamana ja se toimii tutkimuksen runkona. Tutkimus tuottaa vastauksen esitettyyn kysymykseen siinä perusteella, miten SKOB:n henkilöstö haastattelussa ovat tutkittavan aiheen kokeneet.

Tutkimuskysymys ihmisen mielin ja ajatuksen toiminnasta voidaan käsittää tukikysymyksenä ensimmäiselle kysymykselle. Kysymys antaa mielenkiintoisen mahdollisuuden avata ihmisen mielen ja ajatuksen toimintaa, joka täydentyy laajan tietopohjan kautta. Tutkimustulokset tai analyysi ei tuota yksiselitteistä vastausta tähän kysymykseen.

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden pieni määrä saattaa horjuttaa tutkimuksen varmuutta. Jos tutkimukseen olisi osallistunut suurempi henkilömäärä, tutkimustulokset olisivat voineet antaa varmemman perustan organisaation havainnoista sähköpostiviestinnässä. Haastattelumateriaalin teemoittelun kuvaaminen tarkemmin, voisi antaa myös selkeämmän kuvan teemoitteluvaiheen prosessoinnista.

Tutkimus koostuu tutkimusongelman ympärille sekä tarjoilee vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkimus avaa sähköpostiviestintään liittyviä huomioita ja antaa hyvän mahdollisuuden tarkempaan pohdintaan tutkimuksen hyödyntämisestä organisaation kehittämisessä.

## **10.5 Tulosten yleistettävyys**

Tämän tutkimustyön tuloksia tarkasteltaessa tulee huomioida tutkittavan organisaation vaikutus tutkimusaineistoon. Tutkimuksessa liikutaan organisaation vaikuttavien toimintojen ja menetelmien käytänteissä. Tutkimusaineisto perustuu toiminnan tapoihin eli vallitsevaan organisaatiokulttuuriin. Tuloksia tarkasteltaessa tulee ymmärtää tutkimuksen toteutuksen ympäristö. Tuloksia kannattaa tarkastella tutkimusmenetelmän, aineistonkeruun ja tulosten analysoinnin kautta. Ulkopuoliselle tutkimustyötä tarkastelevalle henkilölle tutkimus antaa ajatuspohjaa siitä, miten vastaava tutkimusaihe etenisi omassa organisaatiossa.

## **10.6 Tutkimusmenetelmän toimivuus**

Tämän tutkimustyön tavoitteena on ollut selvittää, miten organisaation sisäisessä viestinnässä sähköpostiviestintää ymmärretään. Tutkimusaineisto perustuu henkilöiden kokemuksiin ja näkemyksiin sähköpostiviestinnän ymmärrettävyydestä. Tavoitteena oli saada ymmärrys henkilöiden kokemuksista ja tuntemuksista avoimella keskustelulla ja haastattelulla. Tutkimuksessa käytetty keskusteleva ja avoin haastattelu antoi mahdollisuuden tarkentaa ja selventää henkilöiden esiin nostamia huomioita, jotta ymmärrys havainnon syntyisestä on saatu esiin. Tutkijan ja tutkimuksessa mukana olevien henkilöiden välinen yhteys kuvasti luottamuksellisuutta ja välitöntä asiakeskustelua.

Keskustelutilaisuudessa oli tarkoitus johdattaa keskustelua kyselylomakkeen avulla, joka olisi toiminut haastattelurunkona. Haastattelurunkoa ei ollut tarve käyttää, koska aktiivinen vuoropuhelu virittyi ilman johdattelua. Tutkimusmenetelmän kannalta johdattelematon keskustelu tuki kokemuseräisten havaintojen esiin tuomista.

Laadullinen tutkimus toimii tämän tutkimustyön tutkimusmenetelmänä ja tukee tutkijan ja mukana olevien henkilöiden tapaa työskennellä avoimessa vuoropuhelutilanteessa.

## **10.7 Kehittämisehdotukset ja jatkotutkimusaiheet**

Tässä kappaleessa käsitellään tietopohjaan ja johtopäätöksiin perustuvia tutkijan mielteitä jatkotoimenpiteistä, kehittämistavoitteista ja jatkotutkimusaiheista. Tutkimus tarjoilee mahdollisesti useita kehittämis- ja tutkimusaiheita alla esitettyjen lisäksi. Tässä kappaleessa on esitetty keskeiset tekijät viestinnän kehityksen etenemiselle.

