

Pauliina Liuhala

TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN KEHITTÄMINEN HAJAUTETUSSA  
ORGANISAATIOSSA

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
2017

Liuhala, Pauliina  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma  
Toukokuu 2017  
Sivumäärä: 96  
Liitteitä: 5

Asiasanat: työyhteisöt, sisäinen viestintä, johtaminen, hajautettu organisaatio

---

Opinnäytetyön aiheena oli työyhteisöviestinnän kehittäminen hajautetussa organisaatiossa. Tutkimuksen kohdeorganisaationa oli noin 300 henkilöä työllistävä taloushallintoalan yritys, jolla on toimipisteitä 16 paikkakunnalla ympäri Suomea. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa yritykselle työyhteisöviestinnän kehittämisehdotus sekä luoda työyhteisöviestinnän huoneentaulu aktivoimaan työyhteisön viestintää.

Teoreettinen viitekehys muodostui työyhteisöviestinnästä, työyhteisöviestinnästä johtamisen välineenä sekä työyhteisöviestinnän työkaluista. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsiteltiin teoreettisen viitekehyksen osa-alueita ja erityishuomiota kiinnitettiin työyhteisöviestintään, kun toimintaympäristönä on hajautettu organisaatio. Työyhteisöviestintä rajattiin käsittämään yrityksen sisäinen viestintä.

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Empiirinen aineisto kerättiin kohdeyrityksen koko henkilöstölle teetetyssä kyselyssä sekä pienellä ryhmällä suoritetun aivoriihi -työskentelyn avulla. Lisäksi tutkimusmenetelmänä käytettiin näkökulmia avaavaa asiantuntijahaastattelua. Tutkimusmenetelmien avulla tutkittiin yrityksen työyhteisöviestinnän nykytilannetta ja tulosten avulla selvitettiin kohdeyrityksen työyhteisöviestinnän tärkeimmät kehittämiskohteet.

Tutkimuksen tulosten mukaan hyvin sujuva ja tehokas työyhteisöviestintä vaatii suunnitelmallista, ajantasaista ja avointa viestintää. Yrityksen liiketoimintastrategia määrittää tavoitteet viestinnälle, viestintää toteutetaan vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden mahdollistavissa kanavissa ja sitä ohjaa sekä koordinoi viestinnän ammattilainen. Tutkimustulosten perusteella kohdeyritykselle laadittiin työyhteisöviestinnän kehittämisehdotus ja työyhteisöviestinnän huoneentaulu.

# DEVELOPMENT OF WORK COMMUNITY COMMUNICATION IN A DECENTRALIZED ORGANIZATION

Liuhala, Pauliina

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence, Master's Degree

May 2017

Number of pages: 96

Appendices: 5

Keywords: working communities, internal communications, leadership, decentralized organization

---

The purpose of thesis was to develop work community communications in a decentralized organization. The organization of the research was a financial administration company that employs approximately 300 employees and operates in 16 locations around Finland. The aim of the research was to provide a proposal for the development of work community communication and to create a room décor to activate the work community communication to the company.

The theoretical framework was formed from work community communication, working communication as a source of leadership and tools for work community communication. The theoretical part of the thesis covered areas of the theoretical framework and special attention was paid to working community communication when a decentralized organization is a business environment. Work community communication was limited to internal communication within the company.

A case study was chosen as a research approach. The empirical material was collected through a survey conducted by the target company's entire staff and by a small group of brainstorming work. In addition an expert interview was used as a research method. Research methods were used to investigate the current situation of the company's work community communication and to find out the main development targets of the company's work community communication.

According to the research a fluent and efficient work community communication requires systematic, up-to-date and open communication. The company's business strategy defines the goals of communication, communication is carried out in channels that enable interaction and communality, and it is controlled and coordinated by professional in communications. Based on the results of the research a proposal for the development of work community communication and room décor on work community communication was developed for the company.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA.....	7
2.1	Kohdeorganisaation esittely.....	7
2.2	Kehittämistyön lähtökohdat.....	7
3	KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA METODIT.....	10
3.1	Kehittämistyön tutkimuskysymys ja viitekehys.....	11
3.2	Lähestymistapa, tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät.....	12
4	YHTEISÖVIESTINTÄ.....	16
4.1	Yhteisöviestinnän määritelmä.....	16
4.2	Yhteisöviestintä työnantajamaineen rakentajana.....	17
4.3	Sisäinen ja ulkoinen viestintä.....	19
5	TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ.....	20
5.1	Toimintaympäristönä hajautettu organisaatio.....	23
5.2	Viestintäkulttuuri ja työyhteisötaidot vahvistavat työyhteisöviestintää.....	26
5.3	Sanattoman viestinnän merkityksiä.....	30
6	TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ JOHTAMISEN VÄLINEENÄ.....	33
6.1	Päivittäisviestintä.....	34
6.1.1	Tiedottaminen.....	35
6.1.2	Palaute.....	36
6.2	Työyhteisön viestinnälliset erityistilanteet.....	40
6.2.1	Muutosviestintä.....	40
6.2.2	Kriisiviestintä.....	42
7	TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN FOORUMEITA JA KANAVIA.....	45
7.1	Tavoitteellinen tapaaminen.....	47
7.1.1	Kokoukset ja palaverit.....	48
7.1.2	Kehityskeskustelu.....	50
7.2	Työyhteisöviestinnän digitaalisia kanavia.....	52
7.2.1	Sähköposti.....	53
7.2.2	Intranet.....	53
7.2.3	Sosiaalinen media ja yhteisölliset työvälineet.....	54
7.3	Tarinat ja visuaalisuus viestinnän keinoina.....	57
8	TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN MITTAAMINEN JA ARVIOINTI.....	61
8.1	Tavoitteiden asettaminen.....	62
8.2	Viestinnän suunnitelma.....	63
8.3	Mittaaminen.....	64

9	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	65
9.1	Aineiston keräys, kuvaus ja analysointi.....	65
9.1.1	Asiantuntijahaastattelu .....	65
9.1.2	Kyselytutkimus.....	66
9.1.3	Aivoriihi .....	67
9.2	Tutkimuksen tulokset.....	68
9.2.1	Kyselytutkimuksen tulokset .....	69
9.2.2	Aivoriihityöskentelyn tulokset .....	79
9.3	Aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuus.....	80
10	TUTKIMUKSEN TULOSTEN ANALYSOINTI .....	83
10.1.1	Strategiasta työyhteisöviestinnän lähtökohdat .....	83
10.1.2	Viestinnän asiantuntija luo viestinnälle puitteet .....	84
10.1.3	Esimiesten vahva viestinnän rooli.....	86
10.1.4	Tavoitteena osallistuva ja itseohjautuva työyhteisöviestintä .....	88
11	TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN KEHITTÄMISEHDOTUS KOHDEYRITYKSELLE.....	89
11.1	Kehittämissuositukset.....	89
11.2	Loppusanat.....	92
	LÄHTEET.....	94
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

*”Hyvät johtajat saavat ihmiset tuntemaan olevansa asioiden ytimessä, ei ulkopuolella. Jokainen tuntee voivansa antaa oman osuutensa organisaation menestykseen. Kun näin käy ... heidän työnsä saa merkityksen.”*

Warren G. Bennis

Viestinnän merkitystä tuskin pystyy korostamaan liikaa, kun on kyse menestyksekkään organisaation toiminnasta ja menestyksekkästä johtamisesta. Henkilöstö tulkitsee asioita sitä tietoa vasten, joka heillä on käytettävissään ja sen perusteella muokkaa ajatuksiaan, asenteitaan ja toimintaansa. Jotta henkilöstö toimisi, niin kuin sen organisaation menestyksen kannalta olisi paras toimia, on viestinnän oltava mahdollisimman rehellistä, avointa ja oikea aikaista. (Toivola 2010, 209-210.)

Nykypäivän organisaatiot ovat hyvin erilaisia, hajallaan olevia, joskus jopa täysin virtuaalisia. Digitalisaatio antaa aivan uusia mahdollisuuksia organisoida toimintaa ja verkostoitua. Toiminta on yhä enemmän ja enemmän ajasta ja paikasta riippumatonta. Viestinnän merkityksen voidaan nähdä korostuneen entisestään, kun työtä tehdään yhä enemmän itsenäisesti ja itseohjautuvissa tiimeissä. Muutosten myötä myös johtaminen kaipaa uudistusta, sen avulla on synnytettävä vuorovaikutusta ja yhteisöllistä viestintää.

Tässä kehittämistyössä tutkitaan työyhteisön viestintää ja sen kehittämistä. Kehittämistyön kohdeyrityksen toimintaympäristö on hajautettu organisaatio ja työssä kiinnitetään erityisesti huomiota esimiehen näkökulmaan. Miten saada tieto ja viesti kulkemaan molempiin suuntiin henkilöstön ja esimiehen välillä, jotta tiimejä voisi johtaa hajautetussa organisaatiossa mahdollisimman sujuvasti, tehokkaasti ja menestyksekkäästi?

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTA

Viestintä vaikuttaa koko yritykseen, sen kaikkeen toimintaan ja on yksi yrityksen tärkeimmistä menestystekijöistä. Kehittämistyön kohteena on suuri taloushallintoalan yritys Administer Oy. Yritys on kasvanut nopealla vauhdilla ja toimipisteitä on ympäri Suomea. Viestinnän toimivuuteen, kehittämiseen ja onnistumiseen kannattaa siis syystäkin kiinnittää huomiota, varsinkin kun lisähaastetta antaa hajautettu toimintaympäristö.

### 2.1 Kohdeorganisaation esittely

Administer Oy on sähköisiin taloushallinnon palveluihin erikoistunut tilitoimisto, joka on perustettu vuonna 1985. Se tarjoaa asiakkailleen taloushallinnon, talousjohdon ja talouspäällikön asiantuntijapalveluita. Asiakkaina on eri toimialojen pieniä, keskisuuria ja suuria yrityksiä.

Yrityksen kehittäminen sähköisten taloushallinnon palvelujen tarjoajaksi alkoi tämän vuosituhannen alkupuolella. Vuosikymmenen vaihteessa alkanut kova kasvu on ollut hyvin nopeaa ja Administer Oy onkin niin kutsuttu gasellyritys eli liikevaihto kasvoi vuodesta 2009 kolmena vuonna peräkkäin yli viisikymmentä prosenttia. Administer Oy on konserni, jolla on toimipisteitä 16 paikkakunnalla ympäri Suomea. Yritys on kasvanut pääosin liiketoimintakauppojen avulla. Administer Oy työllistää noin 300 työntekijää ja asiakkaita yrityksellä on noin 3000. Toimitusjohtaja on Peter Aho.

Administer Oy haluaa panostaa aktiiviseen ja asiantuntevaan asiakaspalveluun sekä palveluiden laatuun. Ammattitaidon ja järjestelmien kehittäminen ovat yrityksen keskeisiä tavoitteita. Administer Oy:n arvot ovat innovatiivisuus, arvostus, yhteistyö, sitoutuminen ja tuloksellisuus. Yrityksen palvelut pohjautuvat vahvasti omaan sähköiseen eFina-taloushallinnon ratkaisuun. Oma järjestelmä luo osaltaan haasteita, mutta tuo myös etuja. Ohjelman kehittäminen ja tuki ovat silloin omissa käsissä ja ketterästi kehitettävissä tarpeen vaatiessa.

## 2.2 Kehittämistyön lähtökohdat

Viestinnästä, tiedon hallinnasta ja jakamisesta on tullut yksi yritysten tärkeimmistä kilpailutekijöistä (Sydänmaanlakka 2012, 175). Tämän ajan viestivässä yhteiskunnassa tietoa tulee yltäkyläisesti joka suunnalta. Yritysten haasteena onkin jäsentää, ohjata ja toimittaa tärkeät ja merkitykselliset viestit oikeille ihmisille, oikeaan aikaan niin, että niillä saadaan aikaan haluttua toimintaa.

Verkostoituminen, virtuaaliset ja hajautetut toimintamallit lisäävät viestinnän hallinnan merkitystä. Merkityksellisten viestien olisi oltava kaikkien käytössä ja saatavilla ajasta ja paikasta riippumatta. Tietoteknologian kehittyminen on mahdollistanut erilaiset viestinnän sovellukset ja helpottanut viestinnän toteuttamista niin, että maantieteelliset etäisyydet ovat menettäneet merkitystään. On kuitenkin muistettava, että tietotekniikka ja digitalisaatio tarjoavat vain työkaluja tiedon hallintaan ja jakamiseen. Merkityksen viesteille luovat vasta ihmiset tulkinnoillaan. (Sydänmaanlakka 2012, 180.)

Tämän kehittämistyön kohdeyritys on nopeasti kasvanut ja kasvaa edelleen. Kasvuun keskittyminen on osaltaan saattanut vaikuttaa siihen, että viestintään ei ole laadittu ohjeita johdolle, esimiehille tai henkilöstölle. Viestintää ei ole myöskään mielletty omaksi toiminnokseen, vaan yrityksen sisäisestä viestinnästä vastaa tällä hetkellä pitkälti yrityksen toimitusjohtaja ja sitä tuotetaan aiheesta riippuen eri puolilta organisaatiota eri ihmisten toimesta (Laanti sähköposti 25.1.2017). Viestintää toteuttaa myös viestintäalan kumppani (Aho sähköposti 3.5.2017).

Administer Oy:n sisäisen viestinnän kanavia ovat pääosin intranet ja sähköposti. Lisäksi sisäistä viestintää toteutetaan esimiespäivillä kaksi kertaa vuodessa sekä kerran vuodessa järjestettävässä koko yrityksen yhteisessä tapahtumassa. Ulkoisia viestinnän kanavia ovat sähköposti, www-sivut sekä sosiaalinen media kuten Facebook ja LinkedIn. (Laanti sähköposti 25.1.2017; henkilökohtainen tiedonanto 21.3.2017.)

Työyhteisön viestintä on suuressa roolissa, kun halutaan saada aikaan tehokasta ja menestyksekkästä toimintaa sekä hyvä ja työskentelyä tukeva ilmapiiri. Nopeasti lisäänty-



nyt henkilöstömäärä ja toimiminen hajautetusti, antaa lisähaastetta viestinnän toteuttamiselle. Tästä syystä yritys toivookin ehdotusta viestinnän kehittämiseen sekä kevyttä viestinnän ”huoneentaulua” madaltamaan viestinnän kynnystä, lisäämään aktiivista vuorovaikutusta ja sitä kautta edistämään yhteisöllisyyttä.

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TAVOITE JA METODIT

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää Administer Oy:n sisäistä viestintää niin, että se tukee mahdollisimman hyvin esimiestyötä hajautetussa organisaatiossa. Organisaation toimipisteitä on ympäri Suomea. Organisaation rakenne halutaan pitää kuitenkin mahdollisimman matalana ja yksinkertaisena. Toiminta hajautettuna organisaationa luo haasteita työyhteisön viestintään, johtamiseen ja vaikuttamiseen.

Kohdeorganisaation tuotantojohtaja on vastuussa koko yrityksen tuotannon henkilöstöstä. Päätoimipisteen lisäksi organisaatiolla on lukuisia muita toimipisteitä, joissa kaikissa on tuotannon henkilöstöä. Suurimmassa osassa toimipisteitä on myös tiimin vetäjä eli kyseisen toimipisteen tiimin lähiesimies. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää organisaation työyhteisöviestintää, jotta johdon, esimiesten ja henkilöstön välinen viestintä olisi mahdollisimman tehokasta, saumatonta ja sujuvaa. Työyhteisöviestinnän tulisi tukea tuotannon toimintaa, tehostaa tiimien työskentelyä ja helpottaa osaltaan organisaation johtamista.

Taloushallintoala on muuttunut suuresti viimeisen kymmenen vuoden aikana ja muutosta tapahtuu hurjaa vauhtia edelleen. Digitalisaatio mahdollistaa toimintatapojen uudistumisen, taloushallinnon työkalujen kehittymisen sekä työn muuttumisen entistä enemmän itseohjautuvaksi ja asiantuntijamaiseksi. Yritysten ei tarvitse myöskään pyrkiä saamaan koko henkilöstöään saman katon alle, vaan etätyö, hajautettu työ ja virtuaalisyö lisääntyvät. Nämä asettavat haasteita viestinnälle ja toimivan yhteistyön rakentamiselle.

Tämän kehittämistyön tavoitteena on löytää työyhteisöviestinnän ratkaisuja esimiestyön helpottamiseksi hajautetussa organisaatiossa, esittää työyhteisöviestinnän kehittämissuhteet sekä luoda kohdeorganisaatiolle työyhteisöviestinnän huoneentaulu-aktiivisuus viestintää. Tässä kehittämistyössä työyhteisöviestintä on rajattu käsittämään vain yrityksen sisäisen viestinnän.

### 3.1 Kehittämistyön tutkimuskysymys ja viitekehys

Tämän kehittämistyön lopputuloksena esitellään kehittämis ehdotus työyhteisöviestinnän tehostamiseksi ja sujuvoittamiseksi. Kehittämistyössä tarkastellaan työyhteisöviestinnän käsitteitä, työyhteisöviestintää johtamisen välineenä, työkaluja työyhteisöviestinnän toteuttamiseen sekä selvitetään, miten niitä tulisi kehittää kehittämistyön kohdeyrityksessä. Kehittämistyön tavoitteisiin tähdätään tutkimuskysymyksen ja tutkimuskysymystä tukevien tukikysymysten avulla.

Tutkimuskysymys kuuluu:

Miten hajautetun organisaation työyhteisöviestintää tulisi kehittää, jotta se olisi tehokasta ja sujuvaa?

Tutkimuskysymystä tukevat lisäkysymykset:

Minkälaisia työkaluja esimiehellä voisi olla työyhteisöviestinnän toteuttamiseen?

Miten esimiesten ja henkilöstön mielestä työyhteisöviestinnän onnistumista voitaisiin mitata ja arvioida?

Tutkimuskysymykset rajaavat aineistoa sekä ohjaavat aineiston hankintaa. (Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 10, 72.) Tutkimuksen rajaus antaa tutkimukselle kehykset (kuva 1) ja toimii tutkimusta johdattavana punaisena lankana.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

Tämän kehittämistyön teoreettinen viitekehys on kuvattu kuviossa 1. Viitekehystenä tässä työssä on liiketoiminnan mahdollistava työyhteisöviestintä, työyhteisöviestintä johtamisen välineenä sekä työyhteisöviestinnän työkalut. Kehittämistyön kohdeorganisaatio on hajautettu organisaatio, joten työyhteisöviestintää pohditaan erityisesti hajautetun organisaation näkökulmasta.

### 3.2 Lähestymistapa, tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Tämän kehittämistyön lähestymistapa on tapaustutkimus. Tapaustutkimukselle ominaiseen tapaan tässä kehittämistyössä pyrkimyksenä on selvittää ja tutkia lisävalaistusta vaativaa asiaa. Tapaustutkimus tarkastelee monimutkaisia ja pitkään jatkuneita ilmiöitä, jonka vuoksi se soveltuu hyvin vastaamaan kysymyksiin, miten ja miksi. (Laine ym. 2007, 10, 63.)

Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa kehittämisen kohteesta tutkittua tietoa ja se sisältää lähtökohtaisesti useita tutkimusmenetelmiä. Tapaustutkimus soveltuu lähestymistavaksi, kun halutaan ymmärtää syvällisesti tutkittavan kohteen tilannetta, ratkaista kohteessa ilmennyt ongelma, tai niin kuin tässä kehittämistyössä, tuottaa tutkimuksen keinoin kehittämissuositus. Tapaustutkimus on perusteellinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, tilanteesta tai ongelmasta. Sen lähtökohtana on kerätä monipuolinen aineisto tutkittavan ongelman tiimoilta ja päämääränä on lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta. Tapaustutkimuksessa on mahdollista käyttää monenlaisia menetelmiä, jotta työhön saataisiin mahdollisimman monipuolista ja luotettavaa tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-54; Laine ym. 2007, 9-10.) Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen ja kehittämisen kohteena on työyhteisöviestinnän toimintatavat hajautetussa organisaatiossa ja niitä tutkitaan niin laadullisilla kuin määrällisillä tiedonkeruun menetelmillä.

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on kuvata todellista tilannetta, todellista elämää. Siinä tarkastellaan merkityksiä, jotka ilmenevät esimerkiksi ihmisten välisissä suhteissa, toiminnassa tai ajatuksissa ja tavoitellaan ihmisten omia kuvauksia koetusta todellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla havainnollistaa jotain, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Tällaiset asiat herättävät kysymyksiä ja ovat kuin arvoituksia, joita tutkimuksen avulla on tavoitteena ratkaista. (Vilka 2015.) Laadullisen tutkimuksen avulla yritetään ymmärtää tilanteita tai ilmiöitä. Laadullisissa menetelmissä tutkimuksen kohde on tarkoin harkittu. Tutkija on usein lähellä tutkittavia ja saattaa olla jopa itse osa tutkimuksen kohdetta (Ojasalo ym. 2014, 105). Laadullisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää juuri kyseistä tapausta ja siksi tutkimuksen tulokset eivät ole suoraan yleistettävissä, vaan ne ovat aika- ja paikkasidonnaisia.

Määrällisellä tutkimusmenetelmällä tutkitaan ihmisiä tai kulttuurituotteita, joita ovat erilaiset kuva- ja tekstiaineistot. Siinä kerättyä aineistoa tutkitaan analysoimalla ja argumentoimalla lukuja ja niiden välisiä yhteyksiä. Määrällinen tutkimus perustuu siihen, että etsitään tilastollisia säännönmukaisuuksia siitä tavasta, jolla eri muuttujien arvot liittyvät toisiinsa. (Alasuutari 2011.) Määrällisillä tutkimusmenetelmillä kuvataan ilmiöitä tai tilanteita numeerisen tiedon pohjalta.

Tämä kehittämistyö etenee perehtymällä aiheeseen ja teoriaan sekä keräämällä ja analysoimalla empiiristä aineistoa. Lopputuloksena syntyy kehittämis ehdotus kohdeyritykseen. Kehittämis ehdotus perustuu täten teoreettiseen kirjallisuuteen, kehittämistyössä suoritettaviin tutkimuksiin ja tutkijan omiin ajatuksiin. Niiden avulla pohjustetaan ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä tai tilanteesta. Aineiston valinnan ja keräämisen rooli on vahva, sillä eri tavoin syntyneet aineistot valaisevat tapausta eri näkökulmista ja toisaalta aineistolla on iso rooli tutkimuksen rajauksessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 52-54; Laine ym. 2007, 19, 38, 49.) Tämän kehittämistyön tiedonkeruun menetelmiksi valikoitui kysely, haastattelu sekä aivoriihi tyyppinen työskentely.

Kysely on tyypillinen määrällinen menetelmä. Vastaajajoukolta kysytään samoja asioita samassa muodossa ja joukko muodostaa otoksen kyselyn kohteena olevasta perusjoukosta. Kyselyn avulla kerättyä materiaalia analysoidaan ja siitä saatu tieto ja analyysi yleistetään koskemaan koko perusjoukkoa. (Ojasalo ym. 2014, 104-105; Laine 2007, 11.) Kyselyn avulla voidaan kerätä tietoa isoltakin joukolta nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyn heikkoutena pidetään sitä, että sillä ei päästä kovin syvälliseen tietoon käsiksi eikä voida arvioida vastaajien suhtautumisen vakavuutta tai perehtymistä aiheeseen. (Ojasalo, ym. 2014, 120-128.) Tässä kehittämistyössä kyselyn katsotaan kuitenkin antavan hyvän kuvan yrityksen työyhteisöviestinnän nykytilanteesta. Kyselyn tulokset määrittävät myös osaltaan kehittämis ehdotuksen painotuksia. Kehittämistyön kohdeyrityksen ollessa hajautettu organisaatio katsotaan, että sähköisesti järjestetyllä kyselyllä saadaan hyvin koko organisaatiota kuvaava otanta.

Aivoriihityöskentelyllä tuotetaan ideoita ryhmässä. Sen pyrkimyksenä on poistaa ajattelun rajoituksia ja saada ihmiset jakamaan ideoitaan sekä kehittämään toistensa ideoita. (Ojasalo, ym. 2014, 160-161.) Tässä kehittämistyössä aivoriihityöskentelyn avulla pyritään löytämään uusia ideoita ja ehdotuksia työyhteisöviestinnän toteuttamiselle, kun ympäristönä on oman haasteensa asettava hajautettu organisaatio. Tämän kehittämistyön aivoriihityöskentelyn lähtökohtana on kyselystä saatu tietopohja. Aivoriihityöskentelyssä on mahdollista työstää ajatuksia ja ideoita yhdessä niin, että siihen osallistuu saman aikaisesti henkilöstön edustajia ja esimiehiä. Asetelma voi olla haastava, mutta jos aivoriihen vetäjä, tässä kehittämistyössä tutkija, onnistuu vetämään

tilaisuuden niin, että tunnelma on otollinen vapaalle ideoinnille, on aivoriihestä saatavissa monipuolisia näkökulmia ja ideoita kehitysehdotuksen tueksi. (Ojasalo, ym. 2014, 160-161.)

Kyselyn ja aivoriihityöskentelyn lisäksi tässä kehittämistyössä tiedonkeruunmenetelmänä on haastattelu. Haastattelu on myös yksi käytetyimmistä tiedonkeruunmenetelmistä. Sen tehtävänä on asioiden selventäminen tai syventäminen. Haastattelu on vuorovaikutusta, joka on etukäteen suunniteltua ja jota haastattelija ohjaa. Haastattelun tallentaminen on suotavaa, jotta haastattelija pystyy keskittymään haastatteluun mahdollisimman hyvin ja tarkkaavaisesti sekä palaamaan siinä syntyneisiin keskusteluihin on myöhemmin. (Ojasalo, ym. 2014, 106-107.) Tässä kehittämistyössä haastattelun muoto on asiantuntijahaastattelu ja sitä käytetään tiedonkeruuseen, vertailuun, teorian syventämiseen, uusien näkökulmien tarkasteluun ja ajatusten herättämiseen.

## 4 YHTEISÖVIESTINTÄ

Elämme viestintäyhteiskunnassa, jossa joka puolella kuuluu ja näkyy viestejä. Tuotamme ja jaamme, etsimme, vastaanotamme, muokkaamme ja tulkitsemme näitä viestejä sen mukaan, missä roolissa milläkin hetkellä olemme. Viestintä on toisaalta tekninen prosessi, toisaalta ihmisten välisten suhteiden toimintaa ja niissä syntyviä merkityksiä. Viestinnällä on kriittinen merkitys. Se sisältyy kaikkeen toimintaan ja on edellytys organisaatioiden ja yhteisöjen olemassaololle. (Juholin 2013, 22-23.)

Yhteisöksi tai organisaatioksi voidaan nimittää mitä tahansa toiminnallista kokonaisuutta, jolla on olemassa jokin tavoite ja tarkoitus. Tällaisella yhteisöllä tai organisaatiolla voidaan katsoa olevan myös jonkinlainen tarve, motivaatio tai velvoite kertoa itsestään ja kommunikoida ympäristönsä kanssa. Organisaatio voi olla esimerkiksi yritys, järjestö, kunta, projekti tai mikä tahansa yhteenliittymä ja sen olemassa olon tarkoitus asettaa lähtökohdat sen viestinnälle. (Juholin 2013, 25.)

Petra Thorénin mukaan viestinnän tehtävänä on saada oikea viesti perille niin, että se tulee ymmärretyksi, siihen luotetaan, se kiinnostaa ja se hyväksytään. Viestinnälle asetetaan siis kovat vaatimukset. Onnistuessaan viestintä tukee organisaatiota ja sen tavoitteita. Epäonnistuessaan viestintä voi johtaa esimerkiksi koko organisaatiokuvan heikentymiseen ja sillä voi olla kohtalokkaampia vaikutuksia kuin esimerkiksi virheinvestoinnilla. (Thorén 2012, 37.)

### 4.1 Yhteisöviestinnän määritelmä

Viestintäammattilaisten järjestö ProCom ry on määritellyt marraskuussa 2012 yhteisöviestinnän ohjelmassaan seuraavasti:

*”Kohti vuotta 2020 – strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia:  
Viestintä on yritysten ja yhteisöjen toiminnan eilinehto. Viestintä on suhteiden rakentamista ja ylläpitämistä yhteisölle tärkeiden sidosryhmien ja yleisöjen*



*kanssa. Hyvät suhteet ja yhteistyö ovat hyödyksi sekä yhteisölle että sen yleisöille. Toimiva viestintä luo myös yhteisöllisyyttä, mikä vaikuttaa muun muassa työhyvinvointiin, me-henkeen ja jatkuvaan uudistumiseen. Toimiva viestintä osallistaa ihmisiä vaikuttamaan päätöksentekoon.”*

(ProCom ry 2012.)

ProCom ry katsoo, että yhteisöviestintään vaikuttaa yhä enemmän muun muassa toimintaympäristön monimuotoisuus ja ennakoimattomuuden lisääntyminen, verkostoituminen, tekninen, mobiili ja kaikkialle tunkevan viestinnän vaikutus ihmisen käyttäytymiseen sekä viestinnän merkityksen korostuminen yhteiskunnassa. (ProCom ry 2012.)

Tekesin ja Suomen Akatemian vuonna 2006 julkaisema Finnsight 2015 -raportti (Tekes & Suomen Akatemia 2006, 174-176) on monin osin onnistunut kuvaus siitä mihin suuntaan yhteiskuntamme on muuttunut ja miten viestintä on muuttunut. Yhteiskunnan eri toimijoiden, kuten yritysten, toiminta on siirtynyt enemmän ja enemmän verkkoon. Tietoa on kaikkialla, koko ajan ja kaikkien saatavilla. Verkon ja sähköisten järjestelmien käyttö ja toiminnan digitalisoituminen ovat tätä päivää ja tehostavat kaikkea toimintaa kaikilla toimialoilla. Tämän kehittämistyön kohdeyritys lupaa internet sivuillaan ”reaaliaikaista taloushallinnon palvelua”. Tämä lupaus lunastetaan toimimalla sähköisessä järjestelmässä, jossa taloushallinnon ajantasaisuus on päässyt aivan uudelle tasolle. FinnSight 2015 -raportti kuvaa myös työyhteisöjen muuttumista. Työyhteisöt voivat toimia hajallaan, kun toiminta ei ole enää ajasta ja paikasta riippuvaista. Myös puheviestinnän merkitys on palannut elektronisen median kehittymisen myötä. Sen katsotaan olevan ensisijainen viestintämuoto välittömässä viestinnässä, etäisyksistä huolimatta.