### **10.7.1 Tutkimuksen esittely**

Esittäisin tämän tutkimuksen ja tulosten esittelyä SKOB:n organisaatiolle koulutustilaisuutena. Tilaisuuden tavoite on jakaa tietoutta organisaatiossa suoritetusta tutkimuksesta, tutkimuksen sisällöstä, tuloksista ja johtopäätöksistä. Tilaisuuden luonne on avoin ja keskusteleva, jossa puheenvuoroille annetaan tilaa. Tilaisuus koostuisi kolmesta eri

vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa on tutkimuksen esittely, jossa tuodaan esiin tutkimusongelma, tutkimuskysymykset, aineistonkeruumenetelmä. Toisessa vaiheessa läsnäolijoille esitetään vastaava, tai muokattu lomakekysely, jonka tavoitteena on viedä läsnäolijoiden ajatusta syvemmälle sähköpostiviestinnän toimivuuteen. Kolmannessa vaiheessa esitellään suoritettujen kyselyjen tulokset ja tutkimuksen tulokset sekä johtopäätökset.

Tilaisuuden tavoitteena on myös herätellä sähköpostin käyttäjiä omaan pohdintaan sähköpostiviestintään liittyvistä haasteista ja erityisesti herätellä tarkastelemaan omaa sähköpostikäytön tapaa.

### **10.7.2 Sähköpostin merkityksen nostaminen**

Sähköposti saatetaan ymmärtää yleisenä viestivälineenä, jota kaikki osaa lähtökohtaisesti käyttää. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa, sähköpostin käyttöön ei kiinnitetä välttämättä huomiota siten, että tarvittava vastuu ja keskittyminen viestinnässä tulisi huomioitua. Merkittävin asia muulle sähköpostiin liittyvälle kehittämiselle, kuten kirjoittamiselle tai ohjelman käytölle, on sähköpostin tärkeyden määrittäminen osana toiminnanhallintaa. Jos yhteinen ymmärrettävyys saadaan aikaan sähköpostin tärkeydestä ja sillä tapahtuvan viestinnän oikeellisuudesta ja asiantuntevuudesta, on mahdollisuus tavoitteelliseen viestinnän kehittämiseen.

Esittäisin kehittämis ehdotuksena kasvattaa sähköpostiviestinnän merkityksen ymmärrystä ja asiantuntevan viestinnän tietoutta organisaatiossa. Tämä kehitystoimi tukee välittömästi SKOB:n strategiaa.

### **10.7.3 Sähköpostiviestin käytön ymmärrettävyys**

Tutkimuksessa kävi esille, että organisaatiossa on epäselvyyttä sähköpostiohjelman käytön yhteisessä ymmärrettävyydessä. Merkitys nousee esiin eroavuuksissa millaista tietoa sähköpostilla tulisi viestittää. Nykyisellään sähköpostiviestintä saattaa sisältää nopean reagoimisen viestintää, jolloin viestin lähettäjä odottaa nopeaa vastausta vastaanottajalta. Epäselvyyttä aiheuttaa myös se, että viestin lähettäjä saattaa käyttää aikaisempaa

viestiketjua toisen asian viestittämiseen, jolloin aihekenttä antaa väärää tietoa viestin todellisesta sisällöstä. Nykyisessä toimintatavassa epäselvyyttä on myös, miten vastaanottaja kenttää tulee tarkoituksenmukaisesti käyttää.

Esitän kehitysehdotuksena sähköpostiviestinnän koulutusta, joka perustuu yhteisiin sääntöihin sähköpostiviestin käytöstä. Koulutus vastaa kysymyksiin, millaiseen viestintään sähköpostia käytetään, miten sähköpostiviestiä ja ohjelmaa käytetään ja mitkä ovat organisaation omat säännöt sähköpostiviestinnän yhteisestä tavasta toimia.

#### **10.7.4 Organisaatiokulttuurin muuttaminen toiminnan kehittäjänä**

Tutkimuksessa nousi keskeisesti esille roolien merkitys sähköpostiviestinnän ymmärrettävyydessä. Roolien kehittämällä on näin ollen suuri mahdollisuus myös kehittää sähköpostiviestinnän ymmärrettävyyttä. Roolien taustaan vaikuttaa kuitenkin organisaation perinteet ja tavat toimia. Tällöin käsitellään organisaation kulttuuria ja sitä, miten roolit kuvastavat ja ylläpitävät kulttuurin merkitystä. Huomio keskittyy organisaation ajantasaisuuteen siten, että vastaako organisaatiokulttuuri nykyajan toiminnan tavoitteita ja kehityksen suuntaa. Jos organisaatiokulttuuri ei tue kehitystä ja nykyajan toiminnan edellytyksiä, kehittyminen ei näin ollen varmaa. Sähköpostiviestinnässä vanhanaikaisen organisaatiokulttuurin ylläpitäminen näkyy esimerkiksi siten roolit saattavat kokea sähköpostin erilliseksi välineeksi, joka ei sinänsä kuulu roolin tehtäviin. Tällöin rooli ulkoistaa sähköpostin tai mahdollisesti myös jotain muita tehtäviä omasta vastuualueestaan ulos ylläpitäen aikaisemmin muodostunutta organisaatiokulttuuria.

Esitän jatkotutkimusehdotuksena organisaatiokulttuurista nousevien toimintatapojen ja yleisen asiantuntevan organisaation asiakäsittelyn eroavuuksien selvitystä.

## 11 Tulosten luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen aineistonkeruu tapahtui keskusteluhaastattelutilaisuudessa läsnä oleville henkilöille. Tilaisuudessa käyty keskustelu äänitallennettiin, joka litteroitiin myöhemmässä vaiheessa. Saatu tieto jatkojalostui teemoiksi, alateemoiksi ja ryhmiksi, jonka jälkeen tietomäärä oli mahdollista tarkastella teema kohtaisesti tietomäärinä. Tutkimuksen tulokset perustuvat henkilöiden esittämiin huomioihin ja niistä koostuviin tietomääriin.

Itselleni oli tärkeää kerätä tietoa kasvokkain haastateltavien kanssa. Toinen ohjaava tekijä oli olla itse valitsematta henkilöitä tutkimushaastatteluun. Avoimeen kutsuun perustuvan tilaisuuden järjestäminen tuntui luontevalta tavalta tavoittaa kerralla isompi henkilömäärä. Tilaisuuden järjestäminen ja sen johtaminen on itselleni luontevaa oman kokemukseni perusteella. Tiedon kerääminen olisi ollut mahdollista toteuttaa myös hyvin laaditulla kyselytutkimuksella esimerkiksi sähköisesti tai erikseen haastatteleamalla, mutta nämä vaihtoehdot eivät olleet itselleni luontevia tapoja.

Haastattelutilaisuuteen olin odottanut suurempaa osallistujamäärää. Yllätyin kutsun vähäisestä vaikutuksesta suuressa organisaatiossa. Toisaalta tilanne vahvistaa sähköpostin tärkeyden merkitystä myös osallistujamäärällä tässä tilaisuudessa. Huojentavaa oli kuitenkin se, että ne osallistujat, jotka saapuivat paikalle, olivat tosissaan asian ytimessä ja kiinnostuneita tutkittavasta asiasta. Osallistujat kykenivät keskinäiseen avoimeen vuoropuheluun tarkastelemalla myös omaa sähköpostiviestintään liittyvää tapaa ulkopuolisena. Hienoa oli myös se, että läsnäolijoita yhdisti huoli sähköpostin aiheuttamasta haitasta organisaation toiminnassa.

Tämä tutkimus ja saadut tulokset keskusteluhaastattelun kautta ovat rakentuneet tutkimuksen edetessä tarkoitukselliseen muottiin. Tämä ilmenee juuri tässä vaiheessa tutkimuksen pohdintaa, millaiselta tämä tutkimus tosiasiasa näyttää. Vaikka alkuperäinen ajatus oli pelastaa maailma yhdellä YAMK työllä ja saada kaikki epäselvät asiat selväksi, on ensikertalaisena huomattava nyt, mikä tarkoitus tällä tutkimustyöllä on todellisuudessa ollut.

Kuten aikaisemmin esitin, olisi osallistujamäärä voinut olla suurempi pidetyssä keskusteluhaastattelussa, jotta saadulla tiedolla olisi ollut määrällisempi tukevuus haasteiden ilmenemisestä organisaatiossa. Kuitenkin olen tyytyväinen saatuun tietomäärään ja siihen, millä tavalla tieto saatiin henkilöistä esiin. Luonteva henkilöiden välinen kohtaaminen asiakeskeisessä keskustelussa luo luottamuksetunnetta ja vuorovaikutuksen helppoutta silloin, kun kumpikin osapuoli arvostaa toinen toistaan epäilemättä.

Tiedon jatkojalostaminen ja teemoittelu oli haasteellista. Tällä hetkellä tuntuu edelleen siltä, olisiko ollut syytä tarkastella saadut tiedot vielä kertaalleen läpi, jos vaikka jokin tietue olisi täsmentynyt vieläkin tarkemmaksi. Tutkimuksen edistämiseksi oli lukittava sen hetkinen vastaus ja tyydyttävä siihen. Tulosten jatkojalostamiseen liittyvä huono omatunto kuvastaa mahdollisesti oppimisen määrää tiedon tarkastelun tarpeesta. Se voikin olla tässä kohtaa hyvä asia.