#### 4.2 Yhteisöviestintä työnantajamaineen rakentajana

Työnantajamaine tai -mielikuva kertoo siitä, minkälainen työpaikka on työskennellä. Se on aineetonta pääomaa sekä hyvän henkilöstön saamisen ja pitämisen elinehto. Hyvä työnantajamaine vetää puoleensa parhaita ihmisiä ja mikä erityistä, se sitouttaa.

Työnantajamaine ja yritysmielikuva ovat toistensa summa. Kumpikin vaikuttaa kumpaankin. Kun puhutaan mielikuvista, täytyy kuitenkin muistaa, että aina mielikuva ei ole totuus ja tästä syystä viestinnällä on merkittävä tehtävä työnantajamaineeseen vaikuttaessa. (Piha & Poussa 2012, 146-147; Heinonen 2006, 44; Juholin 2009, 274.)

Työnantajamaineen merkitys on korostunut, kun kilpailu hyvistä työntekijöistä on kiristynyt. Lisäksi sosiaalinen media ja verkostoitunut elämäntapa tuovat työnantajat entistä tarkempien silmälasien alle. Ihmiset jakavat tekemisiään, kuvia elämästään ja arjestaan jatkuvasti ja sitä kautta viestivät myös työnantajastaan. Voidaan esimerkiksi huomata, että naapuri on jatkuvasti työmatkoilla ja työmatkat näyttävät Instagram kuvien mukaan kiinnostavilta – työpaikan on oltava siis haastava ja mielenkiintoinen. Opiskelukaverin organisaatiossa näyttää olevan pizza-perjantai ja kappas, Villen organisaatio on järjestänyt taas koulutuspäivän.

Työnantajamaine syntyy sanoista ja teoista. Yksinkertaisimmillaan työnantajamaineen muodostuminen perustuu kahteen asiaan: lupauksiin ja tekoihin. Sitä tulee tarkastella kahdesta eri suunnasta, sisältä ja ulkoa. On helppo luvata asioita ja piirtää mielikuvia, mutta, jos todellisuus on toista, se vaikuttaa nopeasti työyhteisöön ja kuvaan koko organisaatiosta (Piha & Poussa 2012, 146). Sisältä katsottuna työnantajamaine on henkilöstön näkemys omasta organisaatiostaan. Toisaalta se kuvaa sitä, millainen henkilöstö haluaisi sen olevan. Ulkoa katsottuna maine on se arvio, jonka esimerkiksi potentiaaliset työntekijät sille antavat. (Juholin 2009, 274.)

Työyhteisöt muokkaavat työllään ja viestinnällään organisaationsa mainetta niin tietoisesti kuin tiedostamattaan ja heijastavat sitä takaisin työyhteisöön. Työnantajamaine rakentuu ajan myötä ja vaatii sekä tietoa, että omia tai muiden kokemuksia. Koska työn parissa vietetään suuri osa ajasta ja se on yksi iso osa elämäämme, siitä myös puhutaan. Sana kiirii, jos asiat eivät toteudu niin kuin ulkopuolelta katsottuna näyttää. Myönteistä työnantajamainetta vahvistaa sekä sisäinen että ulkoinen tehokas viestintä. Viestin tulee olla yhtenäinen kaikissa kanavissa. Sen tulee olla aktiivista tarttumista mahdollisuuksiin ja jatkuvaa vuoropuhelua kohderyhmien kanssa. (Piha & Poussa 2012, 146-147; Juholin 2009, 275; Juholin 2008, 62.)

### 4.3 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Organisaation viestintä on jaettu perinteisesti sisäiseen ja ulkoiseen viestintään. Työntekijät, toimihenkilöt, johto ja heihin verrattavat yhteistyökumppanit on katsottu kuuluvan organisaation sisäpiiriin. Organisaation ulkoista maailmaa edustavat asiakkaat, yhteistyökumppanit ja muut sidosryhmät. Sisäisen ja ulkoisen viestinnän rajaaminen ei ole kuitenkaan näin selvää, vaan esimerkiksi osakkaat tai potentiaaliset työntekijät voivat jossain tilanteessa olla lähes samassa asemassa kuin henkilöstö. (Juholin 2013, 51.)

Tämän kehittämistyön kohdeyrityksen työyhteisö on hajautettu ja toimii suurelta osin myös verkossa, virtuaalisesti. Aika ja paikka ei määrää enää niin vahvasti työntekoa tai työyhteisön toimintaa, vaan voidaan työskennellä niin sanotusti ”yhdessä erikseen”. Maailman ja toimintatapojen kehittyminen on antanut myös viestinnälle uusia keinoja ja tapoja, toisaalta taas myös paljon uudenlaisia haasteita. Tässä kehittämistyössä keskitytään sisäiseen viestintään. Sisäisen viestinnän sijaan käytetään termiä työyhteisöviestintä, sillä sen katsotaan kuvaavan paremmin tätä hetkeä ja soveltuvan tähän aikaan paremmin.

## 5 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ

Yhteiskunta ja työyhteisöt ovat muuttuneet ja tietenkin myös työntekijät sekä heidän odotuksensa ovat muuttuneet. Tämän ajan ihmiset odottavat työltään muutakin kuin toimeentuloa. Työn pitäisi olla rikastavaa, kehittävää ja energisoivaa, kaivataan mahdollisuutta toteuttaa itseään ja vaikuttaa asioihin. Työyhteisöjen tulisi olla inspiroivia ja innostavia. Työyhteisöissä halutaan kokea arvostusta ja luottamusta. Keskinäinen yhteys on työyhteisön tavoitetila, jossa työyhteisö kokee vahvaa tavoitettavuutta ja keskusteluyhteyttä. Työyhteisöä voidaan kutsua viestinnälliseksi käsitteeksi – työyhteisö elää viestinnällä ja viestinnästä. (Juholin 2008, 52-55.)

Työyhteisön välinen viestintä muodostaa ja ylläpitää työyhteisön toimintaa. Voidaan katsoa, että työyhteisö on pitkälti sellainen, millaista on sen viestintä. Toimiva työyhteisö edesauttaa yhteisiin päämääriin sitoutumista, uusien näkökulmien löytämistä ja toiminnan tehokkuuden lisääntymistä. Työyhteisön jäsenet saavat toisiltaan voimavaroja, jakavat osaamista ja tekevät yhteistyötä. Jos työyhteisö ei toimi hyvin, syntyy pirstaleinen ja ristiriitainen kuva yhteistyöstä, jonka seurauksena tunne yhteisymmärryksestä, yhteisestä perustasta ja päämäärästä sekä turvallisuudesta katoaa. (Lämsä & Hautala 2005, 122-124.)

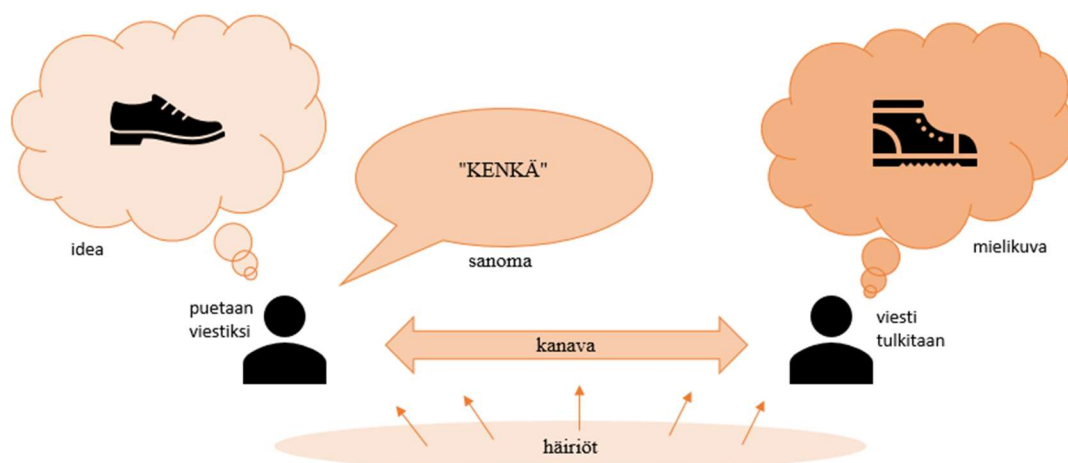
Kauhasen (2010, 176) mukaan työyhteisöviestinnän tarkoitus on pitää henkilöstö tietoisena organisaation visiosta, arvoista ja strategiasta. Sen tarkoituksena on myös kertoa tuotteista ja palveluista, organisaation markkinoinnista ja markkinointiviestinnästä, kertoa toiminnan muutoksista ja yhteistyökumppaneista sekä tiedottaa taloudellisesta tilasta. Työyhteisöviestinnän tulisi edistää yhteistoimintaa sekä parantaa toiminnan sujuvuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta.

Myös Kuusela-Opas huomauttaa (henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017) työyhteisöviestinnän lähtökohtien olevan liiketoimintastrategiassa. Oleellisinta työyhteisön viestinnässä on luoda ihmisille ymmärrys siitä, mitä yritys strategisesti tavoittelee ja mitkä ovat sen palvelun tavoitteet. Kaiken perustana on asiakas, sillä mitään liiketoimintaa ei ole olemassa ilman asiakasta. Työyhteisön viestinnän tarkoituksena on saada aikaan

toimintaa, energiaa ja vuorovaikutusta siten, että ihmisillä oleva tieto, taito ja näkemys saadaan palvelemaan työyhteisöä ja sen tavoitteita parhaiten.

Työyhteisöviestinnällä luodaan edellytykset toimivalle ja tulokselliselle toiminnalle. Perinteisesti viestintä on käsitetty niin, että tieto on neutraali asia ja viestintä taas tiedon siirtämistä paikasta toiseen. Tiedon siirtäminen on tärkeää, mutta se on vain osa viestintää. Tämän päivän työyhteisöt ovat osallistavia, siellä vaaditaan yhteisöllisyyttä vahvistavaa viestintää. Viestinnällä asioille annetaan merkityksiä ja tulkintoja, jotka sitten saatetaan vuorovaikutuksellisesti erilaisten verkostojen kautta muiden tietoisuuteen. (Åberg 2006, 83-85; Juholin 2008, 58-62.)

Viestinnän voidaan ajatella alkavan siitä, kun jollain syntyy päässään idea tai ajatus, jonka hän haluaa saattaa muidenkin tietoisuuteen (kuvio 2). Idea tai ajatus on puettava sanomaksi, jotta sillä voidaan saada aikaan toimintaa tai reaktioita. Sanoma välitetään vastaanottajalle, joka tulkitsee sitä omien aikaisempien tietojensa, kokemustensa tai mielipiteidensä mukaan. Onnistuneen viestinnän lähtökohtana ja perusedellytyksenä on sanoman muotoilu mahdollisimman helposti ymmärrettäväksi. (Åberg 2006, 85.)



Kuvio 2. Viestinnän malli (Åberg 2006, 86)

Viestin tai sanoman tulkitsijoita on niin monta kuin viestin vastaanottajaakin. Työyhteisössä vaaditaankin helposti ymmärrettävää, selkeää ja ohjaavaa viestintää, johon vaikuttaa mahdollisimman vähän erilaiset häiriötekijät. Häiriötekijöinä voi olla este, kohina, kato tai vääristymä. Kun viesti kohtaa esteen, se ei tavoita vastaanottajansa.

Kohina on tilanne, jossa viestiin sekoittuu muita viestejä tai esimerkiksi viestinnän kanavassa on ongelma. Kato taas on vastaanottajassa oleva häiriö. Se voi olla esimerkiksi ongelma kuulon, näön tai keskittymisen kanssa. Vääristymä on häiriötekijä, jossa vastaanottaja saa viestin, mutta tulkitsee tai ymmärtää sen toisin kuin lähettäjä on halunnut tai tarkoittanut. Vääristymään vaikuttaa vahvasti myös vastaanottajan omat arvot, asenteet ja tarpeet. (Åberg 2006, 91.)

Tänä päivänä nähdään, että viestintä tapahtuu siellä, missä ihmiset ovat ja työskentelevät. Ihmiset tuottavat ja vaihtavat itse tietoja ja kokemuksia. Tieto ei kulje organisaation hierarkioita seuraten ylhäältä alas, vaan työyhteisön jäsenet ovat viestinnällisesti tasavertaisia keskenään. Viestinnän tarkoituksena on työskentelyn edellytysten luominen, työyhteisön ylläpito, vahvistaminen ja kehittäminen sekä sen jäsenten yksilöllinen ja yhteisöllinen oppiminen. Viestintä tapahtuu dialogisen ja vastuullisen vuorovaikutuksen kautta. (Juholin 2008, 62.) Työyhteisöviestintä rakentuu Juholinin mukaan (2009, 63) työyhteisön sisäisen keskustelun ja yhteisöllisyyden kuudesta ulottuvuudesta. Näitä ulottuvuuksia, peruspilareita, on ajantasaistiedon saatavuus ja vaihdanta, isojen asioiden, kuten muutosten ja strategioiden käsittely, osallistuminen ja vaikuttaminen työyhteisössä, tunnelma, yhdessä oppiminen ja osaamisen jakaminen sekä työnantajamaineen hallinta.

Ensimmäinen pilari, ajantasaistiedon saatavuus ja vaihdanta tarkoittaa, että toiminnan ylläpitävän tiedon on oltava kaikkien saatavilla. Jokaisen työyhteisön jäsenen tulee tiedostaa ja ymmärtää myös oma roolinsa ja vastuunsa tiedon tuottamisessa, jalostamisessa ja vaihdannassa. Toinen pilari koskee isoja ja tärkeitä asioita, joita käsitellään vuorovaikutteisesti, asioista keskustellen ja niiden ymmärrys varmistetaan. (Juholin 2009, 63.) Erilaisille mielipiteille annetaan arvoa ja luodaan ilmapiiri, jossa hyväksytään se, että kaikki asiat eivät saa heti hurraa huutoja, ymmärrystä tai hyväksyntää. Kolmas pilari, osallistuminen ja vaikuttaminen, nähdään myös yhtenä työyhteisöviestinnän ulottuvuutena. Sen pitäisi olla jokaiselle mahdollista, luvallista ja jopa velvollisuus. Vaikuttaminen voi kohdistua omaan sisäpiiriin tai koko organisaatioon, niin isoihin kuin pieniin asioihin. Oppiminen ja osaamisen jakaminen on neljäs työyhteisöviestinnän peruspilareista. Työyhteisön puitteiden tulisia olla niille otollisia. Se vaatii työyhteisöltä mutkatonta ja monisuuntaista viestintää, joka onnistuessaan tukee niin työyhteisön yksilöitä kuin koko työyhteisöä (Juholin 2008, 63.).

Työyhteisön tunnelmalla on voimakas vaikutus työyhteisöviestintään. Tunnelma onkin työyhteisöviestinnän viides peruspilari. Työyhteisössä vallitseva tunnelma vaikuttaa niin toimintaan kuin viestintäänkin. Kun tunnelma on hyvä, arvostava ja salliva, yksilö ja yhteisö uskaltaa olla luottavainen ja tuoda esille näkemyksiään, esittää kysymyksiä sekä kyseenalaistaa toimintaa ja huomauttaa epäkohdista. (Juholin 2008, 63.) Ilmapiirin ja tunnelman täytyy olla hyvä ja salliva, jotta rohkeutta uusien näkökulmien ja ehdotuksien esittämiseen syntyisi. Viimeisenä pilarina on työnantajamaine. Työnantajamaine on osa jokaista ja jokaisen työtä. Organisaation maine vaikuttaa yksilöihin ja yksilöiden minäkuvaan. Toisaalta taas yksilö tuottaa mainetta toiminnallaan ja heijastaa sitä ympäristöönsä. Työyhteisö antaa yrityksestä aidomman ja uskottavamman kuvan ja on siten tärkeä tekijä työnantajamaineen luomisessa. (Juholin 2008, 63.)

Työyhteisöviestintää suunniteltaessa tulee miettiä tarkkaan, miten luoda vuorovaikuttava työyhteisö, jossa tapahtuu aktiivista ajantasaistiedon vaihdantaa, miten isoja asioita käsitellään ja miten osallistuminen, vaikuttaminen ja osaamisen jakaminen mahdollistetaan. Pitää myös ottaa huomioon, miten vaikutetaan ilmapiiriin ja tunnelmaan niin, että työyhteisön viestinnästä saadaan yrityksen menestystekijä. Menestyvä ja yhteisöllinen työyhteisö viestii taitavasti keskenään ja käyttää erilaisia tapoja viestinnän mahdollistamiseksi. On myös varmistettava, että vuorovaikutukseen ei tule liian pitkiä taukoja, sillä viestinnälliset tauot vieraannuttavat (Aalto-Setälä & Saarinen 2016, 222).

## 5.1 Toimintaympäristönä hajautettu organisaatio

Hajautetulla organisaatiolla tarkoitetaan joukkoa ihmisiä, jotka työskentelevät kokonaan tai osittain toisistaan erillään, mutta heillä on yhteinen tavoite. Siitä käytetään yhä useammin myös käsitteitä virtuaalityö ja virtuaalitiimi, sillä nykyaikana sähköiset viestintä ja yhteistyövälineet tukevat työskentelyä vahvasti. Hajautettua työtä voidaan tehdä niin, että kaikki ovat eri paikoissa ja osoitteissa, tai niin, että osa työskentelee samoissa toimipisteissä ja osa hajallaan eri toimipisteissä. (Vartiainen, Kokko & Hakonen 2004, 24; Vilkmán 2016, 13-14.)

Hajautettu työ on moderneimmillaan ajasta ja paikasta riippumatonta, jolloin tiimi toimii, vaikka sen jäsenet hoitaisivat osan työskentelystään täysin eri aikaan kuin toiset. Useat organisaatiot ovat myös globaaleja, jolloin osa työyhteisön jäsenistä saattaa työskennellä täysin eri puolella maapalloa. Tällöin muun muassa aikakäsitys on jo aikaeroista ja kulttuurista johtuen hyvin erilainen. Hajautettuun ja virtuaalityöhön liittyy myös esimerkiksi liikkuvan työn tai mobiilityön käsitteet, jotka tarkoittavat sitä, että työtä tehdään liikkeessä, lähestulkoon kaikkialla siellä missä se milloinkin on aiheellista tai ajankohtaista. (Vilkman 2016, 13-14.)

Hajautetun työskentelymallin tarve syntyy eri syistä. Sillä voidaan etsiä ratkaisua työvoiman niukkuuteen, keventää kustannusrakennetta esimerkiksi hankkimalla työvoimaa tai tekemällä investointeja halvemmilla alueilla. Sen avulla voidaan myös vähentää tila- ja matkakustannuksia sekä säästää ihmisten aikaa (Vartiainen ym. 2004, 17; Humala 2007, 9). Monet organisaatiot kasvavat hajautetuiksi, kun toimipisteitä syntyy eri paikkakunnille tai eri maihin. Tällöin työskentely saattaa olla hyvinkin perinteistä, eikä toiminnan mahdollistaminen vaadi välttämättä erityisiä ratkaisuja. Erilaisissa yhteistyöprojekteissa ja -hankkeissa syntyy myös hajautettuja organisaatioita, joissa toiminta voi olla maantieteellisesti tai ajallisesti hajallaan.

Tämän kehittämistyön organisaatio on maantieteellisesti hajallaan. Työskentely tapahtuu vahvasti verkossa eri työskentelyvälineitä hyödyntäen. Samaa asiakasta palvelevat henkilöt saattavat istua erillään toisistaan. Tällaista organisaatiota voidaan ajatella myös virtuaaliorganisaationa. Hajautetun tai virtuaalisen organisaation työyhteisön tulisi olla toimiva, tuottava ja pyrkiä kohti yhteistä tavoitetta, vaikka fyysisesti yhteistä tilaa ei olisikaan. Yhteisen työpaikan sijaan toimitaan yhteistyövälineiden ja verkkoalustojen mahdollistamassa yhteisessä työtilassa, jolla on fyysinen, sosiaalinen, emotionaalinen ja henkinen ulottuvuus. Tämän työtilan haltuun ottaminen ja siellä läsnäolon tunteen aikaansaaminen on hajautetun organisaation johtamisen haaste. (Sydänmaanlakka 2012, 44.)

Yhteisen työtilan ja läsnäolon tunteen luominen vaatii toimivien viestintäalustojen ja yhteisöllisen viestinnän aikaansaamista. Vuorovaikutus erilaisten yhteistyövälineiden ja viestintäalustojen välityksellä ei kuitenkaan ole kaikille luontevaa ja siksi työyhteis-



söviestinnän ja toimivan vuorovaikutuksen edistäminen on suuressa roolissa työyhteisön toimivuuden takaamiseksi. Työskentely virtuaalisesti tai hajallaan lisää helposti tunnetta työyhteisön puutteesta, koska ei tunneta muita tiimin jäseniä kunnolla tai keskusteluyhteys ei ole muuten auennut vuorovaikutteiseksi ja aktiiviseksi. (Vilkman 2016, 20; Vartiainen ym. 2004, 42-43.) Hajautetun organisaation johtamista ja viestintää haastaa myös viestinnän tasavertainen tavoitavuus, hitaus, viestien ymmärrettävyyden vaikeutuminen sekä tiedon ja osaamisen siirtämisen vaikeudet. (Vartiainen ym. 2004, 38-39.)

Hajautetun organisaation viestinnässä tavoitellaan sellaisten viestinnän kanavien ja toimintamallien luomista, jotka mahdollisimman hyvin korvaavat kasvokkain viestintää. Kasvokkain tapahtuva viestintä on spontaania ja nopeaa, sillä on kyky välittää suuria määriä tietoa. Viestintäteknologian välittämä vuorovaikutus on hyvin puutteellista verratessa kasvokkain tapahtuvaan viestintään. Tilanneherkkyys kärsii, kun ei nähdä ja tunneta vuorovaikutuskumppanin olosuhteita, eikä eri aistien välittämät herkävävahteiset viestit välity. (Vartiainen ym. 2004, 48.)

Hajautettuna tai virtuaalisena organisaationa toimiminen tuo myös etuja, joiden takia se on kiinnostava toimintamalli. Yksi virtuaalisen työn etu on sen joustavuus. Kun työ on joustavaa, se mahdollistaa työn ja muun elämän paremman yhteensovittamisen. Joustavaa työtä arvostetaan tutkimusten mukaan (Deloitte 2017, 18; Deloitte 2017, 18-27) suuresti ja tästä syystä myös sitoutuminen organisaatioon saattaa vahvistua. Ollaan myös havaittu, että virtuaalisen ja joustavan työn parissa työskentelevät kokevat työssään vähemmän kuormittumista. Virtuaalisen viestinnän etuna voidaan nähdä myös se, että sen on mahdollisuus olla demokraattisempaa. Viestinnän osapuolten ennakkoluulot ja valtaerot eivät näy niin vahvasti ja on helpompi keskittyä itse asiaan. (Vartiainen ym. 2004, 52.)

Virtuaalisen ja hajallaan toimivan työyhteisön menestystekijöitä on ihmisten ohjaaminen samanaikaisesti tiukasti ja löysästi kohti yhteisiä päämääriä. Hajallaan toimivassa organisaatiossa korostuu yhteistyön edistäminen työyhteisön jäsenten välillä, selkeiden prosessien luominen ja mahdollistaminen sekä rajojen asettaminen työlle ja vapaa-

ajalle. Viestinnän rooli ja sen tehokkuuden ja toimivuuden varmistaminen on korostunut hajautetun organisaation johtamisessa. Se on virtuaalityön keskeisin johtamisväline. (Humala 2007, 24-25.)

## 5.2 Viestintäkulttuuri ja työyhteisötaidot vahvistavat työyhteisöviestintää

Menestyvän työyhteisön avaintekijöitä ovat toimiva tiimi, jossa syntyy aitoa yhteistyötä. Toimivan ja aidosti yhteistyötä tekevän työyhteisön tulee olla viestivä ja vuorovaikutteinen, sen työskentelytavat pitää olla kunnossa ja yhteensopivat, sen tulee olla yhteisöllinen ja siinä tulee vallita luottamuksen ilmapiiri. Silloin kun kyseessä on osan ajasta tai jatkuvasti hajautettu tai virtuaalinen työyhteisö, täytyy yhteishengen, työskentelytapojen ja vuorovaikuttamisen eteen tehdä vielä enemmän suunnitelmallista työtä. (Vilkman 2016, 19.)

Luottamus, arvostus, avoimuus, toimivat pelisäännöt, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys rakentavat työyhteisöön viestivää kulttuuria. Nämä kaikki ovat yhteydessä ja vaikuttavat vahvasti toisiinsa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 11; Vilkman 2016, 25.) Luottamus on vastavuoroista ja sen rakentamisen rooli on suhteen molemmilla osapuolilla. Luottamus voidaan nähdä riippuvuussuhteena osapuolten välillä ja se sisältää odotuksen toisen myönteisestä käyttäytymisestä. Luottamukseen sisältyy haavoittuvuus ja toisaalta usko siihen, ettei haavoittuvuutta käytetä hyväkseen. Luottamuksen voidaan ajatella olevan vapaaehtoista yhteistyötä, josta molemmat hyötyvät ja siihen sisältyy oletus siitä, että toisen oikeuksia suojellaan. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 43-46).

Luottamus rakentuu ihmisten välisten suhteiden kautta ja nämä suhteet vaikuttavat luottamukseen organisaatiota kohtaan. Rehellisyys, välittämisen osoittaminen, totuudessa pysyminen sekä sopimuksista ja lupauksista kiinni pitäminen ovat myös luottamuksen rakennuspalikoita. Luottamusta rakennetaan myös käsittelemällä tunteita, osallistamalla päätöksentekoon, yhdessä tekemisellä, rajojen ja työtehtävien määrittelyllä, muutoksista informoinnilla sekä itseluottamuksella. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 62-63.)

Hajautetussa organisaatiossa luottamus on yhteistyön edellytys. Työsuoritusten kontrollointi perinteisesti on hankalaa, henkilökohtaisia suhteita ei synny yhtä helposti ja toimintaympäristöllä on uudenlainen, ennakoimaton muutospaine. Keskinäinen luottamus mahdollistaa yhteistyöstä saatavan hyödyn ja vähentää yhteistyön riskejä. Virtuaalisen luottamuksen muodostuminen tapahtuu yleensä vähitellen, jatkuvana ja johdonmukaisena prosessina. Perusluottamuksen synnyttämiseksi on olennaista, että tiimin jäsenet tapaavat toisensa kasvotusten. Vastuiden jakaminen, henkilöiden osallistaminen ja luottamuksesta keskustelu rakentavat osaltaan luottamusta hajautetussa organisaatiossa. Luottamuksen muodostumiseen ollaan todettu vaikuttavan myös itsestä kertominen, aktiivinen osallistuminen sekä esimiehen ja työtovereiden myönteinen kiinnostus. (Humala 2007, 51-53.)

Työyhteisön yhteisöllisyyteen ja omaan viihtymiseen työyhteisössä vaikuttaa suuresti myös arvostus. Se miten arvostamme muita ja miten sen osoitamme, toisaalta taas se miten meitä arvostetaan. Arvostus lisää voimavaroja, vähentää kuormittavuuden kokemuksia sekä tyytymättömyyden tuntemista epävarmoissa tilanteissa. Arvostuksella on vahva vaikutus työyhteisöön ja sitä voidaan viljellä hyvin pienillä arjen viesteillä myös hajautetussa organisaatiossa. (Vilkman 2016, 32-33.)

Arvostusta voi osoittaa tervehtimällä ja kysymällä kuulumisia, osoittamalla kiinnostusta toista kohtaan. Arvostus näkyy myös hymyssä, ystävällisyydessä ja empatiassa. Sitä voidaan osoittaa kyselemällä ja kuuntelemalla, tarkastelemalla toisen esittämiä ideoita tai esimerkiksi vain osoittamalla olevansa läsnä ollessaan vuorovaikutustilanteissa. Arvostus näkyy myös kiitoksessa, tasa-arvoisessa kohtelussa ja esimerkiksi rehellisessä palautteessa toisen työstä. (Vilkman 2016, 32-33.)

Myös työyhteisön avoimuus lisää osaltaan yhteisöllisyyttä ja viestivää kulttuuria. Ilman avoimuutta työyhteisön viestintä on hyvin yksipuolista ja toiminnan taso heikentyy tai jopa estyy. Myös työssä viihtymisen kokemukset laskevat, mikä vaikuttaa suuresti yksilön motivaatioon. Avoimuus tarkoittaa toiminnan ja viestinnän läpinäkyvyyttä. Tiedon tulee kulkea organisaatiossa mahdollisimman muuttumattomana joka suuntaan. Niin ylhäältä alas kuin alhaalta ylöskin. (Vilkman 2016, 33-34.)

Avoimuus tarkoittaa myös ihmisten osallistamista, mahdollisuutta vaikuttaa työtä koskeviin päätöksiin ja työn suunnitteluun. Avoimessa ilmapiirissä uskalletaan ottaa asiat puheeksi, tuoda näkemyksiä ja kysymyksiä esiin. (Vilkman 2016, 33-34.) Hajautetussa organisaatiossa tieto kulkee usein tiedostoina, dokumentteina tai johonkin alustaan kirjoitettuna. Kuusela-Opas muistuttaa (henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017), että vaikka yritys vannoo avoimuuden ja läpinäkyvyyden nimeen, tulee muistaa, että kaiken viestittävän tiedon tulee kestää päivänvalo.

Yhteisellä keskustelulla ja osallistavalla prosessilla työyhteisö voi luoda itselleen pelisäännöt, joihin kaikki voivat sitoutua. Kun toimintaympäristö on hajautettu tai ainakin osittain virtuaalinen, on pelisäännöt entistä tärkeämpi keino luoda pohjaa tuloksekkaalle yhteistyölle, toimivalle vuorovaikutukselle ja sujuvalle viestinnälle. Pelisäännöissä voidaan sopia esimerkiksi siitä, millä tavoin ja milloin työntekijöiden ja esimiehen tulisi olla tavoitettavissa, milloin kaikkien tulee olla paikalla ja edellyttääkö paikallaolo fyysistä läsnäoloa. Välineet ja väylät, joita käytetään vuorovaikutuksen ja viestinnän mahdollistamiseen tulisi määritellä, ja ohjeistaa, miten niitä käytetään ja miten tietoa jaetaan viestimissä niin, ettei se kuormita ketään liikaa. (Vilkman 2016, 37-38.)