Tutkimus on muotoutunut läpileikkaukseksi kuvaamaan arjen haasteita sähköpostiviestinnän ymmärrettävyydestä. Tutkimus avaa käsitystä sähköpostiviestinnän vaikutuksista toiminnan kehittämisessä ja arjen toiminnassa. Tutustumalla tähän tutkimukseen, on mahdollista lähestyä syvemmin minkä tahansa organisaation tapaan sähköpostiviestinnässä ja sen haastavuudessa. Tuloksista nousevat johtopäätökset eivät ole suoraan käytettävissä toiseen organisaatioon, koska aineisto perustuu oman kulttuurinsa vuoksi vain tutkittavan organisaation toimintaan.

Tutkimuksen tavoitteet, tietopohja ja tulokset koostavat yhteisen tietopankin käsiteltävästä aiheesta. Tutkimus liikkuu tutkimusongelman ympärillä ja syventyy valittuihin asiakohtiin. Sähköpostiviestinnän ymmärrettävyyden kehittäminen voi nojata tämän tutkimuksen sisältöön ja tuloksiin.



## Lähdeluettelo

Alasuutari, P. (2011). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Vastapaino.

Hari, R. Järvinen, J. Lehtonen, J. Lonka, K. Peräkylä, A. Pyysiäinen, I. Salneius, S. Sams, M. Ylikoski, P. (2015). *Ihmisen mieli*. Tallinna. Gaudeamus

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Friedman, V. & Antal, A. (2005). Negotiating reality: A theory of action approach to intercultural competencies. *Management learning*. Noudettu 20.3.2023 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/258172401\\_Negotiating\\_Reality\\_A\\_Theory\\_of\\_Action\\_Approach\\_to\\_Intercultural\\_Competence](https://www.researchgate.net/publication/258172401_Negotiating_Reality_A_Theory_of_Action_Approach_to_Intercultural_Competence)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu*. Helsinki. Yliopistopaino

Holopainen, M & Tenhunen, L & Vuorinen, P (2004) *Tutkimusaineiston analysointi ja SPSS*. Kotkan kirjapaino

Kankaanpää, S. & Piehi, A. (2011). *Tekstintekijän käsikirja*. Helsinki. Yrityskirjat

Keisala, K. (2012). *Monikulttuurisen työyhteisön viestintä*. Tampereen Yliopistopaino.

Kesti, M. (2005). *Hiljaiset Signaalit -Avain organisaation kehittämiseen*. Tallinna. Edita

Lukihäiriö. Haettu 31.3.2023 osoitteesta <https://www.lukihairio.fi/lukivaikeus/>

Nikander, P. (2010) *Laadullisten aineistojen litterointi, kääntäminen ja validiteetti*. Tampere: Vastapaino, 432–445.

Pääkkönen, I. & Varis, M. (2000). *Kriittinen lukutaito*. Tampere: Tammer-Paino Oy

Rantanen, J. (2011), *Tunteella, voimaa tekemiseen*. Hämeenlinna: Talentum

Schein, EH (2009) *Yrityskulttuuri -selvitymisopas*. Tampere. Suomen Laatu keskus

SKOB. Suomen Kansallisooppera ja -baletti. Haettu 13.4.2023 osoitteesta

<https://oopperabaletti.fi>

SKOB Intranet. Haettu 13.3.2023 Organisaation sisäinen intranet.

Virtanen, H. (2009). *Selkokielen käsikirja*. Tampere. Esa Print Oy

## Liite 1. Kyselylomakkeen kysymykset, haastattelurunko

1. Käytän työtehtävieni hoitamiseen sähköpostia? (avaan ohjelman / luen tai kirjoitan)

- En lainkaan
- Kerran pari päivässä
- Noin 10 kertaa päivässä
- Yli 10 kertaa päivässä
- 20-30 kertaa päivässä
- Enemmän kuin 30 kertaa päivässä

2. Saatko mielestäsi turhia sähköposteja?

- Kyllä
- Toisinaan
- En lainkaan

3. Saatko mielestäsi liikaa sähköposteja? (en ehdi käsitellä kaikkia viestejä)

- Kyllä
- En

4. Saatatko tuntee "stressiä" sähköposteista?

- Kyllä
- En

5. Tiedän ketkä ovat saamieni viestien muut vastaanottajat ja miksi

- Kyllä
- Toisinaan
- En

6. Osaan mielestäni kirjallisen viestinnän taidot

- Kyllä
- En ole varma
- En

7. Saamani sähköpostien sisältö on minulle selkeää

- Kyllä
- Useimmiten
- Joskus en saa viestistä vaan mitään selvää

8. Koetko saavasi sähköposteja joiden sisällössä ei ole selkeästi kuvattu asiaa tai tehtävänantoa? (Viestin sisältö on abstrakti)