Vuorovaikutus tapahtuu vähintään kahden ihmisen välillä. Siinä on kyse toisiensa kanssa yhteydessä olevien ihmisten välisistä suhteista ja toiminnasta. Vuorovaikutuksessa vaihdetaan ajatuksia, tietoa, tunteita ja kokemuksia, joiden avulla niistä rakennetaan yhteisiä merkityksiä ja luodaan yhteistä todellisuutta. Hyvä ilmapiiri on tärkeää työssä viihtymisen ja työn tulosten kannalta. Hyvän ilmapiirin, yhteisöllisyyden kokemuksen ja me-hengen avulla syntyy aito ja tuottava yhteistyö. Aito ja tuottava yhteistyö taas synnyttää merkityksellistä viestintää. Työyhteisön tehokkuus riippuukin pitkälti työyhteisön vuorovaikutussuhteen laadusta. (Vilkman 2016, 40-41.)

Moni esimies toimii vuorovaikutustilanteissa tunteiden ja intuition pohjalta. Jotta voi toimia onnistuneesti näin, täytyy osata tiedostaa tilanteeseen vaikuttavat tekijät ja ymmärtää oma roolinsa viestinnässä. Esimiehen roolit vastavuoroisessa viestinnässä on viestijä ja viestin vastaanottaja, palautteen antaja ja vastaanottaja, kuuntelija ja kyselijä, kannustaja, motivoija, ratkaisun rakentaja ja ratkaisun esittäjä. Esimies on siis vuorovaikutustilannetta eteenpäin vievä voima. (Kalliomaa ja Kettunen 2010, 67.)

Toimivan työyhteisön rakentaminen, yhteisöllisyyden synnyttäminen ja ylläpitäminen on erityisen haastavaa, kun toimitaan hajautetusti tai virtuaalisesti. Yhteiset kahvihetket ja käytäväkeskustelut puuttuvat tai ovat harvinaisia. Kasvokkain tapaamisia on harvemmin ja luontainen vuorovaikutus on vähäisempää. Jos työyhteisö ei ole yhteisöllinen, viestintää on vähemmän ja sitoutuminen organisaatioon on yleensä heikompaa. Ihmisillä on kuitenkin luontainen tarve yhteisöllisyyteen. Halutaan kuulua johonkin ja olla osa ryhmää tai yhteisöä. Hajautettua toimintaa lohduttaa se, että yhteisöllisyys ei ole kuitenkaan riippuvainen yhteisestä fyysisestä tilasta, vaan psyykkinen yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeämpää. (Vilkman 2016, 19-20.)

Viestivän kulttuurin mahdollistaa yhteisöllisyys ja yhteisöllisyys rakentuu vastavuoroisuudella ja hyvillä työyhteisötaidoilla. Vaikka olisi helpottavaa sysätä työyhteisön viestinnän taakka kokonaisuudessaan organisaation johdon ja viestintäkanavien hartioille, on todettava, että työntekijän omalla asenteella, tavoilla ja ihmisiksi olemisen taidoilla on valtava vaikutus työyhteisön toimintaan ja vuorovaikutukseen.

Työyhteisötaidoilla tarkoitetaan niitä kaikkia tapoja, asenteita ja taitoja, joilla suoritamme työtämme ja muokkaamme osaltamme työyhteisöä. Näitä taitoja ovat muun muassa perustehtävän suorittaminen työssä aktiivisesti, omasta osaamisestaan huolehtiminen, reiluus ja kohteliaisuus, aktiivinen auttaminen, yhteistyö työkavereiden ja esimiehen kanssa, mielipiteen ilmaisu asioiden eteenpäin viemiseksi, aktiivinen osallistuminen työpaikan kehittämistyöhön ja myönteisen ilmapiirin edistäminen. Työyhteisötaidoilla rakennetaan siltaa hyvän johtajuuden ja yhteisöllisyyden välille. Niillä vaikutetaan niin omaan kuin koko työyhteisön hyvinvointiin. Viestivää ja vuorovaikuttavaa työyhteisöä on mahdoton rakentaa ilman, että työyhteisön jäsenet osallistuvat sen tekemiseen työyhteisötaidoillaan. (Manka & Manka 2015, 148-153.)

Hajautetussa organisaatiossa tulee työyhteisötaitojen olla erityisen hyvällä tasolla. Tapaamisia on harvemmin ja kommunikointi tapahtuu usein ilman mahdollisuutta katsekontaktiin, eleisiin, ilmeisiin tai vaikuttamiseen äänen sävyillä. Tällöin jokaisen henkilön oma aktiivisuus vuorovaikuttamiseen ja myönteisen ilmapiirin tuottamiseen korostuu entisestään. Huomiota täytyy kiinnittää myös kirjoitetun viestin sanomaan ja sävyyn sekä panostaa niihin tilanteisiin, kun on mahdollisuus kohdata toisia aidosti.

Voidaan todeta, työyhteisön viestinnän olevan hyvin vaikuttavaa ja merkityksellistä. Siinä onnistuminen on tavoittelemisen arvoista, sillä se voi vaikuttaa työyhteisöön positiivisesti ja potkua antavasti tai sillä voidaan lamauttaa yhteistyö kokonaan. Kun työyhteisötaitoihin kiinnitetään huomiota ja työyhteisön viestintäkulttuuri on vuorovaikutukselle myönteinen eli yhteisössä vallitsee luottamus, avoimuus ja arvostus, vuorovaikutus on monipuolista, monitahoista ja mukaansatempaavaa, syntyy yhteisöllinen ilmapiiri. Silloin työyhteisöviestinnän vaikuttavuuskin lisääntyy ja sillä on mahdollisuus olla yksi työyhteisön vahvimmista menestystekijöistä.

### 5.3 Sanattoman viestinnän merkityksiä

Osa viestinnästä ymmärretään kehonkielen kautta. Ihminen pystyy harvoin piilottamaan ristiriitaa sanojen ja kehonkielen välillä. Esimiehen tuleekin kiinnittää huomiota siihen, että kehonkieli ja sanallinen viesti ovat yhdenmukaisia, sillä silloin kun ne ovat ristiriidassa, kehonkieltä uskotaan yleensä enemmän. Viestinnässä on kiinnitettävä huomiota muun muassa äänen sävyyn ja sen voimakkuuteen, katsekontaktiin, ilmeisiin ja eleisiin. Myös kehon liikkeet, ulkonäkö ja tunteiden hallinta vaikuttavat siihen, miltä viesti vaikuttaa. Sanattomalla viestinnällä on suuri merkitys siihen, miten viesti koetaan, kuinka luottamuksellisena tai vakuuttavana tilannetta pidetään. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 81.)

Katsekontakti on yksi tärkeimmistä yhteyden luomisen keinoista. Sillä voidaan osoittaa esimerkiksi empatiaa, kiinnostusta ja innostusta, tai sillä voidaan halveksua tai loukata. Katsekontaktilla haetaan usein myös lupa keskustelulle – katsotaan toista ja kun toinen katsoo hyväksyvästi takaisin, aloitetaan kommunikointi. Puhuja hakee kommunikoinnin aikana katsekontaktilla tietoa siitä, mitä toinen viestistä ajattelee, kuunteleeko hän tai ymmärtääkö hän. Katsekontaktin puuttuminen on useimmissa tilanteissa hyvin epämurkavaa ja se koetaan ylimielisyytenä, aggressiivisuutena tai esimerkiksi hermostuneisuutena. Sopivan katsekontaktin luominen on yksi kommunikaatiotilanteen onnistumiskriteeri. (Klit 2013. 75-76.)

Eleillä, ilmeillä ja läsnäololla voi vaikuttaa viestiin joko viestiä tukevasti tai sitä heikentävästi. Jos esimies laskee päänsä alas kertoessaan, että ketään ei huonosta tilanteesta huolimatta jouduta irtisanomaan, hän tuskin saa vakuutettua yhtäkään kuulijoista. Eleiden ja ilmeiden tulee soveltua tilanteeseen, kohderyhmään ja viestiin. Elehdintää ja ilmeitä luetaan ja tulkitaan tilannekohtaisesti. Hymy on yksi vahvimista vaikuttimista, se rentouttaa, kutsuu dialogiin ja sillä luodaan helppo kommunikation lähtökohta. Hymy vetää muita puoleensa, kun taas ilmeettömät kasvot saattavat karkottaa muut. Läsnäololla kerrotaan asenteesta, varmuudesta tai epävarmuudesta, sillä voidaan yhtä lailla vahvistaa tai heikentää viestiä. Läsnäoloon ja olemukseen vaikutetaan muun muassa asennoilla, liikehdinnällä ja koskettamisella. (Klit 2013. 88-99, 125.)

Ääni vahvistaa viestiä. Se kertoo paljon tunnetilasta ja sillä voidaan vaikuttaa viestiin hyvin eri tavoin. Äänen sävy, sen volyyymi, puheen nopeus ja esimerkiksi tauot puheessa vahvistavat viestin merkitystä. (Klit 2013, 85-86.) Ääni pysyy vahvana vaikuttamiskeinona myös kommunikoidessa esimerkiksi puhelimen kautta. Puhelimen kautta kommunikoidessa äänen käyttöön kannattaa kiinnittää erityistä huomiota. Silloin toinen ihminen ei pysty tarkkailemaan kommunikoijaa muulla tapaa, joten äänen sävyillä on hyvin vahva vaikutus siihen, miten viesti vastaanotetaan tai ymmärretään.

Parhaimmillaan vuorovaikutus vuorottelee puhetta, kyselyä ja kuuntelua. Menestyksekkäässä työyhteisössä tarvitaan ilmapiiriä, jossa totuus tulee kuulluksi. Työyhteisössä pitäisi ”saada äänensä kuulluksi”, ei vain ”saada sanoa sanottavansa.” Ero näiden välillä täytyy osata ymmärtää ja pyrkiä luomaan kulttuuri, jossa vallitsee kuuntelun ilmapiiri (Collins 2015, 115-116.). Matti Alahuhdan mielestä (2015, 18, 144.) kuunteleminen on johtajan työssä tärkeämpää kuin puhuminen. Läsnäolevalla kuuntelemisella osoitetaan toiselle arvostusta, kunnioitusta ja se on myös paras tapa oppia asioita. Kuuntelemalla saa asioihin uutta perspektiiviä, se laajentaa näkökulmia ja auttaa irrottautumaan omista, joskus liiankin tiukoista näkemyksistä.

Kuunteleminen on lähellä ihmistä itseään ja niin automaattinen toiminta, ettei sen kehittämisen merkitystä aina osata nähdä. Kuuntelemisen kehittäminen organisaatiossa saa aikaan entistä tarkoituksenmukaisempaa ja työyhteisön voimavaroja oikeellisemmin suuntaavaa toimintaa. Huono kuunteleminen aiheuttaa taas erilaisia ongelmia,

jotka voivat olla hyvin merkityksellisiä koko organisaation toiminnalle. Silloin kun organisaatiossa tai työyhteisössä ei huomioida kuuntelemisen merkitystä riittävästi, voidaan tehdä puutteellisesti perusteltuja ja huonoja päätöksiä. Jos ei kuulla asiakas-tyytymättömyydestä kertovia signaaleja, ei osata reagoida kun olisi tarve. (Puro 2010. 32-34.)

Pohdittaessa kuuntelemisen ongelmia ja mitä se voi saada aikaan, löytyy käsitys siitä, millaisia tavoitetiloja kuuntelemisen kehittämällä organisaatiossa tai työyhteisössä voisi olla. Tällaisia tavoitetiloja voisivat olla esimerkiksi viestinnän aitojen merkitysten saavuttaminen, virhetulkintojen ja väärinkäsitysten välttäminen, avoimuuden ja luottamuksen lisääntyminen sekä yhteisöllisyyden ja sitoutuneisuuden syveneminen. (Puro 2010. 34-35.)

Aktiivinen ja läsnä oleva kuuntelu on vaativaa. Siinä käytetään niin korvia kuin koko kehonkieltä, ilmeitä ja eleitä osoittamaan huomion kiinnittämistä ja kuuntelua. Kuuntelemisen yleisimpiä virheitä on kuunteleminen ilman, että sen osoittaa läsnäololla, kielellä ja valppaudella ja kuunteleminen ilman, että kiinnittää huomiota puhujan muuhun olemukseen, keskeyttäminen ja tunteille vallan antaminen. Jos muiden puhuessa keskittyy pohtimaan omaa seuraavaa viestiään, ei kuule muiden ajatuksia lainkaan. Hyvä kuuntelija kuuntelee koko kehollaan, osoittaa valppautensa esimerkiksi nyökkäämällä, sanomalla väliin esimerkiksi ”kyllä”, ”hmmm” tai ”okei”, hakee tarkoituksenmukaista katsekontaktia, kiinnittää huomiota puhujan sanattomaan viestintään, osaa sammuttaa sisäisen monologinsa ja keskittyy puhujan viestiin sekä on tarkkaavainen. (Klit 2013. 79-84.)

Hajautetun toimintaympäristön haasteena on usein järjestää tilanteet konkreettiselle kohtaamiselle. Silloin joudutaan viestimään esimerkiksi puhelimen tai videoyhteyden välityksellä. (Humala 2007, 95.) Sanaton viestintä on vahvaa ja hyvin vaikuttavaa ja tästä syystä hajautetussa organisaatiossa ei pitäisi väheksyä kasvokkain kohtauksia tai tilaisuuksia, jotka kasvokkain kohtaamisen mahdollistavat.



## 6 TYÖYHTEISÖVIESTINTÄ JOHTAMISEN VÄLINEENÄ

Viestintä on osa johtamista, sillä ilman viestintää ei voi johtaa. Johtamisviestinnässä korostuu asioiden tulkinta, toiminnan mahdollistava sekä sitä ohjaava ja organisoiva tiedon tuottaminen ja jakaminen. Siihen kuuluu olennaisesti myös motivointi, kannustus sekä vuorovaikutteisen ja yhteisöllisen ilmapiirin luominen. Tärkeintä on saada työyhteisö tietoiseksi siitä, mihin suuntaan se on menossa ja mitä sen tulee tavoitella. Viestinnän tulee keskittyä olennaiseen, sen tulee kertoa riittävästi ja tarpeellinen. Nykyajan viestinnällisessä ähkyssä täytyy osata tuoda työyhteisön tietoon se, mikä todella halutaan henkilöstön sisäistävän ja katsotaan olevan tärkeää. Virtuaalisyössä ja hajautetussa organisaatiossa viestinnän merkitys johtamisen välineenä korostuu entisestään (Åberg 2006, 93; Humala 2007, 112).

Johtamisviestintää voidaan tarkastella kahdelta suunnalta, management- ja leadership näkökulmista. Ne toimivat johtamisviestinnässä yhdessä, mutta korostavat eri asioita. Management -näkökulmasta viestintä on suunnan näyttämistä, delegoivaa ja koordinoivaa viestintää. Leadership -näkökulmasta katsottuna johtamisviestintä korostaa viestinnän keinoin tapahtuvaa yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen aikaansaamista. (Åberg 2006, 94.) Johtamisviestintä tulisi olla neuvottelua ja sen tulisi antaa tilaa yhdessä tekemiselle (Manka & Manka 2016, 138).

Hajautetussa tai virtuaalisessa organisaatiossa esimiehen roolit ovat yhteistoiminnan kehittäjä, suunnan näyttäjä ja toiminnan koordinoija. Management- ja leadership näkökulmat siis vuorottelevat ja kulkevat käsi kädessä. Yhteistoiminnan kehittäjänä esimies luo, kehittää ja ylläpitää työyhteisön yhteisöllisyyttä sekä synnyttää työyhteisölle yhteisen ymmärryksen työyhteisön tehtävästä. Koordinoijana esimies varmistaa ja luo toimivat edellytykset työtehtävien suorittamiseen sekä motivoi henkilöstöä. Esimiehen tulee tavoitella sellaisen työskentely-ympäristön luomista, jossa ideat saavat virrata vapaasti ja parhaat kyvyt haluavat työskennellä. Suunnan näyttäminen on tehtävistä tärkeimpiä. Esimiehen tulee saada visio, missio ja strategia viestittyä hajallaan olevalle työyhteisölleen niin, että huomio ja aktiivisuus työssä keskittyy olennaisiin ja oikeisiin asioihin. (Humala 2007, 32-33.)

Johdon ja esimiesten sekä esimiesten ja henkilöstön välille täytyy rakentaa toimivia toimintatapoja ja -malleja, sillä esimieskunnan johtamis- ja välittäjärooli ratkaisee menestyksen (Kuusela-Opas henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017). Esimiesten rooli työyhteisön viestinnässä on siis kriittinen. Esimiehellä on vastuu viestiä johdolta saatu tieto omaan tiimiinsä ja toisaalta vastuu viestiä oman tiiminsä näkökantoja johdolle (Åberg 2006, 112). Esimiesviestinnän kattaa kaikki työyhteisöviestinnän ulottuvuudet eli ajantasaistiedon vaihdannan, isojen asioiden käsittelyn, vaikuttamisen mahdollistamisen, tunnelmasta huolehtimisen, yhdessä tekemisen ja osaamisen jakamisen sekä työnantajamaineen hallinnan (Juholin 2009, 217).

Työyhteisöviestintä on johtamisen väline, jonka kokonaisvaltainen hallitseminen vaikuttaa pitkälti siihen, kuinka onnistuneesti esimies saa luotsattua joukkoaan kohti tavoitteita. Työyhteisöviestintä on arkipäiväinen osa esimiestyötä, sillä vaikutetaan, ohjataan ja neuvotaan. Hajautetun organisaation johtamisessa työyhteisöviestintä sisältää käytännön työtehtäviin kuuluvaa yhteydenpitoa sekä ihmisten välistä sosiaalista yhteenkuuluvuutta lisäävää viestintää. (Humala 2007, 93). Tällaisen niin sanotun arki- tai päivittäisviestinnän roolin voidaan ajatella olevan hyvin suuri. Sillä ohjataan, tuetaan ja kannustetaan ja myös työntekijät arvioivat sitä kautta viestinnän tasoa ja laatua.

## 6.1 Päivittäisviestintä

Päivittäisviestinnän voidaan ajatella olevan toiminnan moottori, se on jatkuvaa ja tosiaikaista. Siihen sisältyy säännöllinen tiedon, kokemusten ja havaintojen vaihdanta. Päivittäisviestintä ilmentää strategisia tavoitteita ja toimintasuunnitelmia, sen erityisvastuu on esimiehillä. Päivittäisviestinnän linjaukset, kuten mitä asioita, milloin ja kuka tiedottaa, lisää työyhteisöön jatkuvuuden ja turvallisuuden tunnetta. (Juholin 2013, 143-145.) Päivittäisviestinnän voidaan ajatella olevan jatkuvaa tiedottamista, joka hoidetaan aiheesta riippuen esimerkiksi tapaamisten, sähköpostin, intranetin tai yhteisen kokoontumisen välityksellä.

Päivittäisviestinnän avulla pyritään viestimään muun muassa yrityksen tavoitteen osoittava visio, toimintaa suuntaava strategia ja toimintaa määrittävät arvot henkilöstölle niin, että ne luotaavat jokapäiväistä toimintaa. Työyhteisöt kaipaavat läsnäoloa ja

läpinäkyvyyttä. Läsnäolo ja läpinäkyvyys vaativat esimieheltä viestijänä paljon. Arki-kielinen ja mutkaton viestintä toimii parhaiten, mutta joskus suorasta puheesta voi joutua edesvastuuseen. Hajautetussa tai virtuaalisessa organisaatiossa päivittäisviestinnän tulee olla erityisen vahvaa, hyvin suunniteltua ja säännöllistä (Humala 2007, 99).

Nykyajan ihmiset osaavat etsiä ja hakea tarvitsemaansa tietoa. Jos asia on tärkeä tai kiinnostava, ihmiset harvemmin malttavat odottaa erityistä tiedotustilaisuutta, vaan ryhtyvät itse selvittämään pinnalla olevaa asiaa. Tämä synnyttää työyhteisön sisään epävirallisia verkostoja. Aina löytyy joku taho, jolla on intressi tiedon levittämiseen. Ongelmalliseksi tilanne muuttuu, kun liikkuva tieto on väärää tai harhaanjohtavaa. Pahimmillaan tilanne aiheuttaa konfliktin tai kriisin, joka sotkee työyhteisön toimintaa tai ilmapiiriä pitkän aikaa. Päivittäisviestinnän tulisikin olla jatkuvaa, pienistäkin asioista viestimistä. Sen tulisi ottaa huomioon faktat, keskittyä tekemiseen ja etenemiseen. Tärkeät tai vaikutuksiltaan tunteita herättävät asiat tulisi ennakoida ja miettiä, miten niistä kommunikointi hoidetaan jatkuvana prosessina. Keskustelut, niistä heräävät ajatukset ja näkemykset ovat myös osa esimiehen päivittäisviestintää, joille kannattaa varata oma aikansa. (Juholin 2009, 67, 218.)

Hajautetussa organisaatiossa päivittäisviestintä ja siinä erityisesti ajantasaisuuden varmistaminen ovat keskeisessä asemassa. Kun esimies tai johto on fyysisesti kauempana, on työyhteisö herkemmin alttiina erilaisille huhupuheille ja vääristyneille informaatioille. Myös virtuaalisessa, verkossa tapahtuvassa viestinnässä päivittäisviestinnän tulee olla vuorovaikutteista. Vartiainen ym. mukaan (2014, 114) verkossa tapahtuvan viestinnän kulmakiviä on jämäkkyys, ajantasaisuus, avoimuus ja oikean viestinnän kanavan valinta.

### 6.1.1 Tiedottaminen

Yrityksen toiminnasta, ympäröivästä maailmasta tai esimerkiksi sidosryhmistä joihin tuen ollaan silloin tällöin tilanteessa, jossa tiedottaminen tulee suunnitella erityisen hyvin, eikä päivittäisviestintä riitä tai aja asiaansa. Myös yhteistoimintalaki säätelee tiedotettavista asioista sekä työnantajaa velvoittavista neuvotteluista. Työnantajan on tie-

dotettava muun muassa tilinpäätöksestä, yrityksen taloudellisesta tilasta ja henkilöstöasioiden hoidon yleisperiaatteista sekä toimintaorganisaatiosta. Yhteistoimintalaissa on määrätty tiedottamisen minimimäärä, vaan harva yritys jättää tiedottamisen vain sen tasolle. Tiedottamisen katsotaan olevan tärkeä osa johtamista, joka tukee tuloksen tekemistä. (Kankkunen & Österlund 2012, 166; Juholin 2009, 146; Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007, 1 luku 10 -18 §.)

Tiedotustilanteet tulee suunnitella erityisen tarkasti, varsinkin jos on kyse vaikutuksiltaan isoista asioista. Joskus käsitellään asioita tai tiedotetaan asioista, jotka täytyy ehdottomasti hoitaa kasvotusten. Tällaisia asioita voivat olla esimerkiksi suuret ja vaikuttavat yrityskaupat tai irtisanomiset ja silloin johdon on hyvä olla tiedottamassa asiasta itse. (Toivola 2010. 210.) Kun toiminta on hajautettua ja tiedotus tapahtuu pitkälti sähköisesti, täytyy miettiä erityisen tarkkaan, milloin sähköiset työvälineet eivät aja asiaansa ja tilanne tai asia vaatii aitoa kasvotusten tapaamista. Vaikka kaikkia työyhteisön jäseniä ei saataisi samaan tilaan, pitää varmistaa, että tieto menisi kaikille samaan aikaan.

### 6.1.2 Palaute

”Kiitos on uusi musta!” toteavat Kirsi Piha ja Liisa Poussa kirjassaan Dialogi. Palautetta halutaan ja odotetaan, sen avulla viedään ja opastetaan eteenpäin. Palaute ei maksa mitään ja sitä voi antaa melkein milloin tahansa. Suurin osa ihmisistä tietää kun on hoitanut hommansa hyvin, se ei kuitenkaan poista kiitoksen ja palautteen merkitystä. Jos kukaan muu ei todenna onnistumisen tunnetta, motivaatio työltä voi kadota. (Piha & Poussa 2012. 62-64.) Viestinnässä tulee muistaa säännöllinen palautteenanto sekä varmistaa vastavuoroiset, kumpaankin suuntaan toimivat palautekäytännöt.

Palaute on olennainen osa työyhteisön menestymistä. Se on elinehto kasvulle ja kehitykselle. Sen avulla yksilö ja yhteisö tietävät, missä on onnistuttu ja mitä täytyy kehittää. Palautteella parannetaan itsetuntemusta ja motivoidaan kehittymään lisää. Palaute on vahvasti vuorovaikutteista. Siinä on palautteen antaja ja vastaanottaja. Niin työntekijä kuin esimieskin tarvitsevat palautetta toiminnastaan. (Juholin 2008, 243.)

Positiivisen palautteen antaminen on helpompaa, sillä kiittäminen on miellyttävämpää kuin moittiminen. Se tulee kuitenkin antaa saajansa arvostamalla tavalla ja aidosti. Myönteisellä palautteella tuetaan henkilön tuntemaa arvostusta itsestään tai työstään. Se on pohja oppimiselle ja kehittymiselle. Kannustus, tunnustus ja kiitos ovat mielihyvää tuottavia, aivojen tarvitsemia asioita. Palauteen antoa on hyvä suunnitella ja rääkätelöidä se saajalleen sopivaksi. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 219-220.)

Myönteinen palaute on pinnallisimmillaan kohteliaisuus, kuten ”onpa hiuksesi kauniisti tänään”. Tämä ei suoranaisesti edistä työn tekemistä, mutta voi kohentaa sekä palautteen saajan että antajan mielialaa ja siten vaikuttaa työnkin suorittamiseen. Positiivista palautetta on myös kannustava ja tukeva palaute, jota tarvitaan silloin kun työtehtävät ovat erityisen vaikeita, työtehtävä ei ole toistaiseksi sujunut ihan niin kuin olisi pitänyt tai se on kohdannut odottamattomia haasteita. Vaikeassa tilanteessa oleva henkilö saa uutta voimaa ja motivaatiota työhönsä kuullessaan positiivista kannustusta ja uskoa siihen, että hän pystyy hoitamaan tehtävän. (Juholin 2008, 247-249.)

Tukeminen on luonteeltaan hiukan lievempää kuin kannustus. Se on esimerkiksi henkistä läsnäoloa tai käytettävissä olemista. Tukevaa palautetta voi osoittaa esimerkiksi sanomalla ”voit tulla keskustelemaan, kun siltä tuntuu”, ilman sanoja esimerkiksi empaattisilla eleillä, tai käymällä tiimin tai henkilön luona useammin. Eräässä tutkimuksessa havaittiin, että henkilöstölle positiivista tunnustusta antavan esimiehen tiimi oli 31 % tuottavampi kuin esimiehen, joka ei antanut myönteistä palautetta. Kehulla, kiitoksella ja myönteisellä palautteella on siis suuri vaikutus myös tuottavuuteen. (Juholin 2008, 249; Virolainen & Virolainen 2016, 182.)

Palaute voi olla kehu, kannustus ja kiitos. Toisaalta sillä voidaan ohjata tai korjata työntekijää tai työsuoritusta (Kalliomaa & Kettunen 2010, 87). Asioihin tai työsuorituksiin puuttuminen viestittää henkilöstölle, että työyhteisössä välitetään ja ollaan ajan tasalla. Työyhteisön ollessa avoin, tilanteiden realiteetit uskalletaan tuoda esiin ja siten esimies huomaa, kun tehtävän suorittamisessa on ongelmia, tai asiaa viedään väärään suuntaan ja hän voi puuttua tilanteeseen. Puuttuminen voidaan tehdä monella eri tavalla ja onkin tärkeää miettiä, minkälaisella tavalla saadaan aikaan oikeanlainen muutos toimintaan. (Juholin 2008, 250.)

Kun korjaavalle palautteelle ei ole enää sijaa tai sen koetaan olevan tilanteessa riittämätöntä, palaute muuttuu arvosteluksi, moitteeksi tai varoitukseksi. Tällaisessa tilanteessa lopputulos ei ole ollut haluttu ja riippuu työyhteisön kulttuurista, minkälaisilla sanoilla ja eleillä asiassa edetään. Palautteenannon suunnittelu on kohdallaan, kun on kyse korjaavasta palautteesta. Palautteenannon voi rakentaa esimerkiksi aloittamalla myönteisellä viestillä, joka ikään kuin rikkoo tilanteen jännitteen. Huono tulos on yleensä asianomaisen tiedossa jo itselläänkin, joten sitä ei välttämättä tarvitse suuremmin esitellä. Palautteenannossa tulee olla konkreettinen ja kritisoida toimintaa, ei henkilöitä. Palautteessa tulee painottaa muutosta, ehdottaa vaihtoehtoja ja tehdä se heti kun siihen on tarvetta. Moitteita ei kuitenkaan kannata säästellä, jos niihin on selvästi syytä, sillä silloin se voidaan tulkita jopa hiljaiseksi hyväksymiseksi. Moitetta antaessa tulee olla selkeäsanainen ja perustella moitteensa. Loppuun on hyvä löytää jotain myönteistä, jotain joka rentouttaa tunnelman ja mahdollistaa yhteistyön jatkumisen sujuvana. (Juholin 2008, 251-252; Klit 2013, 252-256.)

Palautteen vastaanottaminen on myös taito, joka tulee hallita, on sitten kyse esimiehestä kuin työntekijästä. Palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa ja epämiellyttävää, vaikka siihen tulisi suhtautua oppimismahdollisuutena ja ajatella palautteen antajan haluavan vilpittömästi saada aikaa kehittymistä. Palautteen vastaanottajan kannattaa kuunnella tarkkaan ja ajatella palautetta ennen kuin avaa suunsa. Näin ensireaktion aiheuttamat tunteet ehtii hiukan laantua ja asiasta on mahdollista saada rakentava keskustelu. (Klit 2013, 256.)

Palaute tulisi antaa mahdollisimman pian, kun siihen on aihetta. Kun palaute annetaan kirjallisesti, kuten sähköpostitse, on se annettava selkein sanoin. Oikein ja ajallaan annettu palaute poistaa epävarmuutta ja lisää ponnisteluja tavoitetta kohti. Palautetta kaitaan eniten juuri silloin, kun tehtävä on käynnissä ja haasteet meneillään. Silloin se rohkaisee jatkamaan eteenpäin. Varsinkin hajautetun verkostotyön tekijät korostavat palautteen merkitystä ja palautteen antamisen taitoa pidetään yhtenä hyvän esimiehen ominaisuutena. Esimiehen ja työntekijän kynnys palautteen antoon myös madaltuu, kun siitä tehdään jatkuva tapa ja siitä luodaan kulttuuri. (Humala 2007. 45-46.)

Palautetta annettaessa täytyy osata hyväksyä ja tiedostaa ihmisten erilaisuus. Minäkäsitys ja itsetunto vaikuttavat siihen, miten palaute otetaan vastaan ja miten se koetaan.

Toisaalta palautteella voidaan myös vaikuttaa niihin. Ihmisen ydinalueelle eli hyvin henkilökohtaiselle tasolle menevän palautteen kohdalla tulee olla erityisen varovainen ja lähestyä sitä vain tutkivin ottein. Palautteen vastaanottamiseen myös reagoidaan hyvin eritavoin ja onkin hyvä pohtia etukäteen näitä eroja. Henkilöstöä tulisi ohjata refleктоimaan omaa ja työyhteisönsä toimintaa sekä kehittämään omaa toimintaansa itsenäisesti. Palautetaitojen kehittämistä kannattaa edistää, sillä sitä kautta koko työyhteisö tai organisaatio saadaan kehittymään. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 195.)

Hyvin toimiva organisaatio kehittää keinoja palautteen keräämiseen. Palautejärjestelmä koostuu erilaisista työkaluista, joilla palautetta kerätään niin yksilö-, tiimi- kuin koko organisaatiotasolla. Tiimityö on lisääntynyt ja myös tiimin saama palaute on entistä tärkeämpää. Tiimin palautteella voidaan vaikuttaa koko tiimin ja työyhteisön toimintaan, tiimin yhteisöllisyyteen ja vuorovaikutukseen. Palautejärjestelmät lisäävät työyhteisön oppimista, jolloin työyhteisö uudistuu koko ajan ja pystyy herkemmin valmistautumaan ja vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin. (Sydänmaanlakka 2012, 65-67.)

*”Elämämme kaikki taistelut opettavat meille jotain – nekin, jotka häviämme”*

Paulo Coelho

Vaikka epäonnistumiset olisi mukava jättää oman tiimin sisäisiksi asioiksi, kannattaa miettiä milloin ne voisi olla hyvä jakaa koko organisaation tietoon. Jos siitä ei tiedetä, ei siitä voida oppiakaan. Asioiden pitäminen tiukasti itsellään ja tiimillään luo näköalattomuutta ja aiheuttaa salailun kulttuuria, kun taas sisäinen läpinäkyvyys niin onnistumisissa kuin epäonnistumisissa opettaa tiedon hyödyntämistä ja luo aloitteellisuutta. Sisäinen läpinäkyvyys ja palautekulttuurin luominen lähtee yrityksen ylimmästä johdosta. (Schildt 2016, 60.)

Hajautetun organisaation johtamisessa on tärkeää nähdä ihmisten inhimillisyys ja sallia myös virheet. Täytyy luoda kulttuuri, jossa voi hyvin myöntää virheensä, pystyä joskus katsomaan asioita sormien läpi ja nähdä eteenpäin. (Humala 2007, 73.) Tärkeää on myös antaa tilanteelle sen ansaitsema mahdollisuus välittömään vuorovaikutukseen, kysymyksiin ja keskusteluun sekä varmistaa, että palaute tulee oikealla tavalla ymmärretyksi.

Vaikka varsinkin korjaavan palautteen antamista kirjallisesti tulisi välttää, joudutaan hajautetussa organisaatiossa joskus pakottavaan tilanteeseen, jossa palautteen annon on tapahduttava esimerkiksi puhelimitse tai sähköpostitse. Tällainen asetelma luo li-sähaastetta palautteen annolle ja vastaanotolle. Kirjoitetussa viestissä ei näy äänen sä-  
vyt tai painotukset, vaan se voidaan kokea paljon jyrkemmin kuin miten palautteen antaja asian haluaisi. Puhelimessa taas kuuluu äänensävyt, mutta kehonkieli ei ole tu-  
kemassa viestiä, vakuuttamassa tai osoittamassa empatiaa. On kanava mikä tahansa, palautteenannossa tulee olla hyvin tietoinen siitä, kuinka toimii ja mitä toiselle viestii (Humala 2007, 73).

## 6.2 Työyhteisön viestinnälliset erityistilanteet

Työyhteisöt joutuvat aika ajoin tilanteisiin, joissa viestinnällä ja sen onnistumisella on erityisen suuri rooli ja vaikutus. Tällaisia tilanteita ovat erilaiset muutostilanteet sekä kriisitilanteet, joihin on hyvä valmistautua jo ennen sellaisen kohtaamista. Ne ovat johtamisen ja työyhteisöviestinnän onnistumisen pelipaikkoja, niitä paikkoja joissa on-  
nistumisella on koko asian ja sen jatkon kannalta merkittävä vaikutus.

### 6.2.1 Muutosviestintä

Ihmiset kaipaavat turvallisuutta tuovaa vakautta, mutta yrityselämässä oikeastaan vain muutos on vakaa. Toimintaympäristö muuttuu valtavasti koko ajan, yritysten tulee jat-  
kuvasti uudistua tai mieluiten olla itse asettamassa muille uusia muospaineita. Tär-  
keintä on saada aikaan yhteisymmärrys muutoksen tarpeellisuudesta, se tehdään vies-  
tinnällä. (Alahuhta 2015, 30-34; Tienari & Meriläinen 2010, 157.) Muutostilanteessa tiedon kysyntä kasvaa. John P. Kotterin mukaan muutosviestinnän merkitys aliarvioi-  
daan aina. Usein muutoksia enteilee yleinen tieto siitä, että jotain on tapahtumassa, mutta kukaan ei tiedä varmaksi mitä. Jatkuva tiedonvirta ja vuorovaikutus mahdollis-  
taa työyhteisön mukanaolon ja tunteen siitä, että johto tietää mitä tekee. Muutoksella haetaan ratkaisuja ja se on mahdollistavaa. (Kauppinen 2014, 148.)



Muutos saattaa olla osalle työyhteisön jäsenistä mahdollisuus uuteen, toisille taas ehdoton järkytys ja luo turvattomuutta, osaa muutos ei hetkauta laisinkaan. Pääsääntöisesti muutos kuitenkin aiheuttaa mielipiteitä ja tunteita johonkin suuntaan. Muutoksen merkitys on suhteellinen ja organisaation viestinnässä onkin kiinnitettävä erityistä huomiota siihen, mikä on oikea tapa viestiä asiasta, ettei tehdä ”kärpäsestä härkästä”. (Juholin 2008, 125.) Muutostilanne vaatii yleensä enemmän kuin perinteistä tiedottamista, se aiheuttaa tiedon ja keskustelun tarvetta. Kun muutosta viedään eteenpäin henkilöstölähtöisesti, otetaan huomioon myös ihmisten tunteet ja työyhteisön tunnelma. Muutoksesta viestimisen suunnittelussa kannattaakin miettiä minkälainen suhtautuminen asiaan on oletettavissa. Muutosviestinnän tulee olla suunnitelmallista ja jatkuvaa. (Juholin 2008, 126; Kauppinen 2014, 148.)

Dialogi, osallistaminen ja yhteinen asioiden käsittely ovat avainasemassa, kun tavoitteena on henkilöstön sitoutuminen johonkin uuteen. Ihminen sitoutuu asioihin yleensä helpommin ja nopeammin, kun saa itse olla vaikuttamassa tai tuoda esille omia näkemyksiään. Muutosviestinnässä on tärkeä viestiä perustellusti ne asiat, jotka on jo päätetty sekä antaa lähtökohdat sille, mihin ihmisten ideoita ja panosta haetaan. Miksi muutosta tarvitaan, miten se vaikuttaa ja mihin sillä pyritään. Tämän jälkeen asiaa pohditaan yhdessä, ideoidaan lisää, keskustellaan asiasta ja annetaan kehitysideoita. Tässä kohtaa muutos voi olla jo niin sanotusti meneillään ja päällä. Käytännöstä saadaan palautetta, jolla muutosta arvioidaan ja parannetaan. Jälkeenpäin on hyvä arvioida muutosta vertaamalla lähtötilanteeseen ja samalla arvioida muutosviestinnän ja muutosprosessin onnistumista. (Juholin 2008, 129; Kauppinen 2014, 148-149.)

Muutosviestintää suunniteltaessa on päätettävä mitä viestintäkanavia käytetään, mitkä ja miten tarkat ovat viestin sisällöt sekä miten viestinnän vastuut jakautuvat. Suunnitelmassa on määriteltävä myös, miten henkilöstöltä saadun palautteen ja ehdotusten kanssa menetellään sekä huomioitava, että viestin läpimeno vaatii usein myös toistoja. Muutoksella tavoiteltavaa isoa kuvaa, sen tarkoitusta ja tavoitetta on kirkastettava ja siitä on muistutettava. Myös onnistumisen askelista muutoksen tiellä on tärkeää viestiä, sillä se yleensä vaikuttaa myönteisesti asennoitumiseen muutosta kohtaan. (Kauppinen 2014, 149.)

Hajautettu organisaatio on haasteellinen ympäristö muutosprosessille, sillä se asettaa rajoja ihmisten vaikuttamiselle. Hajautetut ja virtuaaliset työyhteisöt ovat herkkiä muutokselle ja erityisen alttiita kielteisille seurauksille, sillä luottamuksen, sitoutumisen ja jaetun ymmärryksen rakentaminen on niissä vaikeampaa kuin kasvokkain toimivissa työyhteisöissä. Muutosjohtaminen ja muutosviestintä edellyttävät kriittisten muutostilanteiden ja niiden tärkeimpien piirteiden ennakoivaa tunnistamista. Toisaalta hajautettu organisaatio antaa uusia mahdollisuuksia ihmisten osallistamiselle. Tämän näkeminen ja hyödyntäminen voi auttaa muutoksessa ja sen viestimisessä. (Humala 2007, 130.)

### 6.2.2 Kriisiviestintä

Kriisi merkitsee ratkaisevaa käännettä tai äkillistä muutosta (Mossboda ym. 2008, 74). Se on havainto odottamattomasta tapahtumasta, joka uhkaa organisaation tai sen tärkeiden sidosryhmien odotuksia. Kriisi voi olla myös huomaamatta syntyvä tapahtumaketju tai äkillinen onnettomuus. Sillä voi olla vakavia seurauksia organisaation toimintaan. Kriisi voi yllättää jokaisen organisaation ja siitä selviäminen vaatii johdolta hyvää kriisinhallintakykyä, jatkuvasti muuttuvan tilannekuvan rakentamista, hyvää johtajuutta ja taitavaa viestintää. (Juholin 2013, 366.) Roolitus kriisinhoidossa täytyy olla selvä. Kriisiä hoitaa kunkin kriisitilanteen parhaat ammattilaiset ja rinnalla kriisiviestintää viestinnän ammattilaiset (Kuusela-Opas henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017.).

Kriisiviestinnän tulee olla suunniteltua. Kriisiviestintäsuunnitelma pitää rakentaa oman organisaation näkökulmasta ja juuri sen tarpeisiin sopivaksi. Suunnitelman voi koostaa esimerkiksi elementeistä, jotka on kuvattu kuviossa 3.

Varautuminen	
Mahdolliset kriisityypit	- onnettomuudet, väkivalta, henkilöstökriisit, johtamis- ja muut sisäiset kriisit, maine- ja luottamus-, teknologia-, talous-, toimiala-, tai kansalliset kriisit
Viestinnän periaatteet	- oma-aloitteellisuus, nopeus, rehellisyys, vastuullisuus, inhimillisyyt, ...
Kohde- ja sidosryhmien tärkeysjärjestys (voi vaihdella eri tilanteissa)	- henkilöstö, asiakkaat, omistajat, omaiset tilanteen mukaan, viranomaiset, ammattijärjestöt, kunta, pörssi, media,..
Julkisuudet ja foorumit	- sisäinen julkisuus, verkkojulkisuus, mediajulkisuus, ...
Vastuut eriteltynä eri henkilöille ja ryhmille	- ylin johto, muu johto, esimiehet, toiminhenkilöt, viestintä, markkinointi, HR, ICT
Yhteistyökumppanit eri tilanteissa	- viranomaiset, poliisi, pelastusviranomaiset, sairaala
Toiminta	
Prosessikuvaus	- kriisin havaitsemisesta käynnistymiseen, jatkumiseen ja jälkihoitoon
Keinot ja toimintaohjeet	- tiedote, info, intranet, haastattelut, tilat, tekniikka
Tukimateriaali	
Aineistot	- missä saatavilla, kuka vastaa päivittämisestä

Kuvio 3. Kriisiviestinnän elementit (Juholin 2013, 374.)

Kriisiviestinnän periaatteet ovat samat kuin viestinnässä yleensäkin, mutta kriisitilanteissa ne joutuvat kovaan testiin. Stocker ja Claywood (Juholin 2013, 377) määrittelevät poikkeusviestinnälle viisi periaatetta, joita ovat:

- nopeus; ensimmäiset tunnit ovat tärkeimmät
- tietojen oikeellisuus; todetaan vain se, mikä tiedetään
- organisaation uskottavuus ja luotettavuus
- viestinnän jatkuvuus ja johdonmukaisuus
- etiikka ja yksilön kunnioitus.

Etiikkaan ja yksilön kunnioittamiseen sisältyy myös välittäminen, pahoittelu ja tarvittaessa anteeksipyyntö. Niiden merkitys kriisiviestinnässä on suuri. Täytyy myös huomata pahoittelun ja anteeksipyyntö ero. Pahoillaan olo on myötätunnon osoittamista ja asettumista rinnalle. Virhettä pyydetään anteeksi avoimesti. Molemmissa tilanteissa

kerrotaan, miten tilanne korjataan ja palataan normaaliin. (Kuusela-Opas henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017.)

Kriisin kohdatessa tiedon on ensin tavoitettava organisaation oma henkilöstö ja sitten vasta tiedotetaan ulos. Tänä päivänä tieto liikkuu kuitenkin niin nopeasti, että käytännössä tieto lähtee henkilöstölle ja tarvittaville sidosryhmille julkisuuteen yhtä aikaa (Kuusela-Opas henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017). Hajautetun toimintaympäristön haasteena onkin varmistaa, että organisaation henkilöstölle tiedottaminen kriisitilanteessa onnistuisi mahdollisimman yhtäaikaaisesti.

## 7 TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN FOORUMEITA JA KANAVIA

Työyhteisöjen viestintä tapahtuu erilaisilla foorumeilla, joissa oleellista on vuorovaikutteisuus ja aktiivinen toimivuus. Työyhteisön foorumit ovat dialogin tapahtumapaikkoja, joissa vuorovaikutus on hyvin monenlaista, kaikkea virallisen ja spontaanin väliltä. Foorumien rajat ovat epäselvät ja vaihtelevat, samaa asiaa käsitellään eri foorumeilla, rinnakkain ja peräkkäin. (Juholin 2013, 212-213.)

Luvussa 5 tarkasteltiin Juholinin esittämiä työyhteisöviestinnän peruspilareita. Peruspilareita yhdistää toiminnan ja viestinnän tapahtuminen erilaisilla foorumeilla (kuvio 4).



Kuvio 4. Työyhteisöviestinnän peruspilareita yhdistävät foorumit (Juholin 2008, 64.)

Foorumit ovat avoimia tiedon vaihdannan ja vuoropuhelun paikkoja ja yhdistävät organisaation verkostoihin ja toimintaympäristöön. Fyysinen tila, esimerkiksi toimisto, on viestintäfoorumi, jossa työtä tehden, työn lomassa ja tauoilla viestitään jatkuvasti. Viestintäteknologian muutokset ovat mahdollistaneet viestinnän muun muassa intra-

netin, sähköpostin ja mobiilien viestintäverkkojen avulla. Jopa viralliset foorumit, kuten esimerkiksi erilaiset palaverit ja tiedotetilaisuudet saattavat tapahtua verkossa. (Juholin 2008, 73-81.) Tämän kehittämistyön kohdeyrityksen viestintäfoorumeina toimii niin perinteiset fyysiset foorumit kuin verkossa toimivat virtuaalifoorumit. Viestintää tapahtuu niin toimistoissa, sähköpostin ja intranetin välityksellä kuin erilaisissa yhteisissä tapahtumissa, joita järjestetään eri kokoonpanoilla. Osa foorumeista on virallisia, mutta myös puoliviralliset ja vapaamuotoiset foorumit, kuten työyhteisön sisäiset verkostot ovat tärkeä osa työyhteisöä ja sen viestintää.

Kun foorumeilla tapahtuvassa viestinnässä on huomioitu työyhteisöviestinnän eri ulottuvuudet, peruspilarit, voidaan viestinnän uskoa olevan vuorovaikutuksellisempaa ja vaikuttavampaa. Hajautettu toimintaympäristö luo omat haasteensa työyhteisöviestinnän peruspilareiden varmistamiselle. Foorumeiden toimivuuden ja merkityksellisyyden mahdollistaa se, että työyhteisöviestintä on peruspilareiden mukaista.

Työyhteisön viestinnän mahdollistaa paitsi peruspilareiden mukainen viestintäkulttuuri, johtaminen ja hyvä ilmapiiri, myös erilaiset viestinnän kanavat ja keinot. Hajautetussa, virtuaalisessa, ajasta ja paikasta riippumattomassa nykyajassa tarvitaan myös aivan uudenlaisia viestintä- ja vuorovaikutustapoja. Avoimuus korostuu ja koko työyhteisö huolehtii viestinnän onnistumisesta. Hyvin toimivassa työyhteisössä viestejä kulkee ristiin rastiin: alhaalta ylös, ylhäältä alas sekä vertikaalisesti. (Vilkman 2016, 62.) Myös organisaatioiden ylimmän johdon tulee huomioida viestinnässä tapahtunut muutos ja vuorovaikutuksen uusi rooli. Tehokas ja taitava tiedonjakaminen vaatii ymmärrystä siitä, mikä on merkitsevää ja tärkeää tietoa, mikä ei. Ei kaikkea tietoa kaikille, muuten hukutaan tiedon ja viestien tulvaan, eikä olennaisen tai merkittävän tiedon poimiminen enää onnistu. (Vilkman 2016, 62-63.)

Perinteisiä, vahvimpia ja rikkaimpia viestinnän kanavia ovat erilaiset tiimipalaverit, kehityskeskustelut, epävirallisemmat kahvittelut sekä keskustelut kollegoiden ja työntekijöiden kanssa. Seuraavaksi rikkaimpia viestinnän kanavia ovat erilaiset audiovisuaaliset ratkaisut, joissa kommunikoijat näkevät ja kuulevat toisensa. Näiden jälkeen tulee puhelinkeskustelut, paperiposti ja lopulta sähköposti. Köyhiksi viestintäkanaviksi voidaan lukea kirjalliset massakanavat, kuten esitteet, raportit ja muistiot. Nii-

täkin tarvitaan, mutta kun halutaan vaikuttaa vahvasti, on kyse uudesta, monimutkaisesta tai henkilökohtaisista asioista, on keinoksi valittava mahdollisimman rikas kanava, jossa myös sanaton viestintä saadaan vahvistamaan viestiä. (Humala 2007, 95.)

Nykyajan työskentely on pitkälti tietotyötä, se voidaan nähdä ruumiillisen ja suorittavan työn vastakohtana. Tietotyö on pitkälti korvien välissä tapahtuvaa työtä, jossa korkeasti koulutettu työntekijä tuottaa ja viestii tietoa, usein teknologian avulla. (Kankunen & Österlund 2012, 135.) Hajautetussa organisaatiossa ja virtuaalisyössä viestinnän foorumeita, viestintäkanavia ja viestintävälineitä on yhdisteltävä taitavasti. Viestintäkanavan valinnalla on merkitystä viestinnän onnistumiseen ja tehokkuuteen. Hajautetussa toimintaympäristössä toimintaa on suunniteltava tavanomaista työskentelyä tarkemmin, sekä mietittävä mikä foorumi, kanava tai keino milloinkin on vaikuttavin. (Humala 2007, 100.)

## 7.1 Tavoitteellinen tapaaminen

Fyysisten kohtaamisten merkitys on nykypäivän kiireisessä ja verkostoituneessa maailmassa yhä suurempaa. Silloin, kun ihmiset ovat suorassa kanssakäymisessä toistensa kanssa tapahtuu vahvin vaikuttaminen (Kuusela-Opas henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017). Yhteisen ajan määrä ei ole kovinkaan merkitsevää, merkitsevämpää on yhteisen ajan laatu ja siihen on hyvä kiinnittää huomiota. Silloin, kun on aika kohdata kasvotusten, annetaan hetkelle sen ansaitsema huomio. Häiriötekijät, kuten puhelimen tai sosiaalisen median käyttö minimoidaan, varmistetaan, että kokoontuminen täyttää tavoitteensa ja luodaan edellytykset hyvälle vuorovaikutukselle. (Vilkman 2016, 107.)

Kasvokkain kohtaamista ei voida korvata millään tekniikalla. Videoneuvotteluissa tai puhelinpalavereissa ei synny samaa yhteisymmärrystä ja vuorovaikutusta, saati tuotavaa ryhmähenkeä kuin silloin, kun kohdataan oikeasti, samassa tilassa kasvokkain. Läsnäolon voima on suuri ja juuri kasvokkain järjestettyjen kokousten tauot, lounaat ja muu epävirallinen kanssakäyminen tekee työyhteisön jäsenistä tuttuja toisilleen. Tutuksi tuleminen mahdollistaa iskukykyisen tiimin ja silloin uskalletaan haastaa ja tukea toisia. (Alahuhta 2015, 24-25.)

Vaikka viestintä kasvokkain onkin monimutkaista ja jopa arvoituksellista, se on yksi tehokkaimmista tavoista saavuttaa haluamansa tulokset. Kun kielellinen ja ei-kielellinen kommunikaatio on yhdistelmänä taitavasti käytössä, voidaan kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa onnistua ja saada hyötyä niin itsen, työyhteisön kuin organisaationkin hyväksi. (Harvard Business School Press 2005, 17.)

Aina tapaamisia ei kuitenkaan pystytä järjestämään kasvokkain. Hajautetussa organisaatiossa joudutaan usein käyttämään hyväksi erilaisia keinoja ja väyliä tapaamisten järjestämiseen. Tärkeintä on, että tapaamisesta saadaan irti se, mitä siltä odotetaan ja saadaan hoidettua se, mikä tapaamisen tavoitteena on ollut. Kun tapaaminen on onnistunut, tiedetään mihin ja miten asian parissa jatketaan.

#### 7.1.1 Kokoukset ja palaverit

Yrityksen toiminta vaatii päätöksentekoa. Yrityksen mission, vision ja strategian toteuttaminen ja toiminnan ohjaus vaativat päätöksiä. Käytännön toteutus, arkipäiväiset asiat, ongelmalliset tilanteet ja pienet yksityiskohdatkin vaativat päätöksentekoa. Jonkun täytyy tehdä päätöksiä ja päätösten mukaan on toimittava. Näitä päätöksiä, eli toimintaa luotaavia keskusteluja ja ongelmien pureskelua ratkaisuksi, tehdään muun muassa kokouksissa ja palavereissa.

Kun eletään aikana, jolloin hetkeäkään ei tunnu olevan hukattavaksi, täytyy kokoukset ja palaverit optimoida tehokkaiksi. Tämä tapahtuu valitsemalla tilaisuuteen sellaiset henkilöt, joiden tiedot ja taipumukset täydentävät toisiaan. Kokoukset ja palaverit ovat tavoitteellisia tilaisuuksia, joiden valmistelu ja jälkityöt ulottuvat yleensä itse kokouksen tai palaverin ulkopuolelle. Kokouksien ja palaverien tehostaminen olisi tärkeää, jotta niistä saataisiin tarvittava irti sekä pidettäisiin ne mielekkäinä osallistua. On kysymys sitten kasvokkain tapahtuvasta palaverista tai videoneuvottelusta, on mietittävä, onko kokous todella tarpeellinen. Mikäli asian voisi hoitaa esimerkiksi puhelimitse tai jollain pikaviestimellä, ei palaveria kannata järjestää. (Alahuhta 2015, 172-173; Vilkinen 2016, 171.)



Kokoukselle tulee määritellä tavoite ja osallistujat. Osallistujamäärä kannattaa pitää mahdollisimman pienenä, jotta palaveri pysyy tehokkaana. Kokouksen asialista ja materiaali tulee lähettää osallistujille ajoissa, jotta he voivat valmistautua ja palaverissa seurata sen etenemistä. Asialistan tulee olla riittävän lyhyt ja asioille täytyy varata riittävästi aikaa. Pitää miettiä, onko kokous sellainen, että sen voisi järjestää virtuaalisesti esimerkiksi videoneuvotteluna, riittäisikö puhelinpalaveri vai onko asia niin tärkeä tai arkaluontoinen, että pitäisi tavata kasvotusten. (Vilkman 2016, 172-173.)

Nykyajan kokousten perusfilosofia voidaan tiivistää seuraaviin pelisääntöihin. Ensiksikin, rupatteluun käytetään aikaa hyvin vähän, jos ollenkaan. Läsnäolijoilta edellytetään hyvää valmistautumista. Kokouksissa tehdään päätöksiä, ei vain valmistella niitä. Aikataulusta ja asiasta pidetään kiinni ja viimeisenä, kokoukset etenevät nopeasti ja päämäärätietoisesti. (Puro 2004, 27.)

Tilaisuuden alkaessa tilaisuuden vetäjä, esimerkiksi esimies, toivottaa osallistujat tervetulleeksi ja pyrkii luomaan tilaisuudelle vuorovaikutteisen ja yhteisöllisen ilmapiirin mahdollisuuksien mukaan. Tämän jälkeen voidaan aloittaa keskustelu tilaisuuden aiheesta. Hedelmällisintä olisi, jos keskustelu saataisiin aktiiviseksi, ilmapiiri olisi avoin ja osallistujat uskaltautuisivat esittämään kysymyksiä, mielipiteitään ja ehdotuksiaan. Tällöin esille tulisi mahdollisimman monipuolisia näkökulmia ja kriittisiä kannanottoja, jotka voivat olla arvokkaita. (Vilkman 2016, 171-173.)

Esimiehen tai tilaisuuden vetäjän tulisi ohjata keskustelua niin, että jokaisella olisi ainakin mahdollisuus puheenvuoroon. Vetäjä huolehtii myös siitä, että kokouksessa pysytään asiayhteydessä ja aikataulussa. Jos puheenvuorot meinaavat venyä, vetäjä asettaa puheenvuoroille esimerkiksi minuutin aikarajan. Kun tilaisuus saadaan päätökseen, asiat kerrataan ja tehdään yhteenveto, päätökset kirjataan ylös ja sovitaan jatkosta aikatauluineen ja tehtävän jakoineen. Tarvittaessa kokouksen aiheista voi jatkaa keskustelua esimerkiksi sosiaalisen median avulla, mikäli aika loppuu kesken tai aihe on sellainen, että se jalostuu ajatuksissa kokouksen jälkeen. (Vilkman 2016, 171-173.)

Ihmiset kokevat usein, että kokoukset ja palaverit ovat ylimääräisiä kalenterin täyttäjiä ja odottavat pääsevänsä niin sanotusti ”oikeisiin töihin” mahdollisimman nopeasti.

Tällöin kokousten tehokkuus heikentyy, eikä tilaisuudessa päästä aktiiviseen vuorovaikutukseen. Hajautetussa tai virtuaalisessa organisaatiossa kokouksia ja palavereja järjestetään usein esimerkiksi videoneuvottelun avulla. Tämä mahdollistaa valitettavasti myös muun työskentelyn samanaikaisesti, joka taas osaltaan heikentää tilaisuuden tehokkuutta lisää. Virtuaaliorganisaatioissa kannattaakin luoda yhteiset pelisäännöt neuvotteluiden hoitamiseen. (Vilkman 2016, 171.)

### 7.1.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on esimiehen ja työntekijän säännöllinen vuoropuhelu, jonka tavoitteena on vastavuoroinen ajatusten, kokemusten ja tuntemusten vaihto. Siellä keskustellaan työntekijän tehtävistä, työkaluista, kehitysmahdollisuuksista, työyhteisön toimivuudesta sekä annetaan ja saadaan palautetta. Kehityskeskustelu ei onnistu ilman luottamusta ja halua yhteistyöhön. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 99-100.)

Keskusteluun tulee valmistautua ja useimmissa organisaatioissa kehityskeskustelua ohjaa tietty runko, ennalta annetut kysymykset, joita työntekijä ja esimies ovat etukäteen miettineet. Kehittämiskeskustelu on loistava paikka palautteen antoon, tavoitteiden määrittämiseen, työtehtävien ja yhteistyön arviointiin sekä tulevaisuuden suunnitteluun. Se on myös tärkeä tilaisuus luottamuksen, yhteistyön, yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen kehittämiseksi ja lisäämiseksi. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 99-100.)

Kehityskeskustelussa pyritään usein avoimeen ja yhdenvertaiseen keskusteluun. Kehityskeskustelun paikka kannattaakin miettiä huolella, sillä ympäristöllä voi olla suuri vaikutus keskustelun onnistumiselle. Työntekijä ei välttämättä koe oloaan rennoksi ja vapautuneeksi esimiehen huoneessa ovien takana, kun taas kahvila tai lounaspaikka voi olla jo liiankin avoin paikka keskustelulle. Keskustelulle tulee varata myös riittävästi aikaa, sillä tiukka aikataulu määrää liiaksi keskustelua, eikä vuorovaikutus pääse kunnolla jalostumaan kiireessä.

Kehityskeskustelun perustekijät Sydänmaanlakan mukaan (2012, 106) ovat:

1. Avoin keskusteluilmapiiri.

2. Kokonaistilanteen läpikäynti ja työyhteisön ajankohtaiset asiat.
3. Palaute ja työn suorittamisen arviointi.
4. Tavoitteet ja työn kehittäminen.
5. Päätökset, aikataulut ja toimintasuunnitelma jatkoa ajatellen.
6. Kehittämiskohteiden ja koulutustarpeiden läpikäynti.
7. Kummankin osapuolen näkemysten huomiointi, esimiehen oikeudenmukaisuus.
8. Vuorovaikutustapa kehityskeskustelussa, kuunteleminen, avoimuus, keskittyminen olennaiseen.
9. Yhteistyön rakentaminen, miten yhteistyö toimii, mitä kehitettävää esimiehellä olisi.
10. Keskusteluedellytysten luominen, keskusteluun on varattu tarpeeksi aikaa ja häiriöttömyys on varmistettu.
11. Työntekijän panos, valmistautuminen keskusteluun ja aktiivinen keskustelu.

Kehityskeskustelujen tarpeellisuutta voidaan perustella esimerkiksi sillä, että ne lisäävät työyhteisön avoimuutta ja tavoitteet tulevat yhteiseen tietoon. Niiden avulla selvitetään, mitä odotuksia henkilöillä tai organisaatiolla on, sekä lisätään työturvallisuutta, jaksamista ja viihtyvyyttä. Myös henkilökohtaisen palautteen antaminen ja saaminen mahdollistetaan. Kehityskeskusteluita on arvosteltu erityisesti siitä, että niistä ei ole saatu riittävästi irti, kun valmistautuminen on jäänyt, ja siitä, ettei sovittuja asioita ole viety käytäntöön. (Manka & Manka 2016, 144.)