- Kyllä
- Toisinaan
- En

9. Kummalla on mielestäsi vastuu viestin sisällön ymmärrettävyydestä?

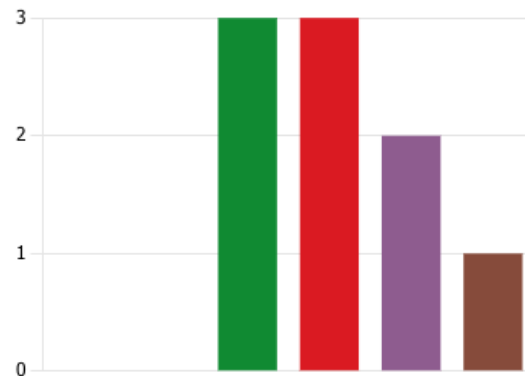
- Lähettäjällä
- Vastaanottajalla

## Liite 2. Kyselytutkimuksen tulokset

### 1. Käytän työtehtävieni hoitamiseen sähköpostia? (avaan ohjelman / luen tai kirjoitan)

[More Details](#)

● En lainkaan	0
● Kerran pari päivässä	0
● Noin 10 kertaa päivässä	3
● Yli 10 kertaa päivässä	3
● 20-30 kertaa päivässä	2
● Enemmän kuin 30 kertaa päivässä	1



### 2. Saatko mielestäsi turhia sähköposteja?

[More Details](#)

● Kyllä	3
● Toisinaan	6
● En lainkaan	0



### 3. Saatko mielestäsi liikaa sähköposteja? (en ehdi käsitellä kaikkia viestejä)

[More Details](#)

● Kyllä	1
● En	8



### 4. Saatatko tuntee "stressiä" sähköposteista?

[More Details](#)

● Kyllä	7
● En	2



## 5. Tiedän ketkä ovat saamieni viestien muut vastaanottajat ja miksi

[More Details](#)

<span style="color: #005580;">●</span> Kyllä	6
<span style="color: #e67e22;">●</span> Toisinaan	3
<span style="color: #27ae60;">●</span> En	0



## 6. Osaan mielestäni kirjallisen viestinnän taidot

[More Details](#)

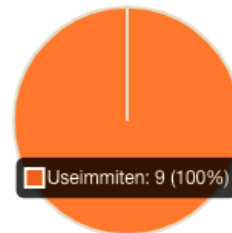
<span style="color: #005580;">●</span> Kyllä	7
<span style="color: #e67e22;">●</span> En ole varma	2
<span style="color: #27ae60;">●</span> En	0



## 7. Saamani sähköpostien sisältö on minulle selkeää

[More Details](#)

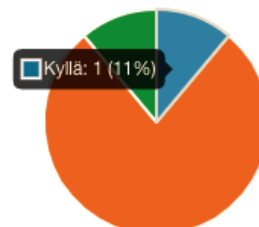
<span style="color: #005580;">●</span> Kyllä	0
<span style="color: #e67e22;">●</span> Useimmiten	9
<span style="color: #27ae60;">●</span> Joskus en saa viestistä selkeää sisältöä	0



## 8. Koetko saavasi sähköposteja joiden sisällössä ei ole selkeästi kuvattu asiaa tai tehtävänantoa? (Viestin sisältö on abstrakti)

[More Details](#)

<span style="color: #005580;">●</span> Kyllä	1
<span style="color: #e67e22;">●</span> Toisinaan	7
<span style="color: #27ae60;">●</span> En	1



9. Kummalla on mielestäsi vastuu viestin sisällön ymmärrettävyydestä?

[More Details](#)

● Lähettäjällä	9
● Vastaanottajalla	0



10. Haluatko välittää viestin vastaanottajalle kirjoittamassasi viestissä omia tunteitasi?

[More Details](#)

● Kyllä	1
● Toisinaan	8
● En	0



11. Huomaatko viestiä lukiessasi reagoivasi viestiin tunteilla?

[More Details](#)

● Kyllä	1
● Toisinaan	8
● En	0



12. Tiedostan miksi joku/jotkut ovat lähettämäni viestin vastaanottajina

[More Details](#)

● Kyllä	7
● Toisinaan	2
● En	0