Kehityskeskusteluiden ei tarvitse myöskään olla kahdenkeskisiä, vaan joskus niihin voidaan ottaa mukaan niin sanottu mentori tai järjestää työyhteisön yhteinen kehityskeskustelu. Keskustelussa esimies, mentori ja/tai ryhmä saavat ja antavat palautetta. Talouselämän artikkelissa (Ikävalko 2016, 58) Sponda Oyj:n senior consultant Kari Inkinen kertoo, että heidän tiiminsä kokoontuu kahden viikon välein keskustelemaan tavoitteista. Hänen mukaansa ne pysyvät paremmin mielessä, kun niitä pureskellaan pienemmiksi välitavoitteiksi ja niistä keskustellaan riittävän usein. Kun keskusteluja käydään usein, myös työyhteisön avoimuus lisääntyy ja ihmiset alkavat ymmärtämään toisiaan paremmin. Ryhmäkeskusteluiden sekä työntekijän omien tavoitteiden ja toimien pohjalta käydään sitten myös kahdenkeskiset keskustelut.

Työhyvinvoinnin tutkimusryhmässä työskentelevä Jaana-Piia Mäkinieniemi katsoo (Ikävalko 2016, 58) ryhmäkeskusteluiden olevan hyvä foorumi tavoitteenasetannalle ja tavoitteiden seurannalle. Moni tavoite on ryhmätasoinen, eikä ole siis pelkästään yksilön suorituksesta riippuvainen. Ryhmässä saattaa kirkastua ajatus siitä, mitä muut odottavat minulta tai voidaan havaita omia vahvuuksia. Ryhmäkeskustelussa työyhteisön tai tiimin onnistumisten esiintuominen innostaa ja vahvistaa työyhteisöä. Työhyvinvoinnin kannalta kahdenkeskinen keskustelu on kuitenkin edelleen hyvin merkityksellistä. Ihmiset ovat erilaisia ja rooli yhteisessä keskustelussa voi olla hyvin erilainen kuin kahden kesken rupatellessa. (Ikävalko 2016, 58.)

## 7.2 Työyhteisöviestinnän digitaalisia kanavia

Uudet teknologiat ovat muuttaneet työskentelyä ja työyhteisöjä merkittävästi. Vuorovaikutus, yhteistyö, päätöksenteko, tiedon jakaminen ja yhteisen tiedon luominen mahdollistuvat helppokäyttöisillä tavoilla, ilman tarvetta kasvokkain tapahtuvalle vuorovaikutukselle. Kun teknologiaa käytetään oikein, se toimii vauhdittajana ja sujuvoittajana. Teknologiaa voi hyödyntää hyvin vasta kun ollaan selvitetty, mitkä teknologiat ovat merkityksellisiä. (Juholin 2013, 212; Collins 2015, 219.)

Toiselle esimiehelle videoblogin tekeminen viikoittain on luontevaa ja henkilöstö on ottanut blogin omakseen. Toinen taas ei katso olevansa blogin kautta vaikuttaja, vaan haluaa lähettää säännöllisen sähköpostitervehdyksen, jossa tiedottaa tai ottaa kantaa ajankohtaisiin asioihin. Teknologian ja kanavien tulee tukea tekemistä innostavasti sekä varmistaa ja toimia toiminnan mahdollistajia, ei vaikeuttajia. (Collins 2015, 219.)

Viestinnän sanotaan olevan sitä rikkaampaa, mitä enemmän siihen sisältyy kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Tehokkainta olisi siis kommunikoida samassa tilassa kasvotusten. Kun teknologia on riittävän hienostunut ja työyhteisö toimiva, ei merkittävää eroa kasvokkain tapahtuvaan viestintään välttämättä ole. (Juholin 2013, 212.)

### 7.2.1 Sähköposti

Sähköposti on ollut monelle ensimmäinen kosketus digitaaliseen viestintään ja se on edelleenkin viestinnällisesti suuressa roolissa. Sähköposti on varsinaisesti kirjeen sähköinen versio (e-mail), jolta aluksi odotettiin mahdollisuutta tosiaikaiseen keskusteluun ja ajatustenvaihtoon. Sen kaksi päätarkoitusta ovat tiedottaminen ja vuorovaikutteinen sähköpostikirjeenvaihto. Sitä pidetään kuitenkin suurena aikasyöppönä ja siihen kohdistuu epärealistisia odotuksia, kun isoissa ryhmissä yritetään keskustella ja ratkoa ongelmia. (Juholin 2013, 222; Kankkunen & Österlund 2012, 162)

Sähköpostia käytetään tehtävälistanä, tiedostojen siirtotyökaluna, henkilökohtaisena arkistona ja viestintäpalveluna. Sähköpostia viestintäkanavana voidaan kritisoida esimerkiksi siitä, että sen kautta tulee paljon tietoa, josta ei aina tiedä tuleeko siihen reagoida, kuinka tärkeää tieto on ja kuuluuko tieto saajalleen. Kaiken lisäksi sähköpostin oletetaan olevan aina auki oleva viestintäkanava, jonka viesteihin tulee reagoida nopeasti. Sähköposti sanelee tehtäviä ja sen korvaaminen muilla keinoilla, kuten puheilla, tapaamisilla ja sosiaalisella medially, vaatii uusien työskentelytapojen opettelua. (Kankkunen & Österlund 2012, 162-163.)

Sähköposti sopii edelleenkin hyvin ohjeistamiseen ja ilmoittamiseen, mutta kun halutaan toteuttaa merkittäviä projekteja ja työtehtäviä, tulee ajankäyttöä hallita paremmin ja siirtyä reaktiivisesta sähköpostityöstä proaktiiviseen työhön. (Juholin 2013, 222; Kankkunen & Österlund 2012, 162-163.)

### 7.2.2 Intranet

Intranet on organisaation sisäinen verkko, johon ulkopuolisilla ei ole pääsyä. Intranet on tällä hetkellä yksi työyhteisöjen tärkeimmistä viestinnän kanavista ja se on korvanut osittain myös sähköpostin käyttöä. Intranet on kevyimmillään kuin sähköinen ilmoitustaulu ja parhaimmillaan vuorovaikutteisesti toimiva, keskustelun ajasta ja paikasta riippumattomasti mahdollistava viestinnän alusta. (Juholin 2013, 216.)

Intranetin tulisi olla sisällöltään sellainen, että siellä on kaikki yrityksen toimintatavat ja yhteismitallinen informaatio ajantasaisesti, selkeästi ja läpinäkyvästi koko työyhteisön saatavilla. Sisältö voidaan jakaa esimerkiksi viestinnälliseen intranettiin ja työhuone intranettiin. Viestinnällinen intranet toimii työyhteisöviestinnän kanavana, jossa tiedotetaan asioista, siellä on saatavilla strategiat, ohjeistukset ja toimintamallit eri tilanteisiin. Intranetin vuorovaikutusratkaisut mahdollistavat ihmisten välisen kanssakäymisen yhteisessä paikassa. Työhuoneintranet puolestaan on intranetin mahdollistama työskentelyalusta, jota voidaan käyttää esimerkiksi eri projektien ja eri tiimien työskentelyyn sekä esimerkiksi kokousmateriaalin jakoon. (Kuusela-Opas henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017.)

Intranetin onnistunut käyttö vaatii suunnittelua, pelisääntöjä ja vastuunjakoa. Kuusela-Opas muistuttaa (henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017), että intranetin sisällöstä vastaa viestintä, mutta organisaation eri palveluprosessit ja liiketoiminnan eri yksiköt ovat myös vastuullisia sisällön tuottajia intranettiin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että eri yksiköt ja tiimit julkaisevat itse omat uutisensa, ylläpitävät perustietoa toiminnastaan ja ohjeistaan sekä käyttävät työhuoneita itsenäisesti. Näin intranetin käyttö on koko työyhteisön vastuulla ja resurssoinniltaan tehokasta.

### 7.2.3 Sosiaalinen media ja yhteisölliset työvälineet

Sosiaaliset mediat ovat internetpalveluja, joihin käyttäjät tuottavat sisältöä itse ja ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa. Sosiaalisessa mediassa korostuu keskustelu ja osallistuminen, se mahdollistaa ideoiden ja ajatusten virran. Siitä käytetään myös nimityksiä vertaismedia, vertaisverkko, sosiaalinen web ja osallisuusmedia. Tunnetuimpia sosiaalisen median palveluita ovat esimerkiksi Facebook, YouTube, Instagram, Twitter ja erilaiset blogit. (Juholin 2013, 217.)

Työelämään juuri astuvat tai uransa alkutaipaleella olevat, ovat eläneet aina teknologian parissa. Teknologiat, sosiaalinen media, jakaminen, seuraaminen ja tiedon käsittely niiden parissa on luontevaa. Yhteisöllisten välineiden tuominen osaksi työyhteisön vuorovaikutusta ja viestintää voidaan katsoakin olevan helpompaa kuin koskaan aiemmin.

Yhteisölliset välineet vaikuttava henkilöstötyytyväisyyteen, sillä työyhteisön sosiaalinen media, ”some”, lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, työ koetaan yhteisöllisemmäksi ja tunne asioiden parissa yksin painimisesta vähenee. Erilaiset some ratkaisut edistävät myös henkilöstön tutuksi tuleamista, sillä on mielekkäämpää ja luonnollisempaa kommunikoida jonkun kanssa, jolle on olemassa kasvot. Yhteisölliset työvälineet lisäävät myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja madaltavat viestinnän kynnystä, jolloin myös työyhteisöviestintä tehostuu ja lisääntyy. (Vilkman 2016, 162-163.)

Viestinnän ollessa aktiivista ja yhteisön jäsenet helposti tavoitettavissa, voidaan turhia kokouksia karsia, kun pienemmät ja nopeammat asiat voidaan käsitellä esimerkiksi sosiaalisen median kautta. Yhteisöllisten välineiden käyttö mahdollistaa ja tehostaa erityisesti hajautetussa toimintaympäristössä työskentelevien työyhteisöjen työskentelyä. Työvälineiden käyttö rakennetaan yhteisten tavoitteiden ja pelisääntöjen pohjalta, yhteisöllisyys syntyy kuitenkin vasta vuorovaikutuksen myötä. Jos some on käytössä, mutta sitä ei käytä kuin muutama työyhteisön jäsen, se ei aja asiaansa. (Vilkman 2016, 162-163.)

Vuorovaikutuksen ja yhteistyön mahdollistamiseen voidaan käyttää monipuolisesti erilaisia työvälineitä ja kanavia (kuvio 5). Erilaisten verkkoalustojen ja kanavien myötä työyhteisön työskentely voi muistuttaa sosiaalisen median keskusteluryhmää, paitsi että sillä on yhteinen päämäärä ja tavoite. Viestintä on itseohjautuvaa ja vuorovaikutus muuttuu läpinäkyväksi, joten reilu, vastavuoroinen ja kunnioittava käytös on tärkeää. (Torppa 2016, 64.)



Kuvio 5. Yhteisölliset välineet työyhteisössä (Vilkman 2016, 163.)

Uusien työvälineiden ja viestintäkanavien valinta täytyy tehdä huolella, jotta ne palvelevat parhaiten käyttötarkoitustaan. Tulee miettiä tarkoin, mitä halutaan viestiä ja kenelle halutaan viestiä. Työvälineiden tulee olla tarkoituksenmukaiset, sillä jos ne eivät palvele käyttäjiään hyvin, ei niitä käytetä. Myös pelisääntöjen luominen työvälineille ja niiden käytölle on tärkeää, jotta tiedon ja viestin virrasta ei tule koordinoimattomaa. Työvälineiden käyttöönotto vaatii alussa kovasti työtä ja vuorovaikutusta on edistettävä ja ohjeistettava, jotta aikaansaadaan toimiva viestinnän kulttuuri. Organisaation yrityskulttuuri ja esimies-alaisuus suhteet ovat tässäkin viestinnän ja työvälineiden käytön onnistumisen avain. (Ahlgren 2013, 28-29.)

Työyhteisöissä osaaminen voi usein olla hyvin eritasoista ja hajautetussa organisaatiossa tietyn aihepiirin asiantuntija saattaa istua pitkän matkan päässä. Yhteisöllisten työvälineiden aktiivinen käyttö lisää tiimin osaamisen tasoa. Jotta viestintä saadaan onnistuneeksi ja tehokkaaksi, on viestintäkanavat valittava suunnitelmallisesti ja monipuolisesti. Organisaatioissa tulisi myös miettiä keinoja, joilla työyhteisöt oppisivat aktiivisesti käyttämään erilaisia viestintäalustoja, kynnys vuorovaikuttamiseen madaltuisi ja arkipäivästäkin viestinnästä tulisi luonteva osa työskentelyä. Työväline tulee tehdä riittävän tutuksi, jotta sitä on vaivatonta ja luontevaa käyttää. Verkossa tapahtuva yhteistyö edellyttää sitä, että ihmiset tietävät keiden kanssa tekevät työtä. (Humala 2007, 101-103.)



Vilkmanin mukaan (2016, 162) eräässä selvityksessä tutkittiin yhteisöllisten työvälineiden käyttöä suomalaisissa yrityksissä ja huomattiin, että niiden parissa työskentelevät kokivat saaneensa niistä selvää hyötyä viestinnän ja yhteistyön tehostamiseen. Tärkeimmiksi asioiksi nousivat keskustelu ja tiedon jakaminen organisaation sisällä sekä vastauksen saaminen nopeasti askarruttaviin asioihin. Työvälineet helpottivat myös uusien ideoiden esiintuomista.

Työyhteisöviestintä on helpottunut erilaisten teknologioiden ja järjestelmien myötä, mutta on varottava, ettei ne nouse päärooliin viestinnässä. Teknologia, uudet viestintätavat ja vuorovaikutuskeinot edistävät yhteistyötä ja mahdollistavat uudenlaiset työn muodot, mutta ne eivät synnytä yhteistyötä. Yhteistyön, yhteisöllisyyden ja vuorovaikutuksen kulttuurin luomisessa johtaminen on avainasemassa. (Vilkman 2016, 63.) Teknologikeskeisessä toimintaympäristössä täytyy myös muistaa, että luovuus ei synny käskemällä, vaan välillä pitää irrottautua muodollisuuksista ja tekniikoista (Juholin 2013, 213).

### 7.3 Tarinat ja visuaalisuus viestinnän keinoina

Työyhteisön jäsenten työpäiviin kuuluu mahdoton määrä viestejä. Jotkut menevät toisesta korvasta sisään, toisesta ulos, jotkut viestit herättävät mielenkiintomme tai osaamme valikoida viestin erityisen tärkeäksi ja sisäistämme sen. Näistäkään viesteistä kaikki eivät ole sellaisia, jotka olisivat kovinkaan merkityksellisiä yksilölle, toiminnalle tai työyhteisölle. Tästä syystä oikeasti merkitykselliset viestit tulisi saada sellaisiksi, että niihin reagoidaan, ne luetaan, niihin keskitytään ja niiden välityksellä saadaan viesti ymmärretyksi ja sisäistetyksi. Visuaaliset kerronnat ja tarinat viestintäkeinoina voivat olla mahdollisuus silloin, kun todella haluamme vaikuttaa.

*”Kun tietoa on yltäkyläisesti, huomiosta on puutetta”*

Herbert Simon

Tarinat ovat ikivanha kommunikaatiomuoto. Ajatteleminen ja hahmotaminen todellisuutta tarinamuotoisina. Olemme jatkuvasti tarinataajuudella, jossa muodostamme

kuulemamme puheen ympärille mielikuvia, tunteita ja merkityksiä. Tarinat luovat tunteita ja antavat kipinän toiminnalle, ne saavat ihmiset samaistumaan. (Rauhala & Vikström 2014, 71-87.) Tarina on yksi uudemmista mielenkiinnon kohteista viestinnän tutkimuksessa ja viestinnän käytännöissä. Hyvin kerrottu ja mielikuvituksellinen tarina on ihanteellinen tapa kuvata yrityksen strategiaa, arvoja ja missiota. Tarina voi olla paljon tehokkaampi kuin mikään powerpoint -esitys. (Juholin 2009, 117; Klit 2013, 201.)

Tarinalla voidaan vakuuttaa ja muuttaa asenteita, se auttaa muistamaan, auttaa ymmärtämään monimutkaisia asioita ja pehmentää viestiä. Tarinassa viehättää usein tarinaan valitut henkilöt ja juoni, joihin joko voidaan samaistua tai halutaan samaistua. Organisaatioita tutkiva John Seely Brown on sanonut, että ”käytäntö on ne raiteet, joilla tieto matkaa ja kertomus on kulkuväline, joka noilla raiteilla kulkee.” Siksi tarinoilla on organisaatiossa arvaamattoman suuri rooli kaikessa tietoon liittyvässä. (Rauhala & Vikström 2014, 71-87; Juholin 2013, 105.)

Amerikkalainen Communications network auttaa järjestöjä ja organisaatioita viestimään tehokkaasti ja vakuuttavasti, se järjestää koulutuksia tarinankerronnasta ja on kehittänyt jäsenillensä viestintämallin. Neljän tason malli on luotu alun perin aatteellisille ja yleishyödyllisille organisaatioille, mutta se jäsentää myös yritysviestintään sisällytettäviä asioita hyvin:

1. Arvoihin ja toiveisiin vetoava viesti sitouttaa ihmiset parhaiten.
2. Toiseksi eniten sitouttaa sosiaalinen elementti eli ihmisistä viestiminen.  
Keitä asia koskettaa ja keihin se vaikuttaa?
3. Kolmanneksi eniten tehoavat tunteet, joita asia herättää.
4. Ratkaisut ja edut synnyttävät vähiten sitoutumista.

(Rauhala ja Vikström 2014, 196.)

Tarinoihin on helppo sisällyttää kaikki tasot, siihen voidaan linkittää arvot, ihmiset, vaikuttaa tunteisiin ja kertoa ratkaisuista niin, että konkreettinen hyöty avautuu kai-

kille. Organisaation sisällä jokainen hyötyy tarinankerronnasta ja tarinapääoman hyödyntämisestä, mutta johdolle ja esimiehille se on erityisen hyödyllinen työkalu. (Rauhala ja Vikström 2014, 196.)

Eri asiayhteyksissä toimii erilaiset tarinankerrontakeinot. Tarinoilla voi muun muassa rohkaista ja auttaa alaisia saamaan työstään enemmän irti. Niiden avulla voi simuloida työtehtäviä ja niistä aiheutuvia tunnereaktioita turvallisesti. Tarinankerronnalla voidaan luoda tulevaisuudennäkymiä, niitä voidaan hyödyntää strategiatyössä tai niillä voidaan tukea prosessien ymmärtämistä sekä yhdistää asioiden merkityksiä. (Rauhala ja Vikström 2014, 196, 256.)

Tarinoilla vaikuttaminen on tehokasta, mutta myös visuaalisilla keinoilla voidaan vaikuttaa viestiin tehostavasti, merkityksellisesti ja sisältörikkaasti. Kun työyhteisö toimii hajautetussa työympäristössä eikä viestintä ole aina kasvokkain tapahtuvaa, voi visuaalinen viestintä olla toimiva keino tehostaa ja selkeyttää viestiä, ilman että se vaatii vastaanottajan keskittävän pitkään tekstiin tai perehtymään asiaan syvällisemmin. Vanha sanonta kuuluu: Yksi kuva kertoo tuhat sanaa.

Visualisoinnin tavoitteena on tehdä viesti ymmärrettäväksi ja selkeäksi. Se auttaa ihmisiä hahmottamaan asioita syvemmin. Kuvat, värit ja kontrastit lisäävät muistettavuutta. Myös kuvien ulkonäköön tulee kiinnittää huomiota – pehmeät muodot saavat aikaan positiivisemmän kokemuksen, kuin teräväkulmaiset elementit. (Rauhala & Vikström 2014, 308.)

Videot ja kuvat ovat hyvä keino tehostaa työyhteisön viestintää. Erilaiset audiovisuaaliset keinot työyhteisön viestinnässä voivat olla tehokkaita ja vaikuttavia keinoja, varsinkin kun toimintaympäristönä on hajautettu organisaatio. Audiovisuaalinen viestintä vaatii myös johdon heittäytymistä mukaan. Johdon täytyy näkyä, jotta voidaan yhtä enemmän osallistaa muuta henkilöstöä, niin esimiehiä kuin toimihenkilöitä. (Kuusela-Opas henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017)

Monissa yrityksissä on käytössä jokin sisäinen julkaisu, esimerkiksi jokin sähköinen julkaisu tai perinteinen lehti, joka ilmestyy tietyn väliajoin ja jossa kerrotaan niin organisaation kuin henkilöstönkin ajankohtaisista asioista. Sisäisten julkaisujen sisään

voi olla helppo lähteä rakentamaan tarinaa ja huomioida myös visuaalisuus vaikuttajana. Kuusela-Opas kertoo (henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017), että hänen organisaatiossaan on tapana julkaista sisäinen lehti paperille painettuna muutaman kerran vuodessa. Sen tavoitteena on kertoa organisaation ja henkilöstön tapahtumista ja toiminnasta epämuodollisesti, lähestyttävästi ja visuaalisesti. Se jaetaan esimerkiksi kahvipöydille, josta sen sitten suuri osa henkilöstöstä lukee taukojensa lomassa.

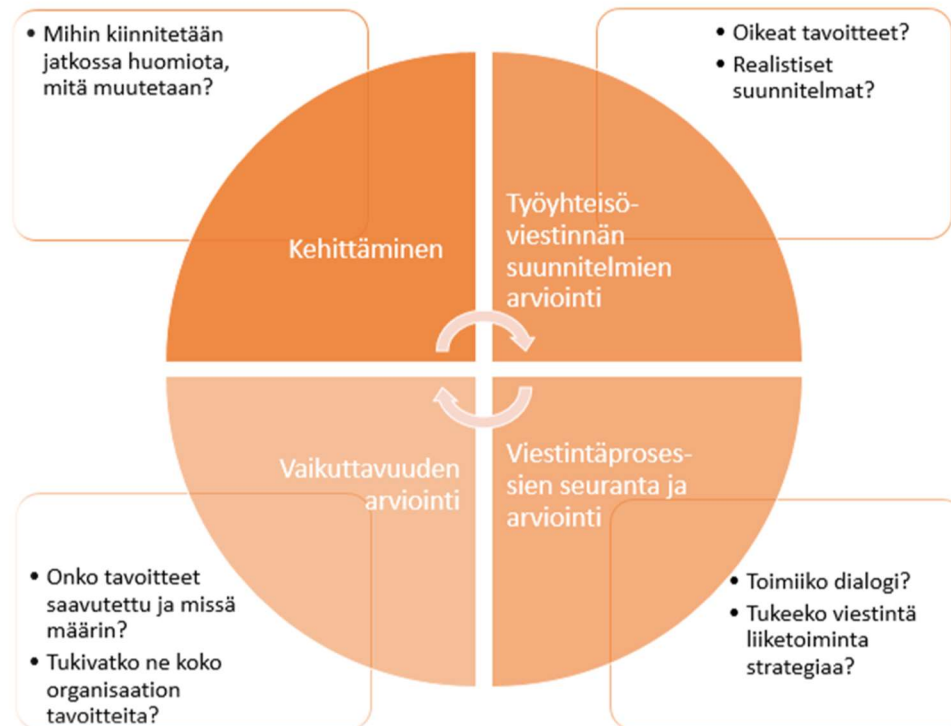
Visuaalisuuden ja tarinoiden lisäksi täytyy muistaa, että edelleen viestin sisältö on tärkein. Sisällön tulee palvella alkuperäistä tarkoitustaan eli toteuttaa viestinnälliset tavoitteensa. Tehokkaat johtajat käyttävätkin kolmea eri kanavaa varmistaakseen viestinsä menevän perille. Nämä kanavat ovat tosiasiat, tunteet ja symbolit. Kun yhdistää tosiasiat, kertoo ne tarinalla ja tukee kertomusta visuaalisesti, saa ihmiset toimimaan, auttaa heitä ymmärtämään ja syventämään arvostustaan työtään kohtaan sekä saavuttamaan uusia oivalluksia ja intohimoa. (Harvard Business School Press 2005, 59-61.)

## 8 TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN MITTAAMINEN JA ARVIOINTI

Työyhteisöviestinnällä on lukuisia tarkoituksia ja tavoitteita. Työyhteisön menestymisen kannalta viestinnän onnistuminen on hyvin tärkeää ja jotta sitä voitaisiin kehittää, sitä pitäisi pystyä jollain tavalla arvioimaan. Arvioinnin tarkoituksena on tuottaa tietoa tutkittavan asian tai kohteen nykytilasta ja auttaa havaitsemaan kehityskohteet. Tietoa arvioinnin tueksi saadaan mittaamalla. Viestinnän mittaaminen ja arviointi on vaikeaa, sillä tulokset ovat useimmiten laadullisia eli viestinnällä vaikutetaan esimerkiksi sitoutumiseen tai ilmapiiriin. Usein viestinnän onnistumista arvioidaankin sen tuottaman arvon perusteella. (Juholin 2013, 28.)

Arviointi vaatii tutkimusta, joka tuottaa tietoa viestinnän tilasta. Viestintää tulee tarkastella sekä taaksepäin että eteenpäin. Taaksepäin katsomalla voidaan nähdä, mikä on toiminut ja mikä ei. Eteenpäin tähyttämällä pyritään löytämään ne keinot, millä jatkossa onnistuttaisiin paremmin. Arvioinnin lähtökohtana on organisaation tai työyhteisön asettamat viestinnälliset tavoitteet. Arviointi voi olla lyhytkestoista ja tilannekestoista tai pitkäkestoista, riippuen siitä minkälaista näkökulmaa arvioidaan. Esimerkiksi muutostilanteissa voidaan seurata muutosviestinnän onnistumista ikään kuin projektina, kun taas pitkäkestoista arviointia voidaan tehdä mittaamalla esimerkiksi työhyvinvointia. (Juholin 2013, 30-32.)

Arvioinnin tulee olla vertailevaa ja sitä suhteutetaan vallitsevaan tilanteeseen, elettyään hetkeen. Arvioinnin menetelmät ovat moninaisia ja niiden valinta riippuu siitä, kuinka suuri kyky niillä on tuottaa olennaista tietoa organisaation tai työyhteisön tarpeisiin. Koska arviointikin maksaa ja vaatii aikaa, tulee arvioinnin keinot ja mittarit valita niin, että muutamalla hyvin kuvaavalla ja olennaisella tavalla saadaan tietoa säännöllisesti. (Juholin 2013, 30-32.) Työyhteisön arviointia voidaan ajatella syklisesti (kuvio 6). Tarkastelu voidaan aloittaa missä kohtaa tahansa. Voidaan aloittaa esimerkiksi tekemällä kehityssuunnitelma, jonka arvioinnista päästään toteutukseen, mittaamiseen ja taas arviointiin. Arviointi antaa tarvittaessa aiheen viestinnän kehittämislle uudestaan. (Juholin 2013, 86.)



Kuvio 6. Työyhteisöviestinnän arvioinnin syklit. (Juholin 2010, 39.)

Työyhteisöviestinnän arviointia tehtäessä, tulee tarkastella paitsi työyhteisöviestinnän keinojen ja kanavien toimintaa ja vaikuttavuutta, johdon ja esimiesten roolia ja onnistumista viestinnässä, myös asettaa työyhteisön jäsenet arvioimaan omaa osallistumistansa ja rooliansa työyhteisön viestijänä. (Kuusela-Opas henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017)

### 8.1 Tavoitteiden asettaminen

Arviointi vaatii taaksensa jotain tietoa, dataa ja faktaa, jota voidaan tarkastella ja jolle voidaan asettaa tavoitteita. Ilman tarkasteltavaa aineistoa on arviointi oikeastaan vain oman harkinta- ja päättelykykymme varassa. Jotta voi mitata, täytyy ymmärtää mitä halutaan mitata, mitä mittauksella halutaan saada selville ja mitkä mittarit näitä asioita kuvaavat. Ensin siis määritellään ja asetetaan tavoitteet ja sen jälkeen tavoitteille mittarit ja seurantakeinot (Juholin 2013, 58).

Työyhteisöviestinnän mittaaminen voidaan katsoa olevan tulokseen johtavien tekijöiden mittaamista. Viestinnän tavoitteet lähtevät liiketoiminnan strategiasta. Viestintä

voidaan nähdä toimintaa aikaansaavana, ohjaavana ja edistävänä. Sen avulla tavoitellaan strategian ja vision toteuttamista. Viestinnän strategiset tavoitteet vastaavat kysymykseen siitä, millaista aineellista tai aineetonta vaikuttavuutta viestinnällä tavoitellaan (Juholin 2013, 60). Viestinnälle voidaan asettaa myös aikaan sidottuja ja velvoitteisiin liittyviä tavoitteita. Ne sidotaan tavoitteelliseen toimintaan, jonka toteutumista seurataan. Tavoitteita voidaan asettaa esimerkiksi kehityskeskusteluihin, tuloinfoihin tai tiedottamisen määrään liittyen. Kun tavoitteet on sidottu aikaan, vastataan esimerkiksi kysymykseen siitä, mitä tavoitteita viestinnälle asetetaan tietyllä ajanjaksolla ja mitä asioita tai prosesseja viestintään liittyen toteutetaan asetetulla ajanjaksolla. (Juholin 2013, 64.)

Erilaiset hankkeet ja projektit asettavat viestinnälle myös omat erityiset tavoitteensa. Niihin liittyvät viestinnälliset toimenpiteet tapahtuvat usein lyhyellä aikavälillä ja niiltä odotetaan välittömiä tai lyhyen viiveen tuloksia. Toisaalta ne voivat olla pidempiäkin prosesseja, kuten muutosprosessit, joiden viestinnälle voidaan asettaa erilaisia välitavoitteita. (Juholin 2013, 66.)

## 8.2 Viestinnän suunnitelma

Tavoitteet määrittävät työyhteisöviestinnän suunnitelmaa. Viestinnän suunnitelma pohjautuu paitsi työyhteisön ja organisaation tavoitteisiin, strategiaan, toimintaympäristön muutoksiin ja tulevaisuuden näkymiin, myös esimerkiksi lakeihin, säädöksiin sekä työyhteisön resursseihin. Suunnitelman arviointi vaatii kuvauksen nykytilanteesta: mitä viestintä työyhteisössä on nyt ja mitä haasteita organisaatio, toimintaympäristö tai erilaiset sidosryhmät asettavat? Tilannekuvassa otetaan huomioon myös tulevat, tiedossa olevat muutokset tai tilanteet, jotka saattavat aiheuttaa viestinnälle erityisiä haasteita tai erityistilanteita. Erilaiset kyselytutkimukset tai keskustelut organisaatiossa ja työyhteisössä auttavat osaltaan todenperäisen tilannekuvan laatimista. (Juholin 2013, 87-89.)

Viestintää toteutetaan suunnitelman mukaan käytännössä ja tasaisin väliajoin seurataan ja arvioidaan sen onnistumista ja vaikuttavuutta sekä sitä, täyttääkö se sille asete-

tut tavoitteet. Kun huomataan epäkohtia tai kehittymisenkohteita, viestintäsuunnitelmaa korjataan ja kehitetään. (Juholin 2013, 87-89.) Muuttuvassa ja jatkuvasti kehittyvässä työelämässä on kuitenkin syytä muistaa, että toimivaa ei kannata muuttaa. Puro (2004, 138) toteaaakin, että viestinnässä tehdään usein virhe kun muutetaan liikaa ja toimivatkin käytännöt hävitetään. Kun viestintää halutaan muuttaa, täytyy henkilöstö saada uskomaan viestinnän muutoksen merkitykseen ja siihen, että he ovat itse vahva osa sitä tavoiteltavaa muutosta.

### 8.3 Mittaaminen

Tavoitteiden tulee olla sellaisia, että niitä voidaan seurata ja arvioida. On turha asettaa sellaisia mittareita, joita ei onnistuta mittaamaan tai niistä saatu informaatio ei anna toiminnan arviointiin tai kehittämiseen mitään lisäarvoa. Sen lisäksi, että valitaan toimivat ja viestintää kuvaavat mittarit, niitä on osattava myös hyödyntää. (Kauppinen 2013, 120; Vilkkumaa 2010, 261.) Myös viestinnän prosesseja tulee arvioida ja haastaa, selvittää miten prosessit toimivat nyt, saadaanko työyhteisössä aikaan työtä tukevaa henkilöstödialogia, tukeeko viestinnän työkalut viestin kulkemista, osaamisen jakamista ja edistääkö ne työyhteisön vuorovaikutusta.

Työyhteisöviestinnän mittareita mietittäessä tulee pohtia, mitä ilmiöitä halutaan tutkia, mihin kysymyksiin halutaan saada vastaus ja toisaalta, mitä arvoa viestinnän kehittämiseen näistä tiedoista on. Täytyy myös miettiä tarkkaan, keiltä halutaan kysyä, mitä halutaan kysyä, tarvitaanko ulkopuolista asiantuntemusta mittaamisen toteuttamiseen ja miten tietoa aiotaan hyödyntää. Mittaaminen on tärkeää, jotta voidaan osoittaa tekemisen tarkoitus ja mielekkäisyys sekä se, miten viestinnän alueelle tehdyt panostukset ovat kantaneet hedelmää. Viestinnän arvon osoittaminen onnistuu parhaiten, kun viestinnän tavoitteet on määritelty eri tasoille ja viestinnälle osoitetaan mittarit ja seurantakeinot. Mittaamisen jälkeen arviointitietoa analysoidaan ja sitä tulee hyödyntää viestinnän kehittämiseksi. (Juholin 2013, 167-168, 70-71.) Tässä kehittämistyössä tehdään kohdeyrityksen työyhteisöviestinnän tasoa ja toimivuutta kartoittava kyselytutkimus, jonka tulosten pohjalta laaditaan kohdeyritykselle työyhteisöviestinnän kehittämisehdotus.



## 9 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimuksen kohteena oli taloushallintoalan yrityksen, Administer Oy:n, koko henkilöstö. Tutkimuksessa haluttiin selvittää kohdeyrityksen työyhteisöviestinnän tämän hetkistä tilaa ja havaita kehitystä vaativat alueet. Tavoitteena oli selvittää, miten työyhteisöviestintää tulisi kehittää, jotta siitä saataisiin mahdollisimman hyvin työyhteisöä ja sen toimintaa edistävää, etenkin kun toimintaympäristönä on hajautettu organisaatio.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi tapaustutkimuksen (case study). Tapaustutkimus sisältää lähtökohtaisesti useita eri näkökulmia ja aineistoja (Laine, ym. 2007, 9). Tässä tutkimuksessa aineiston tiedonkeruunmenetelmiksi valikoitui ideointia ja näkökulmia avaavaa asiantuntijahaastattelu, koko kohdeyrityksen henkilöstölle teetetty kysely sekä pienellä ryhmällä suoritettu aivoriihi.

### 9.1 Aineiston keräys, kuvaus ja analysointi

#### 9.1.1 Asiantuntijahaastattelu

Kohdeyrityksessä ei ole tällä hetkellä nimettyä viestinnän henkilöä tai tiimiä, joten viestinnällistä asiantuntijanäkökulmaa oli etsittävä muualta. Haastateltavan valinta tulee tehdä haastateltavan asiantuntemuksen tai kokemuksen perusteella (Vilka, 2015, luku 5). Haastateltavaksi valitsin henkilöstöltään suurin pirtein saman kokoisen yrityksen, Elenia Oy:n, viestintäjohtajan Heini Kuusela-Oppaan. Elenia Oy:n viestintään on panostettu paljon ja sitä kehitetään jatkuvasti. Viestinnän asiantuntijana Kuusela-Oppaalla on vankka kokemus pitkältä työuraltaan. Viestinnän ammattilaisten yhdistys ProCom on palkinnut hänet kunniamaininnalla kriisiviestintätyöstään sähkönjakelun suurhäiriössä. Haastattelupyynnön (liite 1) lähetin Heini Kuusela-Oppaalle sähköpostitse. Haastattelupyynnössä ilmeni tutkimuksen taustatiedot sekä haastattelun pääteemat. Haastateltava lupautui heti haastateltavaksi ja haastattelulle löytyi myös nopeasti sopiva ajankohta.

Haastattelu suoritettiin Elenia Oy:n neuvottelutilassa ja se kesti noin 60 minuuttia. Haastattelu tallennettiin digitaalisella nauhurilla, jotta haastatteluun palaaminen olisi helppoa eikä muistiinpanojen tekeminen häiritse haastattelun kulkua. Haastattelussa on kyse järjestelmällisestä tiedonkeruusta ja sitä ohjaa tutkimuksen tarkoitus. (Vilka 2015.) Olin luonut teemahaastattelurunon (liite 2) johdattamaan haastattelua teorian ja tutkimuskysymysten perusteella. Teemahaastattelussa teemojen järjestyksellä ei ole väliä (Vilka 2015), joten annoin haastateltavan puhua aiheesta vapaasti. Lopuksi kysyin teemoista, jotka olivat vielä jääneet käsittelemättä.

Haastattelun jälkeen litteroin nauhoitukset. Litterointi oli työläs, vaikkakin mielenkiintoinen vaihe. Päätin litteroida haastattelun puhekielellä. Poikkesin alkuperäisestä suunnitelmastani litteroida haastattelu teemahaastattelun rungon mukaan, eli litteroin juuri siinä järjestyksessä kuin se haastattelussa tapahtui. Jätin kirjaamatta tauot, hengähdykset ja naurahdukset, sillä en katsonut niillä olevan tutkimuksen kannalta merkitystä.

### 9.1.2 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksella tutkitaan työyhteisöviestinnän vaikuttavuuden tilaa ja tarkastellaan, minkälaisia kehitystarpeita viestinnälle ilmenee (Juholin 2010, 92). Työyhteisöviestinnän tilaa kartoittava kyselytutkimus toteutettiin maaliskuussa ja sen havaintoyksiköiksi valikoitu koko kohdeyrityksen henkilöstö. Se luotiin sähköisen Google Forms -kyselylomakkeen avulla. Kyselyn vastausajaksi asetettiin yksi viikko, 8.-14.3.2017. Kyselyyn ohjaavan linkin sisältävän sähköpostin (liite 3) lähetti henkilöstölle tuotantojohtaja, johtuen vastaanottajien suuresta määrästä. Linkin takaa auenneessa kyselylomakkeessa ensimmäisenä oli kuitenkin tekemäni video (liite 4), jossa kerroin kyselyn saatesanat.

Muodostin kyselyn (liite 5) kysymykset aikaisempien tutkimusten (Sandberg 2016; Porento 2011; Korhonen 2008) sekä tutkimani teorian pohjalta. Työyhteisöviestinnän kysely sisälsi strukturoituja kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Ensiksi kyselyssä selvitettiin vastaajan taustatiedot, jonka jälkeen kysely koostui aihepiireistä minä (18 kysymystä), työyhteisö (13 kysymystä) ja koko organisaatio (11 kysymystä). Näiden

aihepiirien jälkeen kysyttiin joitain tarkentavia kysymyksiä (7 kysymystä) ja lopuksi esitettiin avoimet kysymykset (5 kysymystä). Kysely laadittiin juuri tähän organisaatioon ja tätä tutkimusta varten, joten sen esitelmä oli tarpeen (Juholin 2010, 93). Esitelmän suoritti tuotantojohtaja sekä henkilöstökoordinaattori.

Kyselytutkimukseen vastattiin anonymisti. Vastaukset jäivät vain minulle eikä niitä käyty läpi koko henkilöstön kanssa. Kyselytutkimuksen jälkeen analysoin vastaukset, joiden johtopäätöksistä lopulta muodostui työyhteisöviestinnän kehitysehdotus kohdeyritykselle. Kysely lähetettiin 290 henkilölle ja vastauksia tuli 108. Vastausprosentiksi näin ollen tuli 37 %. Kevät on taloushallintoalan kiireisintä aikaa, joten siihen nähden katson vastausprosentin olevan hyvä.

### 9.1.3 Aivoriihi

Aivoriihi-työskentely toteutettiin kohdeyrityksen tiloissa ja siihen osallistui lisäksi tuotantojohtaja, yksi esimies ja kaksi toimihenkilöä. Tilaisuus järjestettiin 21.3.2017 Tampereella ja siihen varattiin aikaa kaksi tuntia. Toimin tilaisuuden vetäjänä eli tehtävänäni oli johtaa ideointia ja johdatella keskustelua. Aivoriihin tarkoituksena oli tuottaa ideoita ja herättää keskustelua työyhteisöviestinnän kehittämistä. Alkuperäinen ajatukseni oli esitellä alkuun kyselystä saatuja tuloksia, mutta päädyinkin jättämään sen loppuun, sillä pelkäsin tulosten ja yleisten mielipiteiden vaikuttavan aivoriihessä herääviin ideoihin.

Aloitin tilaisuuden esittelemällä kehittämistyöni tutkimuskysymykset ja tilaisuuden luonteen, jonka jälkeen virittäydyimme tunnelmaan pienellä lämmittelyllä. Lämmittelyn tarkoituksena oli rentouttaa ja herättää vuorovaikutuksellinen, mahdollisimman varaukseton ilmapiiri. Lämmittelyssä ohjasin osallistujat piirtämään vesiväreillä yhteiseen paperiin vuorotellen niin pitkään, että he katsoivat taideteoksen olevan valmis. Lämmittelyn aikana ei puhuttu ja taustalla soi rauhoittava musiikki. Kun lämmittely oli ohi, pääsimme aivoriihityöskentelyn pariin.

Olin asettanut aivoriihelle neljä eri teemaa. Teemat olivat 1. esimiehen ja johdon tehokas ja sujuva viestintä, 2. työyhteisön jäsenten vuorovaikutuksellinen viestintä, 3.

toimivat viestinnän kanavat ja 4. työyhteisöviestinnän mittaaminen ja arviointi. Kävimme jokaisen teeman läpi ajatuksena tähdätä tehokkaaseen, sujuvaan ja työhyvintä edistävään työyhteisöviestintään. Jokaisen teeman kohdalla jaoin osallistujille post-it-laput, joihin he kirjasivat teemaan liittyviä ideoita ja ajatuksia. Kun ajatusvirtaa ei enää syntynyt, osallistajat kävivät liimaamassa laput seinälle. Seinällä olevat ajatukset ja ideat läpikäytiin, niistä keskusteltiin ja ne ryhmiteltiin. Joka ryhmälle mietittiin ryhmää kuvaava termi ja termit kirjattiin ylös tutkijan jatkojalostamista ajatellen. Kun teemat oli käsitelty, esittelin nopeat johtopäätökseni kyselyn vastauksista. Ne herättivät vielä lisäkeskustelua viestinnästä ja sen kehittämiskohteista.

Aivoriihi onnistui mielestäni tilaisuutena hyvin. Vaikka aivoriihen kokoonpano saattoi olla haastava, sillä mukana oli niin esimiehiä kuin toimihenkilöitä, oli tilaisuus rento, avoin ja vuorovaikutuksellinen. Kaikki osallistajat pohtivat asioita keskustellen ja kriittisesti. Aivoriihen merkitys tutkimustyölle ei lopulta ollut niin merkityksellinen kuin olin odottanut, sillä siinä ei herännyt selkeitä ideoita ja ehdotuksia työyhteisöviestinnän kehittämiseksi. Sain aivoriihestä kuitenkin ajattelun aihetta ja näkökulmia, se lisäsi painoarvoja kehityskohteille ja vahvisti kyselystä johtamiani johtopäätöksiä.

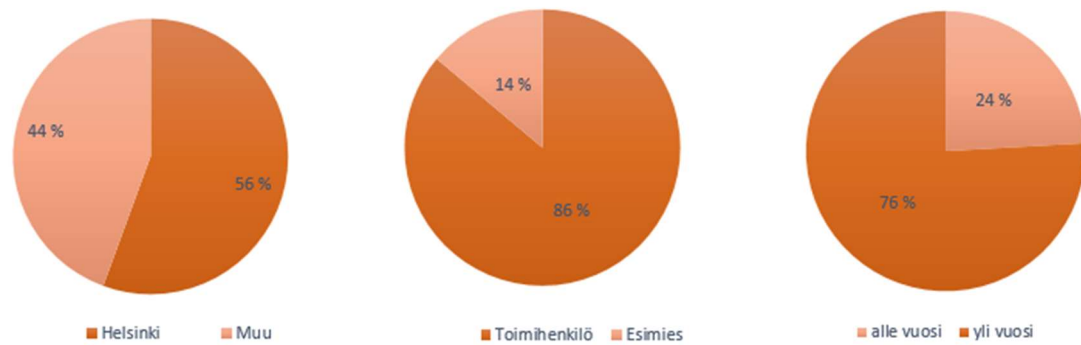
## 9.2 Tutkimuksen tulokset

Asiantuntijahaastattelu suoritettiin ensimmäisenä. Sen tutkimuksellinen merkitys oli teoreettisen aineiston tukeminen, näkökulmien avaaminen ja ajatusten herättäminen. Asiantuntijahaastattelusta ei ole johdettavissa tutkimuksen havainnointijoukkoon sovellettavia tulkintoja, joten sitä ei oteta huomioon tutkimusten tuloksia tarkasteltaessa.

Tutkimus eteni kyselytutkimuksella, joka antoi perustan koko tutkimukselle. Kyselytutkimuksen avulla saatiin kattava kuva kohdeyrityksen työyhteisöviestinnän nykytilasta sekä kehityskohteista. Aivoriihen avulla tutkittiin työyhteisöviestinnän tilaa ja kehityskohteita syvällisemmin, sen avulla yritettiin löytää hajautetun organisaation työyhteisöviestinnän tehostamisen ja sujuvoittamisen kannalta kriittisimmät asiat.

### 9.2.1 Kyselytutkimuksen tulokset

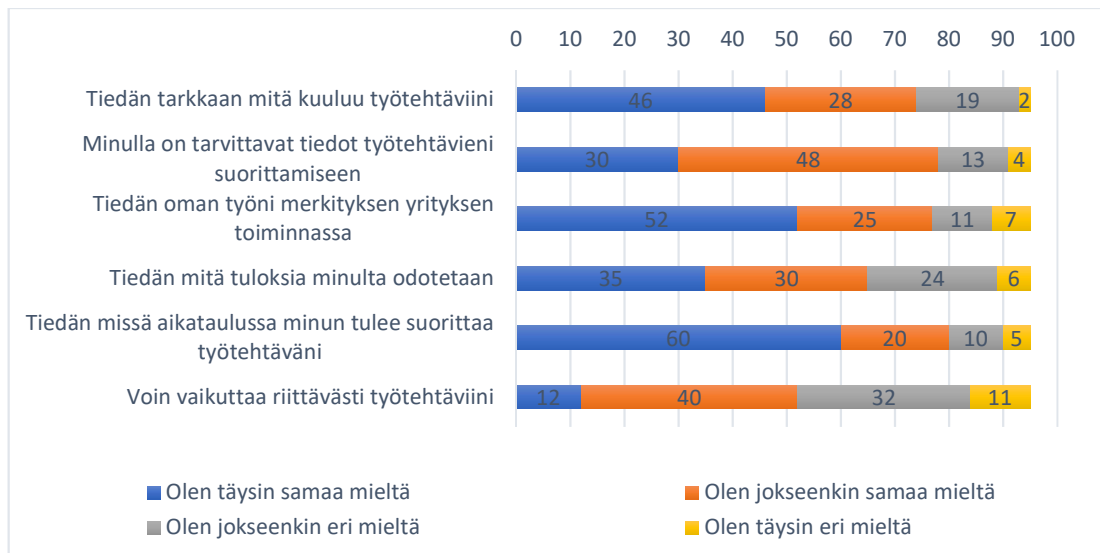
Kyselyn ensimmäinen osio, kysymykset 1-3, koski vastaajien taustatietoja (kuvio 7). Kohdeyrityksen henkilöstöstä noin puolet (51,7 %) työskentelee Helsingin toimipisteessä, joten vastaajien jako toimipisteen mukaan edustaa hyvin koko yrityksen henkilöstön sijoittumista. Taustatiedoissa selvitettiin myös, miten vastaajat jakautuvat esimiehiin ja toimihenkilöihin sekä onko työsuhde kestänyt alle vai yli vuoden.



Kuvio 7. Työyhteisöviestinnän kyselyn taustatiedot.

Vastauksia yksilötasolla analysoidessani ja tarkastellessani en havainnut suuria säännönmukaisia eroavaisuuksia vertailtaessa esimiesten ja toimihenkilöiden vastauksia. Myöskään paikkakunnalla tai työsuhteen kestolla ei ollut säännönmukaisia eroja, joten päätin esittää tulokset yhdessä, koko perusjoukkoon yleistäen.

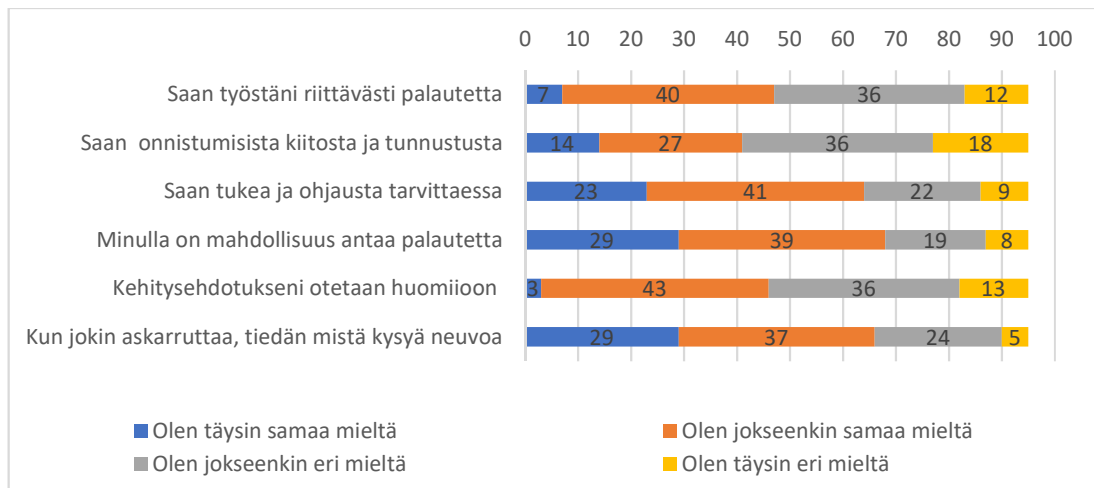
Taustatietojen jälkeen kyselyssä selvitettiin henkilöstön ajatuksia oman työn ja työtehtävän näkökulmasta (kuvio 8). Kysymyksissä 4-9 kysyttiin, tietääkö henkilöstö työtehtäviensä sisällön, onko heillä tarvittavat tiedot sen hoitamiseen, tietävätkö he työnsä merkityksen yritykselle, tietävätkö he mitä tuloksia ja missä aikataulussa heiltä odotetaan sekä kokevatko he saavansa vaikuttaa työtehtäviinsä riittävästi. Vastauksista voidaan havaita, että suuri osa kohdeyrityksen henkilökunnasta on hyvin perillä omasta työtehtävästään, aikataulustaan ja siitä mitä heiltä odotetaan. Ne, joiden kohdalla työtehtävät, aikataulut, työn merkitys ja tulostavoitteet olivat epävarmoja tai huonosti tiedossa, olivat pääosin alle vuoden kohdeyrityksessä työskennelleitä ja/tai esimiehiä. Reilu puolet vastaajista (55%) kokivat saavansa vaikuttaa työtehtäviinsä riittävästi.



Kuvio 8. Minä -aihepiirin vastaukset kysymyksiin 4-9.

Seuraavat kysymykset (kuvio 9) käsittelivät henkilöstön näkemystä liittyen mahdollisuuksiin saada ohjausta ja tukea, antaa ja saada palautta ja kehittää toimintaa. Noin puolet (49%) vastaajista piti palautteen antoa riittävänä. Tarkentavissa kysymyksissä kysyttiin, onko saatu palaute pääosin positiivista vai negatiivista. Jopa 92,6 % henkilöistä koki saamansa palautteen olleen positiivista. On kiinnostavaa huomata, että vaikka suuri osa kokee palautteen olevan myönteistä, yli puolet ovat silti jokseenkin eri mieltä (38 %) tai eri mieltä (19 %) siitä, että saivat onnistumisistaan kiitosta.

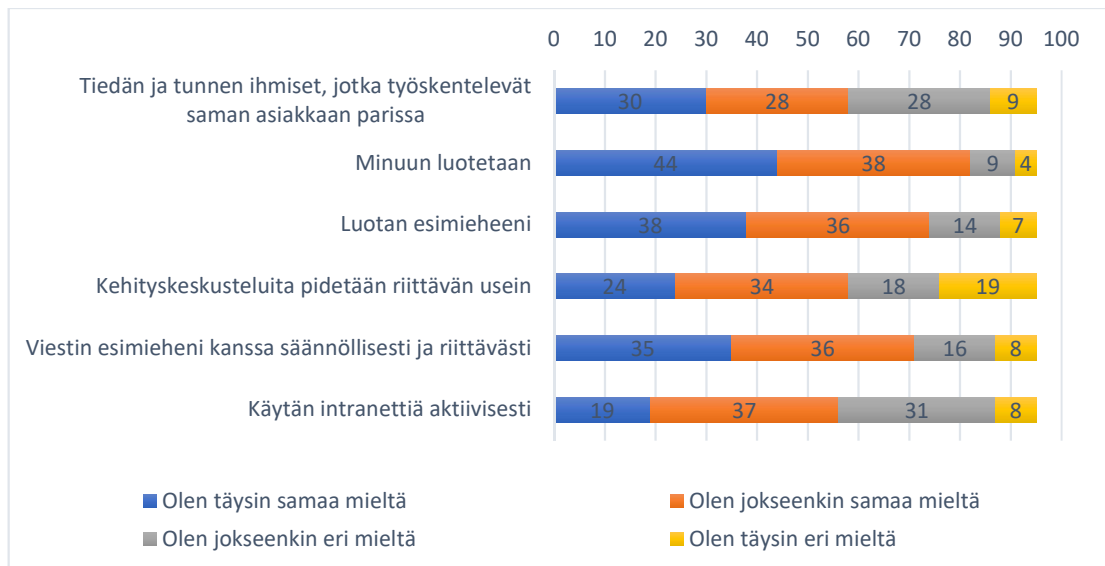
Kysymyksissä huomiota herätti myös se, että vain noin puolet (48 %) vastaajista olivat täysin (3%) tai jokseenkin (45 %) sitä mieltä, että heidän kehitysehdotuksensa otetaan huomioon. Tarkentavissa kysymyksissä tuli esille, että 63,9 % vastaajista oli tehnyt kehitysehdotuksia viimeisen vuoden aikana. Voidaan katsoa, että kehitysehdotuksia on annettu aika aktiivisesti.



Kuvio 9. Minä -aihepiirin vastaukset kysymyksiin 10-15.

Kysymyksessä 16 (kuviokuva 10) kysyttiin tietääkö ja tunteeke vastaaja ne muut henkilöt, jotka hoitavat samaa asiakasta. Pääsääntöisesti saman asiakkaan asioita hoitaa kirjantitijä, reskontranhoitaja ja palkanlaskija. Vastaajista 29 % (28 kpl) oli jokseenkin eri mieltä ja jopa 9 % (9 kpl) täysin eri mieltä siitä, että tietäisi ja tuntisi muut omaa asiakastaan hoitavat henkilöt.

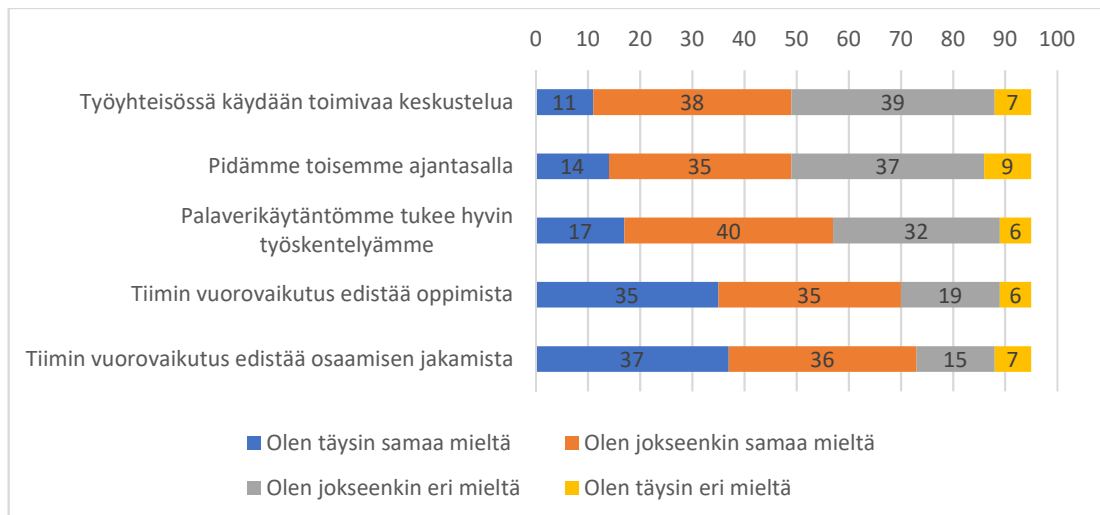
Kyselyn perusteella suuri osa (86, 3 %) vastaajista kokee, että häneen luotetaan. Samoin luottamus esimiestä kohtaan on aika hyvällä tasolla, sillä noin 78 % vastaajista oli täysin (40 %) tai jokseenkin (38 %) sitä mieltä, että luottaa esimieheensä. Suuri osa vastaajista (75 %) oli täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että kehityskeskusteluita on riittävästi ja 75 % vastaajista koki viestivänsä säännöllisesti ja riittävästi esimiehensä kanssa. Viimeisenä minä -aihepiirin kysymyksenä kysyttiin intranetin käytöstä. Vastaajista 19 (20 %) oli täysin ja 37 (39%) jokseenkin sitä mieltä, että käyttää aktiivisesti intranettiä.



Kuvio 10. Minä-aihepiirin vastaukset kysymyksiin 16-22.

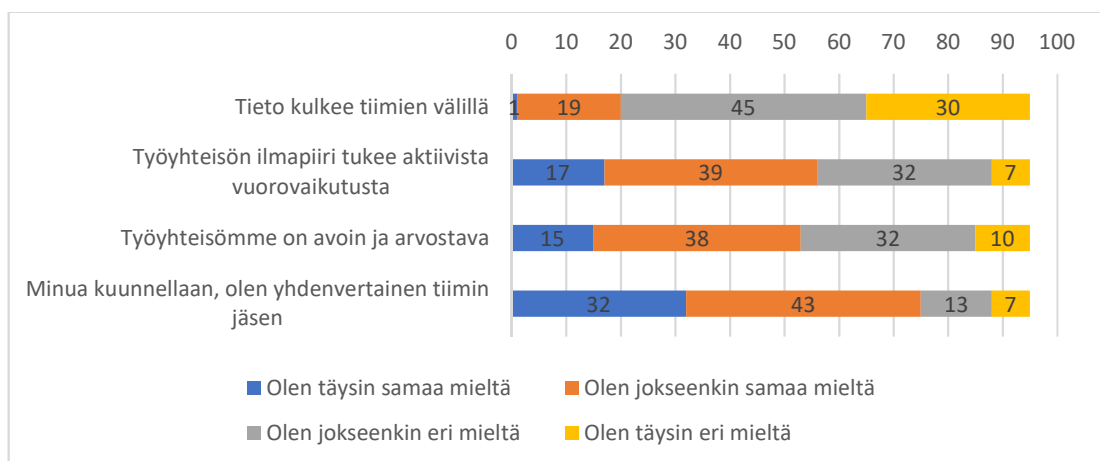
Seuraavassa aihepiirissä käsiteltiin työyhteisöä (kuviot 11). Noin puolet (51 %) vastaajista oli sitä mieltä, että työyhteisössä käydään toimivaa keskustelua. Näistä kuitenkin vain 12 % oli täysin sitä mieltä. Vastaajista 15 % oli täysin sitä mieltä, että tiimissä huolehditaan kaikkien pysyvän ajan tasalla ajankohtaisista asioista ja 36 % oli jokseenkin sitä mieltä. Palaverikäytännöt tukivat työskentelyä täysin tai jokseenkin 60 %:n mielestä ja vain 6% oli sitä mieltä, että ne eivät tue työskentelyä lainkaan. Tarkentavissa kysymyksissä kysyttiin vastaajien mielipidettä siihen, onko palavereja liikaa, liian vähän vai riittävästi. Vastaajista 67 % oli sitä mieltä, että palavereja on riittävästi, mutta jopa 32 % oli sitä mieltä, että niitä on liian vähän. Tiimien vuorovaikutus oppimisen ja osaamisen edistämiseksi koettiin olevan aika hyvällä tasolla. Vain 6% oli sitä mieltä, ettei tiimin vuorovaikutus edistä oppimista ja 7% sitä mieltä, ettei tiimin vuorovaikutus edistä osaamisen jakamista.





Kuvio 11. Työyhteisö-aihepiirin vastaukset kysymyksiin 23-27

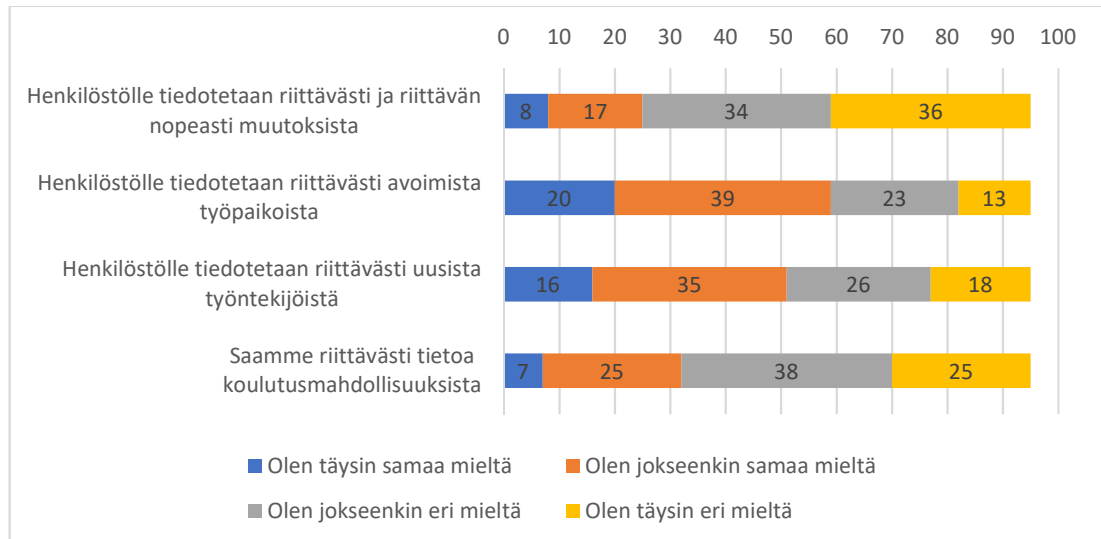
Seuraavassa kysymyksessä selvitettiin tiedon kulkua tiimien välillä (kuvio 12). Vain 1 (1%) vastaajista oli sitä mieltä, että tieto kulkee tiimien välillä hyvin ja jokseenkin sitä mieltä oli 19 (20%) vastaajaa. Vastaajista 79 % olivat jokseenkin (47%) tai täysin (32%) eri mieltä tiedon kulkemisesta tiimien välillä. Työyhteisön ilmapiirin aktiivisesti vuorovaikutusta tukevaksi, avoimeksi ja arvostavaksi koki reilu puolet (59 % ja 56%) vastaajista, kun tarkastellaan vastauksia ”täysin” tai ”jokseenkin samaa mieltä”. Vastaajista suuri osa (79 %) tunsi olevansa yhdenvertainen tiimin jäsen ja vain 7 % vastaajista ei kokenut olevansa laisinkaan yhdenvertainen.



Kuvio 12. Työyhteisö -aihepiirin vastaukset kysymyksiin 28-31.

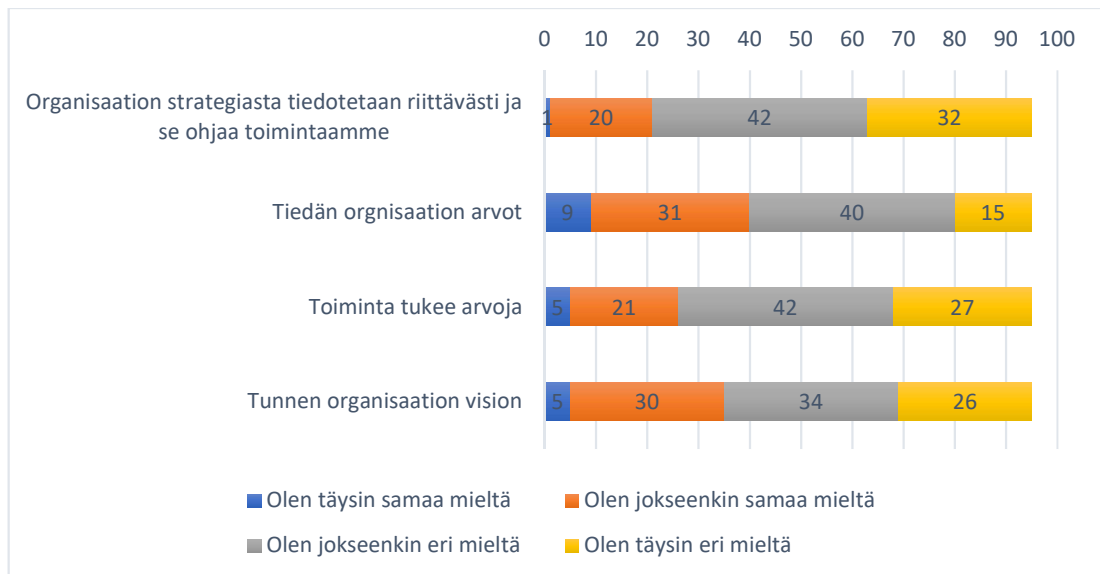
Viimeisissä työyhteisö -aihepiirin kysymyksissä (kuvio 13) kysyttiin tiedottamisesta ja koulutusmahdollisuuksista. Vain 8 % vastaajista oli täysin ja 18 % jokseenkin sitä

mieltä, että henkilöstölle tiedotetaan riittävästi ja riittävän nopeasti muutoksista. Avomista työpaikoista ja uusista työntekijöistä katsottiin tiedotettavan hiukan paremmin. Koulutusmahdollisuuksista tietoa saa riittävästi vain 7 % vastaajista ja 26 % jokseenkin riittävästi.



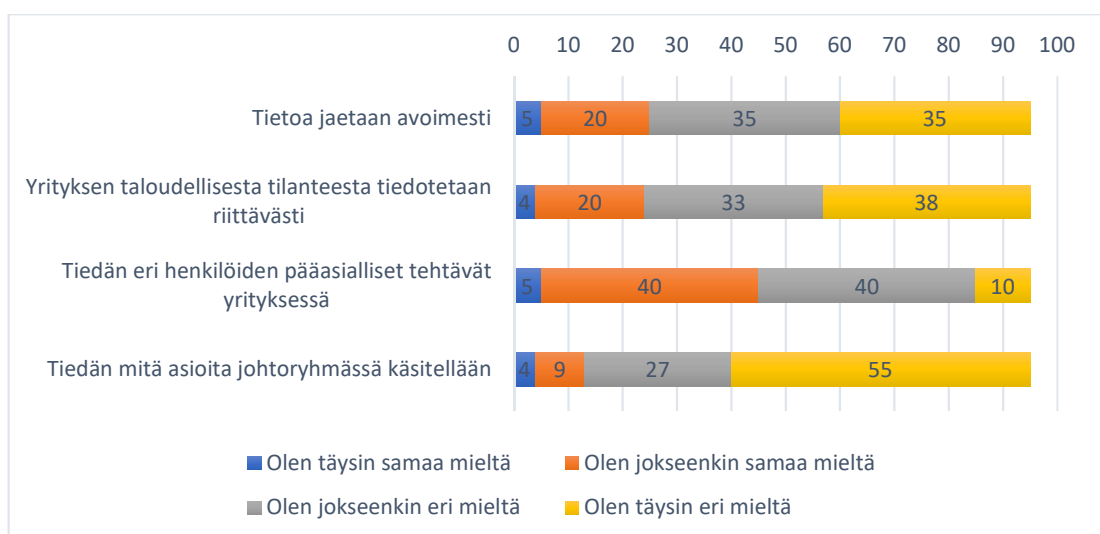
Kuvio 13. Työyhteisö -aihepiirin vastaukset kysymyksiin 32-36.

Kolmas aihepiiri koski koko organisaatiota. Ensinnä kysyttiin organisaation strategiasta, visiosta ja arvoista (kuvio 14). Vain yksi (1 %) vastaajista oli täysin sitä mieltä ja 21 %:a jokseenkin sitä mieltä, että organisaation strategiasta tiedotetaan riittävästi ja koee sen ohjaavan toimintaa. Jopa 34 % oli täysin eri mieltä asiasta. Organisaation arvot ovat myös huonosti vastaajien tiedossa, sillä 58 % vastaajista ei tiedä tai ei täysin tiedä organisaation arvoja. Arvojen ei myöskään koeta ohjaavan toimintaa. Vain 27 % vastaajista on täysin tai jokseenkin sitä mieltä, että arvot ohjaisivat toimintaa. Myös visio on huonosti vastaajien tiedossa. Sen tunsivat täysin vain 5 % ja jotenkin 32 % vastaajista. Jopa 27 % vastaajista ovat tietämättömiä yrityksen visiosta.



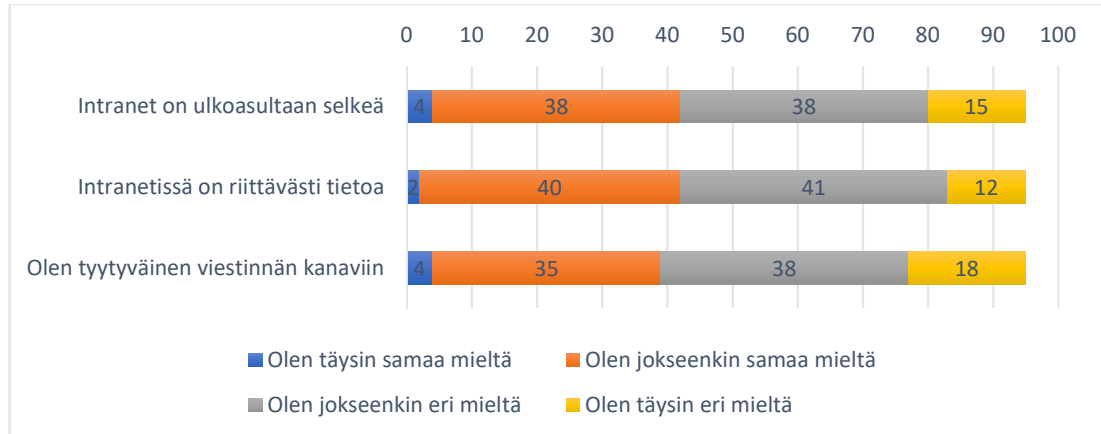
Kuvio 14. Koko organisaatio -aihepiirin vastaukset kysymyksiin 37-40.

Kysymyksessä 41 kysyttiin tiedon avoimesta jakamisesta (kuvio 15). Jopa 74 % vastaajista on sitä mieltä, että tietoa ei (37%) tai ei täysin (37 %) avoimesti jaeta. Myös yrityksen taloudellisen tilanteen tiedottaminen on vastaajien mielestä puutteellista, vain 25 % vastaajista koki tiedottamisen olevan riittävällä tai jokseenkin riittävällä tasolla. Eri henkilöiden tehtävistä koki tietävänsä vain 5 % vastaajista, 53 % vastaajista ei oikein tiedä tai ei laisinkaan tiedä eri henkilöiden pääasiallisia tehtäviä. Johtoryhmässä käsiteltävistä asioista tiesi vain 4% vastaajista, jopa 86 %:a vastaajista oli täysin (58 %) tai jokseenkin (28%) tietämättömiä johtoryhmässä käsiteltävistä asioista.



Kuvio 15. Koko organisaatio -aihepiirin vastaukset kysymyksiin 41-44.

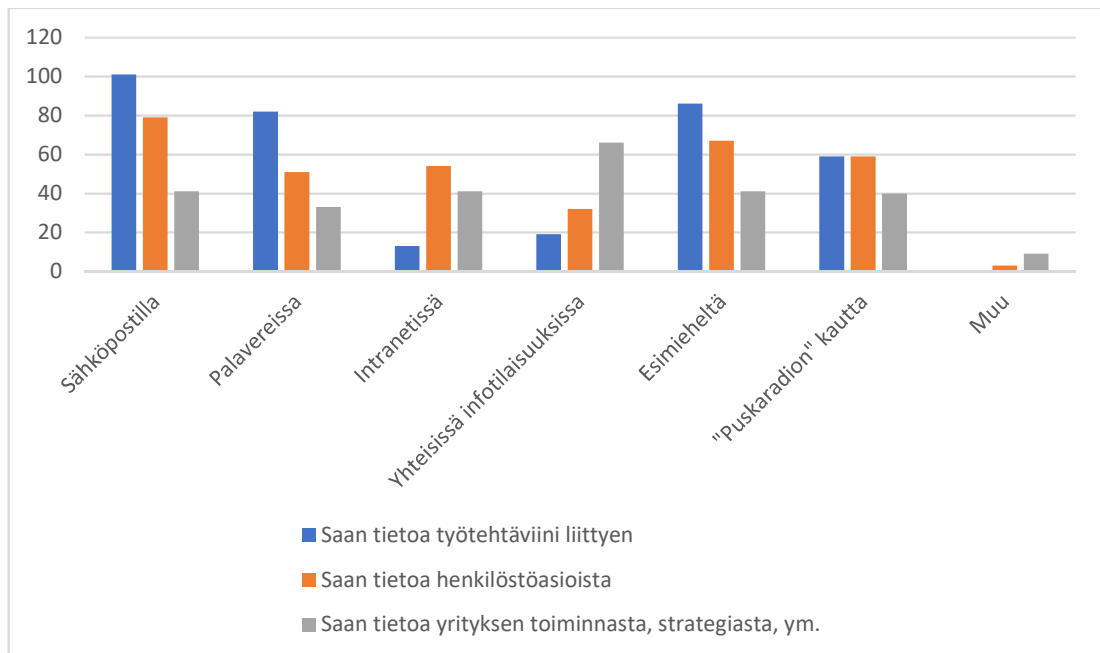
Koko organisaatio -aihepiirin viimeisissä kysymyksissä (kuvio 16) käsiteltiin intranettiä ja viestinnän kanavia. Vajaa puolet (44 %) vastaajista piti intranetin ulkoasua täysin tai jokseenkin selkeänä ja katsoi sieltä löytyvän riittävästi tietoa. Vastaajista 4 % oli täysin tyytyväisiä ja 19 % vastaajista oli täysin tyytymättömiä viestinnän kanaviin.



Kuvio 16. Koko organisaatio -aihepiirin vastaukset kysymyksiin 45-47.

Kyselyssä selvitettiin myös yleisimpiä viestinnän kanavia, kun kyseessä on työasiat, henkilöstöasiat tai asiat liittyen yrityksen toimintaan, strategiaan ym. Kysymykseen vastattiin valitsemalla vähintään kolme tyypillisintä kanavaa. Vastausten mukaan (kuvio 17) työtehtävistä saadaan tietoa pääosin sähköpostin, palaverien ja esimiehen kautta. Myös ”puskaradiolla” on vahva rooli työtehtäviin liittyvässä tiedonsaannissa. Henkilöstöasioista eniten käytetyt kanavat ovat myös sähköposti, esimies ja puskaradio. Vastausvaihtoehtona oli myös ”muu”, johon pystyi antamaan avoimen vastauksen. Tällaisia vastauksia tuli kolme: ”hr”, ”kysymällä hr:stä” ja ”henkilöstöasioista ei tiedoteta. Kolmea kohtaa ei voi määritellä”.

Pääkanava yrityksen toimintaan ja strategiaan liittyvissä asioissa on vastausten perusteella yhteiset infotilaisuudet. Muina kanavina toimivat sähköposti, intranet, esimies ja puskaradio. Avoimeen vastausvaihtoehtoon ”muu” oli vastannut yhdeksän vastaajaa. Vastaukset olivat tyypillisesti: ”ei mistään”, tai ”hyvin satunnaisesti yhtään mistään”. Myös internet ja yksi aluemyyntijohtaja ilmoitettiin kanavaksi.



Kuvio 17. Yleisimmät viestinnän kanavat.

Avoimia kysymyksiä kyselyssä oli viisi. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, millaisista asioista haluttaisiin saada enemmän tietoa. Tähän kysymykseen oli vastannut 60 vastaajaa. Vastaajista 21 haluaisi saada enemmän tietoa yrityksen strategiasta, tavoitteista ja visiosta. Enemmän sisäistä tiedottamista (omiin työtehtäviin liittyvät asiat, tiimin ja muiden tiimien asiat, koulutusmahdollisuudet, ym.) toivoi 21 vastaajaa. Taloushallinnon työkalu e-Finan tilanne, kehittäminen ja ohjelman ongelmatilanteista tiedotus kirvoitti kommentteja 18 vastaajalta. Vastaajat haluaisivat saada enemmän tietoa myös yrityksen taloudellisesta tilanteesta (10), muutoksista, päätöksistä ja niiden seurannasta (8), yrityksen johdosta, heidän vastualueistaan ja tehtävistään (7) sekä asiakkaista (5).

Toisessa avoimessa kysymyksessä kyseltiin vastaajien näkemystä siitä, miten palautekäytäntöjä pitäisi kehittää. Tähän kysymykseen vastasi 37 vastaajaa. Pääosa vastauksista koski palautekanavan, palautekäytäntöjen ja kumpaankin suuntaan toimivan palautemahdollisuuden tarvetta. *"Palautteen antaminen tulisi saada vapaammaksi eikä sen tule olla pelkästään ylhäältä alaspäin vaan kollektiivista"*, kirjoittaa yksi vastaajista. Suuri osa vastaajista toivoi myös saavansa enemmän palautetta sekä mahdollisuutta seurata omasta palautteestaan poikivia toimenpiteitä, *"Palautteet tallennettaisiin systemaattisesti, ja niitä olisi mahdollisuus seurata"*.

Kolmannessa avoimessa kysymyksessä kysyttiin vastaajien ajatuksia siitä, miten työyhteisön viestintää tulisi kohdeyrityksessä kehittää. Vastauksia tähän avoimeen kysymykseen tuli 52:lta vastaajalta. Vastauksista suuri osa käsittelee tiedottamisen lisäämistä, johdon näkyvyyttä ja aktiivisempaa vuorovaikutusta myös eri tiimien välillä. Vastaajat toivoisivat myös johdon vahvempaa roolia viestinnässä sekä esimerkiksi viikottaista tai kuukausittaista sisäistä tiedotetta. Yksi vastauksista kuuluu: *”Lyhyt tiimipalaveri joka viikko, tiedostus sähköpostilla, tj:lta muutakin viestintää kuin järjestelmäpäivityksiin liittyviä asioita”*. Avoimuus, läpinäkyvyys ja säännöllisyys olivat piirteitä, joita viestinnän kehittämisessä pidettiin tärkeinä: *”säännöllistä tiedottamista kaikesta mitä tapahtuu, lisää avoimuutta ja läpinäkyvyyttä”*. Vastaajat kehittäisivät myös viestinnän kanavia, joko ottamalla käyttöön jonkun uuden viestintäkanavan tai kehittämällä vanhoja toimivammiksi. Vastaajista osa koki myös hukkuvansa sähköpostitulvaan ja toivoi, että viestintäkanavissa olisi helpompaa kohdistaa viestit oikeille tahoille. Työyhteisöviestintä kaipaisi vastaajien mukaan myös erillistä viestinnän vastuuhenkilöä tai tiedottajaa.

Mielipiteensä siihen, mitä mieltä on työyhteisöviestinnän laadusta ja viestintäkulttuurista, antoi 57 vastaajaa. Suuri osa vastaajista olivat tyytymättömiä tämän hetkiseen työyhteisöviestinnän tilaan ja viestinnän kulttuuriin. Vastaajat kokivat, että viestintää ei ole tai se on niin pienimuotoista, että puskaradiot ja huhut tavoittavat nopeammin. *”Olematonta, tuntuu että asioista ei haluta kertoa. Kerrotaan vain rusinat pullasta. Myös negatiiviset asiat pitäisi pystyä viestimään”*, kirjoittaa yksi vastaajista. Myös viestinnällä tavoiteltu kohderyhmä jää usein harkitsematta riittävän tarkkaan ja koetaan, että tulee viestejä, jotka ei itselle kuulu: *”Tavallaan hyvä, että tapana on ryhmämeilikäytäntö tärkeistä asioista, joskin joskus niitä voisi rajata enemmän oikealle porukalle”*. Hyvänä asiana pidettiin tiiminvetäjien tapaa kertoa palavereidensa sisällöstä sekä työntekijöiden keskinäistä viestintää, *”Työntekijät viestivät toisilleen avoimesti”*.

Viimeiseen kysymykseen vastaus oli asetettu pakolliseksi ja siinä siten vastaajia 108. Kysymyksessä selvitettiin vastaajien näkemystä siihen, mitkä ovat kohdeyrityksen pahimmat työyhteisöviestinnän ongelmakohdat. Vastaajista 50 % on vastannut, että suurin ongelmakohta on viestinnän puute, hitaus tai suunnittelemattomuus. Vastaajat

katsoivat myös, että työntekijöiden arvostus on vähäistä eikä työyhteisöviestintä ole riittävän avointa ja läpinäkyvää, kuten näissä vastauksissa: ” viestinnästä on tullut kuva että työntekijöitä ei arvosteta” ja ”viestinnän ja tiedottamisen vähyys ja avoimuuden puute”. Hajautettu toimintaympäristö nousi myös yhdeksi ongelmakohdaksi, sillä vastaajat kokivat, että tieto jää päätoimipisteeseen Helsinkiin, eikä tavoita koko organisaatiota: ”Tieto ei kulje maakuntiin asti, asioista puhutaan vain Helsingissä”. Ylimmän johdon rooli viestinnässä on vastaajien mukaan liian vähäinen, eikä siinä ole havaittavissa arvostusta tai luottamusta. Näin kirjoittaa yksi vastaaja: ”Johdon viestintä alaspäin. Johto ei arvosta työntekijöitä tarpeeksi eikä viitsi tiedottaa asioista”.

### 9.2.2 Aivoriihityöskentelyn tulokset

Aivoriihityöskentely oli jaettu neljään teemaan (kuvio 18). Ensimmäinen teema käsiteli esimiehen ja johdon sujuvaa ja tehokasta viestintää. Teemaa käsiteltiin ensin jokainen itsekseen ja sitten yhdessä keskustellen. Näiden vaiheiden jälkeen vedettiin yhteen teemasta ylös nousseet, tehokkaaseen, sujuvaan ja työhyvinvointia edistävään viestintään tarvittavat ominaisuudet. Osallistujien mukaan esimiesten ja johdon sujuva ja tehokas viestintä vaatii onnistuakseen avoimuutta, oikea-aikaisuutta, suunnitelmallisuutta ja sen tulisi olla sisällöltään selkeää sekä merkityksellistä. Viestintää hoitavien henkilöiden viestinnälliset roolit täytyy olla hyvin tiedostettuja ja viestien tulisi olla yhdenmukaisia. Katsottiin myös, että viestinnän tulisi olla erilaisia viestinnän kanavia hyödyntäviä ollakseen kiinnostavaa ja vaikuttavaa.

Toisessa teemassa käsiteltiin työyhteisön vuorovaikutuksellista viestintää, kun tavoitteena on tehokas, sujuva ja työhyvinvointia edistävä työyhteisöviestintä. Osallistujien mukaan työyhteisön jäsenten viestintä tulisi olla yhteisöllistä ja selkeää. Osaamisen ja tiedon jakaminen nousi yhdeksi tärkeäksi piirteeksi ja lisäksi katsottiin, että ilmapiirin tulisi olla hyvä ja sopuisa ollakseen viestintää edistävää ja tukevaa. Kolmannessa teemassa käsitelimme viestinnän kanavia ja niiden kehittämistä kohti onnistunutta työyhteisöviestintää. Viestinnän kanavia pohtiessa nousi pääkohdiksi viestinnän vastuuttaminen ihan jokaisen asiaksi, viestinnän kanavien uudistaminen tai kehittäminen ny-

kyistä tehokkaammaksi ja paremmin palvelevaksi sekä intranetin tehokkaampi hyödyntäminen. Yleisesti katsottiin intranetin olevan hyvä, ulkoasultaan toimiva ja jokainen sen päivittäin avaa päästääkseen työkaluihin käsiksi. Sen käyttöaste viestinnän ja tiedottamisen kanavana on kuitenkin hyvin matala. Viestinnän kanavista keskusteltaessa nousi esille myös tarve tiedottajalle tai viestinnän asiantuntijalle.



Kuvio 18. Aivoriihityöskentelyn teemat ja tulokset.

Viimeisessä teemassa pohdittiin viestinnän onnistumisen mittaamista ja arviointia. Todettiin, että tällä hetkellä viestintää mitataan noin kerran vuodessa henkilöstökyselyn yhteydessä. Mietittiin, onko viestinnän mittaaminen liaksi peruutuspeiliin katsomista, vai voisiko aktiivisemmalla mittaamisella herätellä myös viestinnän aktiivisuutta. Mitään konkreettisia kehitysehdotuksia työyhteisöviestinnän mittaamiseen ja arviointiin ei tilaisuudessa herännyt.

### 9.3 Aineiston riittävyys ja tutkimuksen luotettavuus

Tässä tapaustutkimuksessa on yhdistetty laadullista ja määrällistä aineistoa. Tutkimuksen tutkimusaineisto koostui koko henkilöstön kattavasta kyselystä, ymmärrystä ja johtopäätöksiä syventävästä aivoriihestä sekä asiantuntijahaastattelusta. Tutkimusaineistot olivat toisiaan täydentäviä ja tukevia.



Määrällisen tutkimusaineiston tavoitteena on olla kooltaan koko tutkimuksen perusjoukkoa, tässä tutkimuksessa koko kohdeyrityksen henkilöstöä kuvaava otos sekä riittävä vastaamaan tutkimusongelmaan. Sitä arvioidaan haastamalla sen pätevyyttä eli validiteettia ja luotettavuutta eli reliabiliteettia. Pätevyyttä tarkastellaan jo tutkimusta suunniteltaessa, sillä se vastaa kysymykseen siitä, mittaako tutkimusmenetelmä sitä, mitä sen tulee mitata. (Vilkkä 2015.) Tässä tutkimuksessa pätevyyttä testattiin tekemällä esitestaus kyselylle. Vaikka esitestaus sujui hyvin, tuli kyselyn aikana palautetta, että osa vastaajista oli vastannut kyselyyn ajatellen vastausasteikon toisin päin kuin olin sen asettanut. Yksi vastaaja oli antanut vastauksissaan palautetta kritisoiden sitä, että lineaarinen asteikko oli asetettu näin päin eikä ollut mahdollisuutta vastata neutraalisti.

Kyselyn vastauksia tarkastellessani poimin erilleen ne, joista näkyi ja oli osoitettavissa, että vastaaja oli ajatellut lineaarisen asteikon eri päin. Jätin ottamatta ne vastaukset huomioon analysoidessani kyselyn toista osiota, johon liittyi kysymykset aihepiireistä ”minä”, ”työyhteisö” ja ”koko organisaatio”. Näin olleen tähän osioon vastaajia oli 95, eli vastausprosentti tässä osiossa 33 %. Muihin osioihin nämäkin vastaukset on luettu mukaan. Oletan, että muut vastaajat tekivät kyselyn ohjeiden mukaan ja katson kyselytutkimukseen toisenkin osuuden säilyttäneen pätevyytensä.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tarkastelemalla mittauksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia ja mittaustulosten toistettavuutta (Vilkkä 2015). Kyselytutkimuksen otos kuvasi hyvin koko perusjoukkoa. Sen kysymykset ja avoimista kysymyksistä saadut vastaukset tukivat toisiaan ja vahvistivat luottamusta tutkimukseen. Uskon kyselytutkimuksen antaneen hyvän kokonaiskuvan kohdeyrityksen koetusta työyhteisöviestinnästä, sen tilasta ja kehityskohteista.

Laadullisen tutkimuksen tutkimusaineiston kokoa ei säätele tutkimusaineiston määrä, vaan sen laatu. Tutkittavan aineiston tavoitteena on toimia apuvälineenä asian tai ilmiön ymmärtämisessä tai teoreettisesti mielekkään tulkinnan muodostamisessa. (Vilkkä 2015.) Tapaustutkimusta ja laadullisia menetelmiä arvioitaessa törmätään usein yleistettävyyden haasteeseen. Yleistettävyyys laadullisessa tutkimuksessa viittaa

kuitenkin siihen, että tutkimuksen tuloksista on mahdollista tehdä teoreettisia johtopäätöksiä ja ne pätevät mahdollisimman hyvin perustanaan olevaan empiiriseen aineistoon. Niiden ei ole tarkoitus olla yleistettävissä välttämättä tutkimuksen ulkopuolella olevaan väestöön, vaan juuri kyseisen tapauksen kohteena olevaan ilmiöön. (Laine ym. 2007, 134; Alasuutari 2011.) Tutkimustulosta tarkastellaan kuitenkin tavalla tai toisella esimerkkinä jostain muustakin kuin vain kyseisestä yksittäistapauksesta ja tutkimus etenee jatkuvasti jonkintasoista yleistettävyyttä silmällä pitäen (Alasuutari 2011).

Laadullisen tutkimuksen voidaan sanoa olevan luotettava, kun tutkimuksen tutkimuskohde ja tulkittu aineisto ovat yhteensopivia. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa kuitenkin pitkälti myös tutkija itse ja hänen rehellisyytensä, koska arvioinnin kohteena ovat hänen tekemänsä valinnat ja ratkaisut. Laadullinen tutkimus ei ole toistettavissa, joten luotettavuutta voidaan arvioida myös sen perusteella, päätyykö lukija samaan tulokseen kuin tutkimuksen tekijä. (Vilkkä 2015.)

Aivoriihityöskentely syvensi osaltaan ymmärrystä kyselystä saatuun aineistoon ja sen tulkintaan. Myös asiantuntijahaastattelu tuki aineistoa hyvin ja vastasi tutkijan odotuksiin sekä tuki teoriaa. Koen aineiston olleen riittävää tuottamaan tähän tapaukseen yleistettäviä tulkintoja. Tarkastelu monesta eri näkökulmasta ja erilaisten tiedonkeruumenetelmien avulla lisää osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

## 10 TUTKIMUKSEN TULOSTEN ANALYSOINTI

Tässä tutkimuksessa tutkittiin, miten kohdeyrityksen henkilöstö kokee työyhteisöviestinnän yrityksessä, miten henkilöstön mielestä työyhteisöviestintää tulisi kehittää ja mitkä ovat työyhteisöviestinnän tärkeimmät kehittämisalueet. Tässä luvussa analysoidaan tutkimuksen tuloksia tarkemmin.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan kokoavasti todeta, että nopean kasvun ja kehityksen myötä kohdeyrityksen työyhteisöviestinnän kengät ovat jääneet auttamatta pieniksi. Viestintää ei voida enää suorittaa niin kuin pienen yrityksen viestintää, vaan jotta se palvelisi hajautettuna toimivan yrityksen toimintaa, auttaisi tavoittelemaan yrityksen strategiaa, helpottaisi esimiestyötä ja ohjaisi työntekijöitä, täytyisi sille tehdä merkittäviä muutoksia.

### 10.1.1 Strategiasta työyhteisöviestinnän lähtökohdat

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksen strategia, arvot ja visio ovat huonosti henkilöstön tiedossa. Strategia on organisaation ohje siitä, miten sen tulisi toimia. Se sitoo yhteen yrityksen toiminta-ajatuksen, vision, arvot ja ydinsaamisen. (Lindroos & Lohivesi 2006, 29; Juholin 2010, 39.) Strategian pitäisi kertoa henkilöstölle, mitä heiltä odotetaan ja mihin pyritään. Oletan, että yrityksen menestymisen kannalta on hyvin tärkeää, että strategia viestitään niin, että se varmasti ymmärretään ja sen askeleista tiedotetaan ymmärrystä lisäävästi. Visio taas kertoo, millaiseksi yritys haluaa tulla ja mitä se strategiallaan tavoittelee. Sen pitäisi olla koko henkilöstöä yhdistävä, innostava ja haasteellinen tavoite, jonka eteen yhteisesti ponnistellaan (Lindroos & Lohivesi 2006, 26). Näiden huomioiden perusteella voidaan todeta, että viestinnänkin lähtökohtien tulisi olla strategiassa. Kohdeyrityksessä on meneillään strategian uudistaminen ja sen antamista lähtökohdista tulisi rakentaa pohja myös viestinnälle. Samalla kun strategian tavoitteille laaditaan seurantaa ja vuosikelloa, tulisi siitä

johtaa myös viestinnälle tavoitteet, suunnitelma sekä viestinnän vuosikello. Tällä tavalla mahdollisuudet henkilöstön kokemaan strategian ohjaavuuteen ja viestinnän suunnitelmallisuuteen voisi parantua.

Tutkimuksen tulokset osoittivat myös, että yrityksen toimintatapaa kuvaavat arvot ovat huonosti henkilöstön tiedossa, eikä yrityksen toiminnan koeta tukevan arvoja. Yrityksen arvot ovat heikoimmillaan johdon iskulauseita ilman sisältöä ja kosketusta käytännön toimintaan. Parhaimmillaan ne taas ovat kuvaus yrityksen ilmapiiristä ja toimintatavasta. (Kalliomäki & Kettunen 2010, 116.) Kohdeyrityksen arvot ovat innovatiivisuus, arvostus, yhteistyö, sitoutuminen ja tuloksellisuus. Tutkimuksen mukaan henkilöstö toivoisi erityisesti arvostuksen näkyvän enemmän yrityksen toiminnassa. Arvostusta voi osoittaa monin eri tavoin niin kuin aiemmin luvussa 5.2 todettiin. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan nähdä, että arvostuksen kokemuksen aikaansaamiseksi askeleita tarvittaisiin erityisesti ylimmältä johdolta. Ylimmän johdon tulisi ymmärtää oma vahva roolinsa viestinnässä ja alkaa rakentamaan sitä. Kuusela-Opas muistuttaa (henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017), että ylimmän johdon tulee toteuttaa viestintää ammattimaisesti, jatkuvasti uusia tapoja ja keinoja hyödyntäen, tyytyä välttämällä sekä työelämän uusien sukupolvien kehitystä seuraten.

Tutkimuksen tuloksista nousi esiin myös tarve organisaation rakenteiden, vastuujakojen ja tehtävien näkyvyydelle. Myös yrityksen taloudellisesta tilanteesta haluttaisiin saada enemmän tietoa. Kaiken kaikkiaan voidaan nähdä, että työyhteisö toivoo avoimempaa ja läpinäkyvämpää viestintää. Avoimuus ja läpinäkyvyys ovat nykyaikaisen työyhteisöviestinnän piirteitä, joita henkilöstö osaa myös vaatia. Näyttää siltä, että viestinnän suunnittelu ja toteuttaminen strategian asettamien tavoitteiden ja lähtökohtien mukaan, avoimesti ja läpinäkyvästi vaatii enemmän resursseja, kuin mitä siihen tällä hetkellä on tarjolla.

#### 10.1.2 Viestinnän asiantuntija luo viestinnälle puitteet

Kohdeyrityksessä on toteutettu viestintää omien toimien ohella eikä sitä ole suoranaisesti vastuutettu kenellekään. Kun yritys työllistää jo 300 työntekijää ja tavoitteena on

edelleen kasvaa, viestintätoimen perustaminen voidaan nähdä tarpeellisena. Tutkimuksen tulosten mukaan myös henkilöstö katsoo yrityksen tarvitsevan tiedottajan, viestinnän asiantuntijan tai viestinnän koordinoijan, jotta viestintään saataisiin sen kaipaamaa suunnitelmallisuutta, säännöllisyyttä ja sujuvuutta.

Viestinnän ”toimijan” roolina on luoda toimintamallit ja rakenteet yrityksen viestinnälle, toteuttaa ja seurata strategian rinnalle rakennettua viestintäsuunnitelmaa, ohjata ja koordinoida viestintää sekä innostaa ja osallistaa työyhteisöä viestimään vuorovai-  
kutteisesti. Tutkimuksen mukaan tiedottaminen muutoksista, työtehtäviin liittyvistä asioista ja henkilöstöasioista on koettu olevan riittämättömällä tasolla. Viestinnän toimijan tehtävänä voidaan nähdä tiedottamisen oikea-aikaisuuden, tavoittavuuden ja riittävyuden varmistaminen.

Tutkimuksen mukaan osa henkilöstöstä kokee sähköpostia tulevan liikaa, osan mielestä jakelu taas ei ole aina kohdistunut oikeille henkilöille. Viestinnän kanavien uudistaminen ja kehittäminen nähdään tarpeellisena. Kun hajautettu organisaatio lähtee kehittämään työyhteisöviestintää, on sen rakennettava viestintä toimimaan niin, että se tavoittaa ihmiset ajasta ja paikasta riippumatta. Yksi mahdollisuus tällaiselle paikalle on intranet, joka kohdeyrityksellä onkin jo käytössä. Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin todeta, että intranet vaatii päivittämistä, tehokkaampaa hyödyntämistä ja sisällön huolellisempaa suunnittelua. Intranetissä tulisi olla kaikki yrityksen toimintatavat, strategiat ja informaatio kaikkien saatavilla, ajantasaisesti ja täysin läpinäkyvästi (Kuusela-Opas, henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017). Kohdeyrityksen intranetin sisältöä tulisi päivittää ja intranetin käyttöä kanavana pitäisi tehostaa. Jos intranetissä ei tapahdu aktiivista viestintää, se ei pysy kiinnostavana eikä se siten voi olla kanavana tehokas.

Tutkimuksessa nousi esille myös tarve jollekin pikaviestimelle, chatille tai muun yhteisöllisen alustan käyttöönotolle. Voidaan nähdä, että nykyaikainen viestintä on pitkälti ”some” -maailmaa lähellä. Viestinnän alustaa suunniteltaessa kannattaa käänellä ja tutkia tarkasti myös kaikki somen mahdollistavat viestinnän alustat ja pohtia, mikä parhaiten palvelisi juuri tämän yrityksen tarpeita. Kehitetäänkö intranettiä vai otetaanko rinnalle toinen kanava? Mikä? Yksi mahdollinen alusta on Slack. Larsen kir-

joittaa kauppalehdessä (Kauppalehti 17.2.2016) Slackin yhdistävän sisäisen tiedon, tekemisen ja vuorovaikutuksen. Se jakaa datan kanaviin, joita on mahdollista jakaa esimerkiksi eri asioille tai tiimeille. Muita verkkoalustoja viestinnän tehostamiseen tarjoaa esimerkiksi Skype, Yammer, sekä Facebook, joka on lanseerannut oman yrityksille suunnatun sovelluksen Facebook at Work.

On viestinnän alusta sitten mikä hyvänsä, sen tulee olla riittävän yksinkertainen ja helppokäyttöinen, jotta kuka tahansa voi tuottaa sinne sisältöä. Myös Kuusela-Opas huomauttaa (henkilökohtainen tiedonanto 21.2.2017), että nykyaikainen viestintä tulisi rakentaa niin, että se mahdollistaa ja aktivoi työyhteisön jäseniä itseohjautuvuuteen viestinnässä. Viestinnän ammattilaisten tehtäväksi muodostuu silloin viestinnän koordinointi ja ohjaaminen sekä työyhteisön innostaminen osallistuvaan ja aktiiviseen viestintään.

Tapahtuu viestintä sitten missä kanavassa tai millä foorumilla tahansa, täytyy muistaa, että sisältö on tärkein. Tutkimuksen mukaan viestintä ei kerro aina sitä, mitä sen pitäisi, vaan henkilöstö kokee, että välillä tiedotetaan ikään kuin vääristä asioista. Viestinnän toimijan yhdeksi tehtäväksi voidaankin lukea viestinnän sisältöjen suunnittelu, niin että se kertoo oleellisen, saa aikaan toimintaa, muutosta asenteisiin tai ajatuksiin ja on kiinnostavaa. Viestinnän ollessa kiinnostavaa se menee paremmin perille. Kiinnostavuutta voidaan lisätä tuomalla mausteita sen toteuttamistapaan. Tällaisia mausteita on esimerkiksi tarinat, visuaalisuus ja audiovisuaalisuus, joista tarkemmin luvussa 7.3.

### 10.1.3 Esimiesten vahva viestinnän rooli

Tutkimus osoittaa, että kohdeyrityksen henkilöstön mukaan tiedottamista ja viestintää kaivataan enemmän. Vaikka ylimmällä johdolla on tässä esimerkillinen rooli, on tehtävä myös vahvasti esimiesten vastuulla. Esimiehet toimivat välittäjinä johdon ja henkilöstön välillä. Niin kuin luvussa 6.1 todettiin, on tärkeää, että esimiehen päivittäisviestintä on jatkuvaa. Esimiesten päivittäisviestintä on hyvä rytmittää osaksi päivittäistä toimintaa (Humala 2007, 98).

Viestinnän toimintamallien ja rakenteiden kehityttyä, myös esimiesten päivittäisviestinnän toteuttaminen helpottuu. Tutkimuksessa oli kommentoitu myös viestinnän esittämistapaa ja sävyä. Näihin asioihin tulee esimiesten päivittäisviestinnässään kiinnittää huomiota, varsinkin jos viestintä ei ole kasvokkain tapahtuvaa, vaan sitä toteutetaan esimerkiksi jossain verkkoalustassa. Kun viestitään verkkoalustan tai sähköpostin välityksellä, tulee jakelulista tehdä huolella, miettiä tarkkaan esittämistapa sekä ajatella ja lukea vielä kertaalleen ennen kuin lähettää (Humala 2007, 98).

Tutkimuksen mukaan 31,5 % vastaajista oli sitä mieltä, että palavereja on liian vähän, 60 % kuitenkin piti palavereja työyhteisön toimintaa tukevinä. Palaverit ovat hyviä tilaisuuksia rakentaa yhteisöllisyyttä, tiedottaa asioista ja mahdollistaa vuorovaikutteinen keskustelu. Tutkimuksenkin mukaan palaverit ovat ajaneet asiaansa, palaverikäytäntöjä vahvistamalla saataisiin mahdollisesti henkilöstön kokemaan tiedottamisen ja viestinnän puutteeseen myös myönteistä muutosta. Palaverikäytäntöjen vahvistamisen lisäksi, myös palautetta toivotaan enemmän ja palautekäytäntöihin toivotaan kehittämistä.

*”Mennään tapaamaan kaikkia”, sanoi Puh...*

*Nasun mielestä heillä piti olla Syy mennä tapaamaan kaikkia, kuten Pienen Etsintä tai Vaparetki. Keksisikö Puh mitään?*

*Puh keksi. ”Me menemme tapaamaan kaikkia koska on Torstai”, hän sanoi. ”Me menemme toivottamaan kaikille Hyvää Torstaita. Mennään, Nasu.”*

Nalle puh rakentaa talon

Alahuhta muistuttaa (2015, 24), ettei kasvokkain kohtaamista voida korvata millään. Tutkimuksesta nousee esille tarve työyhteisön toimivan keskustelun, avoimuuden ja vuorovaikutteisen ilmapiirin edistämiseksi. Avoimen ja vuorovaikutteisen työyhteisön luomisessa kasvokkain kohtaamisilla on suuri vaikutus. Myös esimiesten tulee huolehtia, että ovat saatavilla ja säännöllisesti läsnä myös epävirallisissa kohtaamisissa, kuten kahvipöytä- tai käytäväkeskusteluissa.

#### 10.1.4 Tavoitteena osallistuva ja itseohjautuva työyhteisöviestintä

Viestinnässä ollaan siirrytty yhä enemmän ja enemmän ”kaikki kaikille” viestintään, joka ei ole enää perinteistä ”ylhäältä alas” viestintää (Vilkman 2016, 165) Viestintä tapahtuu siellä missä ihmiset työskentelevät, ihmiset vaihtavat ja tuottavat tietoa itseänsä. Tässä tutkimuksessa todettiin tiimien välisen tiedonvaihdannan olevan hyvin vähäistä. Kun työyhteisöön luodaan toimivat viestinnän rakenteet, toimintatavat ja kanavat sekä kannustetaan aktiiviseen itseohjautuvaan viestintään, todennäköisesti myös tiimien välinen tiedon vaihdanta ja yhteisöllisyyden kokemus vahvistuvat.

Jotta viestintäkulttuurista saataisiin aktiivista ja itseohjautuvaa, niin että se samalla on kiinnostavaa ja innostavaa, vaaditaan myös johdolta panostamista ja sitoutumista. Palataan taas ylimmän johdon merkitykseen viestinnässä. Voidaan olettaa, että kaikki se mitä odotetaan ja toivotaan henkilöstöltä, tulisi myös johdon tehdä. Kuusela-Opas huomauttaakin, että ”ensin täytyy tehdä voltti itse ja vasta sitten voi odottaa, että volttin tekee joku muu”.



## 11 TYÖYHTEISÖVIESTINNÄN KEHITTÄMISEHDOTUS KOHDEYRITYKSELLE

Tutkimus ja tutkimuksen tulokset nostivat esiin kohdeyrityksen työyhteisöviestinnän ongelmia ja epäkohtia sekä auttoi löytämään työyhteisöviestinnän kriittisimmät kehittämiskohteet. Niiden pohjalta luotiin tämän opinnäytetyön tuotos, kehittämissuositus, jota kohdeyritys voi käyttää apunaan päättäessään viestinnän kehittämistoimenpiteistä. Kehittämissuosituksen lisäksi opinnäytetyössä luotiin työyhteisöviestinnän huoneen- taulu, jonka tarkoituksena on muistuttaa työyhteisöviestinnän lähtökohdista ja akti- voida työyhteisöä vuorovaikutukselliseen viestintään.

Tutkimuksen tuloksista ei noussut esiin viitekehysten (kuva 1) ulkopuolisia työyhteisöviestinnän tekijöitä, vaan tutkimuksen tulokset liikkuvat teoreettisen viitekehysten sisällä. Kehittämissuositus laadittiin tutkimustulosten pohjalta ja koko teoreettinen viitekehys huomioiden. Kehittämissuositus vastaa tutkijan näkemystä siitä, mitkä ovat ne ensimmäiset askeleet, joilla työyhteisöviestintää tulisi lähteä kohdeyrityksessä raken- tamaan.

### 11.1 Kehittämissuositus

Viestinnän kehittämiseksi luotiin visio, joka kuuluu:

*Yrityksen strategia määrittelee tavoitteet ja asettaa lähtökohdat viestinnälle. Viestintä on avointa, läpinäkyvää, suunnitelmallista ja sen tavoitteita seurataan säännöllisesti. Viestijä luo vuorovaikutuksen ja yhteisöllisyyden mahdollistavat toimintatavat ja rakenteet viestinnälle, koordinoi ja ohjaa viestintää, sekä houkuttelee työyhteisöä osallistumaan aktiivisesti ja itseohjautuvasti toteuttamaan vaikuttavaa ja merkityksellistä viestintää, ajasta ja paikasta riippumatta.*

Viestinnän visiosta nousee esiin myös ne tärkeimmät askeleet, jotka kohdeyrityksen pitäisi ottaa matkalla kohti tehokasta, sujuvaa ja työilmapiiriä tukevaa työyhteisöviestintää. Näitä askeleita ovat:

### 1. *Viestinnän lähtökohdat strategiaan.*

Strategia asettaa viestinnälle lähtökohdat ja tavoitteet, se toimii viestinnän suunnan näyttäjänä ja viestintäsuunnitelman kartoittajana. Työyhteisöviestinnällä tehdään strategia ymmärrettäväksi, toimintaa ohjaavaksi, avoimeksi ja läpinäkyväksi koko henkilöstölle. Viestinnän tavoitteet johdetaan strategiasta ja tavoitteiden saavuttamiseksi laadittua suunnitelmaa ohjataan ja seurataan säännöllisesti.

### 2. *Viestinnän toimija rakentamaan viestinnälle toimintatavat ja käytännöt.*

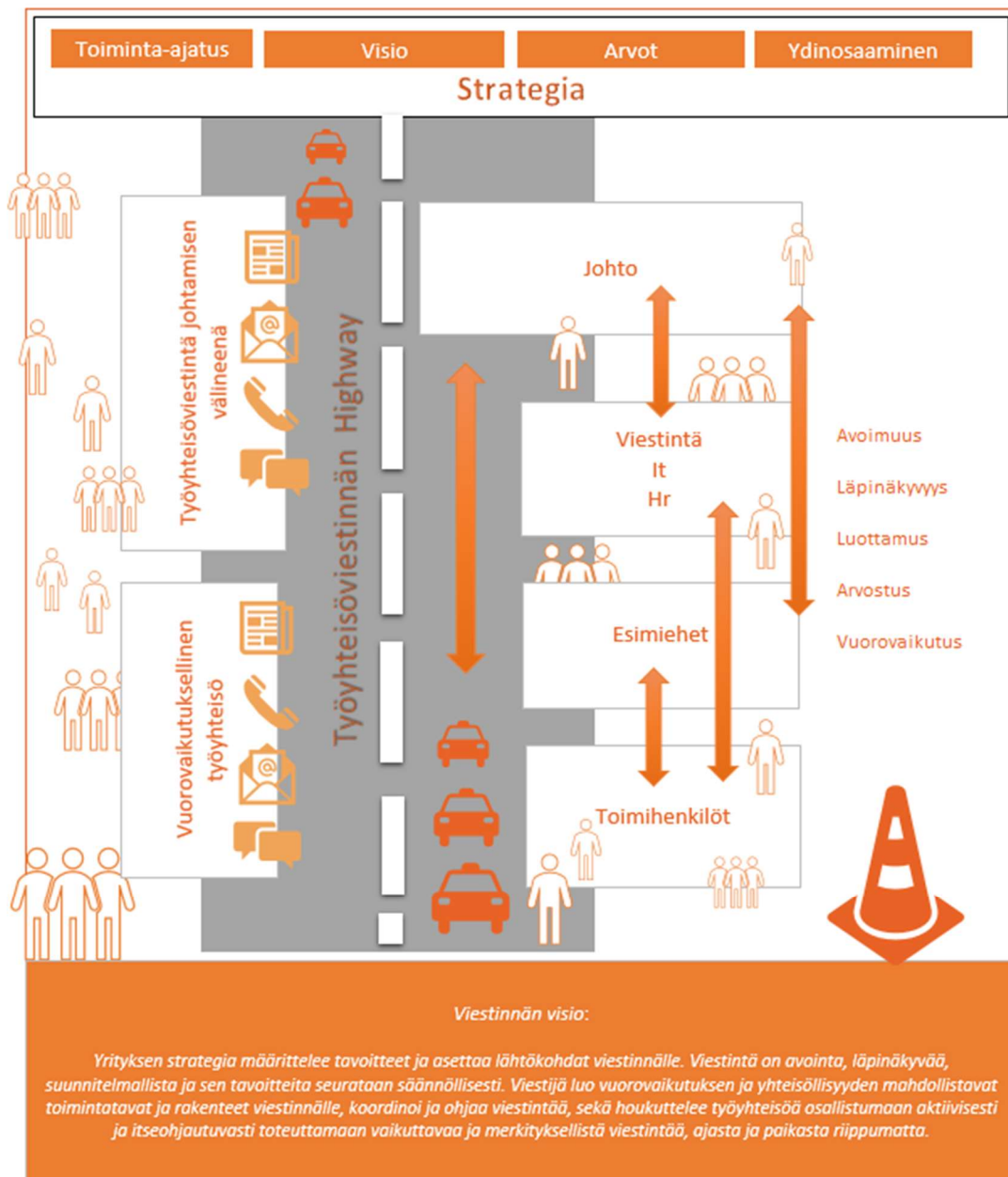
Administer Oy on jo suuri yritys, se työllistää noin 300 henkilöä ja sen tavoitteena on kasvaa edelleen. Työyhteisöviestintä vaatii resurssia, jonka tehtäväksi muodostuu työyhteisöviestinnän toimintamallien ja käytäntöjen sekä viestinnän mekanismien rakentaminen. Kun toimintamallit, käytänteet ja mekanismit ovat olemassa, on viestinnän toimijan roolina sisällön tuottaminen, sekä koko työyhteisön aktivointi pitkälti itseohjautuvaan työyhteisöviestintään.

### 3. *Viestinnän kanavien kehittäminen yhteisöllisen vuorovaikutuksen edistämiseksi hajautetussa organisaatiossa.*

Viestinnällä on iso rooli muussakin kuin tiedon kuljettamisessa. Viestintä rakentaa yhteisöllisyyttä, se vaikuttaa vahvasti työyhteisön ilmapiiriin ja työyhteisön hyvinvointiin, sillä sitoutetaan ihmiset ponnistelemaan kohti yhteisiä tavoitteita. Hajautetussa organisaatiossa yhteisöllisyyden tunteen aikaansaaminen on haastavampaa, mutta sitäkin tärkeämpää. Toimivien ja vuorovaikutusta lisäävien viestinnän kanavien myötä voidaan lähteä rakentamaan yhteisöllisyyttä sekä lisätä tiimien välistä viestintää. Toimiva viestinnän kanava, viestintäalusta, helpottaa osaltaan myös esimiesten päivittäisviestintää sekä auttaa tiedottamisessa.

Työyhteisön viestinnän voisi ajatella tapahtuvan ”*Työyhteisön Highwaylla*” (kuvio 19). Työyhteisöviestinnän Highwayn, eli viestinnän toimintamallit, käytänteet ja mekanismit rakentaa viestinnän toimija. Siellä olisi viestinnälle määritetyt liikennesäännöt, jotka ohjaisivat oikean kanavan käyttöön oikealla tavalla, sekä mahdollisuus ”kul-

jettaa” tietoa helposti ja nopeasti oikealle vastaanottajalle ajasta ja paikasta riippumatta. Viestintää toteutettaisiin yhteisten pelisääntöjen mukaan, joita olisivat arvostus, luottamus, vuorovaikutus, avoimuus ja läpinäkyvyys. Viestinnän tiennäyttäjänä toimisi kohdeyrityksen strategia.



Kuvio 19. Työyhteisöviestinnän Highway ja viestinnän visio.

Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyi myös työyhteisöviestinnän huoneentaulu (kuvio 20), jonka tarkoituksena on aktivoida vuorovaikutteista viestintää, sekä madaltaa

viestinnän kynnyksiä. Huoneentaulusta on löydettävissä myös ehdotukset kohdeyrityksen työyhteisöviestinnän kehittämiseksi.



Kuvio 20. Työyhteisöviestinnän Highway -huoneentaulu.

Huoneentaulua kehystää viestintää ohjaava strategia. Viestintä on suunnitelmallista ja sitä seurataan. Yrityksen ylimmällä johdolla ja henkilöstöhallinnolla on vahva rooli viestinnässä. Viestinnän prosessit, toimintamallit ja rakenteet luo viestijä yhdessä it:n kanssa. Esimiehet ja eri toimipisteissä työskentelevät ihmiset viestivät pitkälti itseohjautuvasti Työyhteisön Highwaylla. Luottamus, arvostus, avoimuus, läpinäkyvyys ja aktiivinen vuorovaikutus sitovat työyhteisön yhteen – rakentavat siitä yhteisöllisen.

## 11.2 Loppusanat

Yhteisöllisyyden tunteen luominen sekä aktiivisen, itseohjautuvan viestinnän rakentaminen vaatii paljon ponnisteluja ja yrityksen menestyksen kannalta se on erittäin tärkeää. Työyhteisön toiminta voidaan nähdä tietynlaisena joukkuepelaamisena ja on hyvin selvää, että joukkue ilman yhteistä tavoitetta ei voi nähdä itseään yhtenäisenä eikä voi menestyä. Kun yrityksen toimintamallina on laajasti hajautunut organisaatio, on viestinnän rooli erityisen korostuneessa osassa työyhteisöllisyyden ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Tutkimuksen kohdeyritys on kasvanut nopeasti. Suuri osa henkilöstöstä on kulkenut yhteistä matkaa vasta muutaman vuoden ajan. Pinttyneitä ja vuosia vanhoja toimintamalleja ei ole ehtinyt muodostua, joten tilanne on otollinen viestinnän kehittämiseksi. Kehityssuunnitelman pitää olla tarkoin harkittu ja kokonaisuus hyvin suunniteltu. Hyviä toimintamalleja ei kannata muuttaa, mutta päätetyt muutokset on vietävä käytäntöön ja varmistettava tavoitteiden saavuttaminen.

*”Ei ole koskaan liian myöhäistä olla sitä, mitä saattaisimme olla”*

George Elliot

## LÄHTEET

- Aalto-Setälä, P. Saarinen, M. 2016. Innostus. Myötämanipuloinnin aakkoset. Liettua: Balto Print Oy
- Ahlgren, T. 2013. Uusia työkaluja sisäiseen viestintään. S&A 2.2013. Viitattu 27.1.2017. [http://www.akvamariini.fi/assets/files/pdf/SA\\_1\\_13\\_sivut28-29.pdf](http://www.akvamariini.fi/assets/files/pdf/SA_1_13_sivut28-29.pdf)
- Aho, P. Opinnäytetyö\_pauliina liuhala. Vastaanottaja: Pauliina Liuhala. Lähetetty 3.5.2017 klo 16.46. Viitattu 3.5.2017
- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Jyväskylä: Bookwell Oy
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino
- Collins, J. 2015. Hyvästä paras. Vantaa: Hansaprint Oy
- Harvard Business School Press. 2005. Kasvokkaisviestintä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy
- Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Juva: WS Bookwell Oy
- Humala, I. 2007. Johda verkossa. Virtuaalijohtamisen monet ulottuvuudet. Infor. Helsinki.
- Ikävalko, H. 2016. Yksilö kehittyy ryhmässä. Talouselämä. 19.8.2016. Enemmän 58.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. WS Bookwell Oy. Juva.
- Juholin, E. 2009. Communicare. Viestintä strategiasta täytäntöön. 5. uudistettu painos. Infor. Helsinki.
- Juholin, E. 2013. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Hansaprint Oy. Vantaa.
- Kankkunen, P. & Österlund, P. 2012. Tykkäämistalous. Sanoma Pro Oy.
- Kauppinen, T. 2014. Johtamispelin voittaminen. Helsinki: Printservice Oy
- Klit, J. 2013. Lämpilyönti. 7 konstia kasvattaa henkilökohtaista vaikutusvaltaa. Liettua: Balto Print Oy
- Korhonen, B. 2008. Sisäinen viestintä ja sen kehittäminen. AMK -opinnäytetyö. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.4.2017. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17611/jamk\\_1207130402\\_4.pdf](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/17611/jamk_1207130402_4.pdf)
- Kortetjärvi-Nurmi, S. Kuronen, M-L. Ollikainen, M. 2011. Yrityksen viestintä. Edita Prima Oy. Helsinki

- Kupias, P. Peltola, R. Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Juva: Bookwell Oy
- Kuusela-Opas, H. 2017. Viestintäjohtaja. Elenia Oy. Haastattelu 21.2.2017. Haastattelijana Pauliina Liuhala. Muistiinpanot haastattelijan hallussa.
- Laanti, I. Opinnäytetyö kuulumisia ja muutama kysymys. Vastaanottaja: Pauliina Liuhala. Lähetetty 25.1.2017 klo 15.37. Viitattu 25.1.2017.
- Laanti, I. Henkilökohtainen tiedonanto. Keskustelu 21.3.2017. Muistiinpanot tutkijan hallussa.
- Laine, M. Bamberg, J, Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino: Helsinki.
- Larsen, S. 2016. Onko tässä sähköpostin voittaja? Slack oi onnistua siinä missä moni on yrittänyt. Kauppalehti. Viitattu 8.4.2017. [www.kauppalehti.fi](http://www.kauppalehti.fi)
- Lämsä, A-M & Hautala, T. 2005. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita
- Manka, M-L & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro
- Mossboda, B-M. Peterson, M. Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Juva: WS Bookwell Oy
- Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan, SanomaPro Oy. Helsinki.
- Piha, K & Poussa, L. 2012. Dialogi. Paremmen työelämän puolesta. Helsinki: Talentum Media Oy
- Porento, L. 2011. Kasvuyrityksen sisäisen viestinnän kehittäminen. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Karelia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.4.2017. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61964/Porento\\_Liisa.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/61964/Porento_Liisa.pdf?sequence=1)
- ProCom ry. 2012. Kohti vuotta 2020 – strategista viestintää ja leimahtavia julkisuuksia. Viitattu 2.1.2017. <http://procom.fi/viestintaala/ohjeet-ja-periaatteet/yhteisoviestinnan-periaatteet/>
- Puro, J-P. 2004. Onnistu viestinnässä. Juva: WS Bookwell Oy
- Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Sandberg, M. 2016. Sisäisen viestinnän kehittäminen rakennusalan PK-yrityksessä. Ylempi AMK-opinnäytetyö. Seinäjoen Ammattikorkeakoulu. Viitattu 30.4.2017. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/113045/Sandberg\\_Marika.pdf?sequence=1](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/113045/Sandberg_Marika.pdf?sequence=1)
- Schildt, H. 2016. Salailun kulttuurista kohti läpinäkyvyyttä. Talouselämä 20.5.2016. Enemmän 59-60.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum Media Oy

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Vantaa: Talentum Media Oy

Tekes & Suomen Akatemia. 2006. FinnSight 2015. Tieteen teknologian ja yhteiskunnan näkymät. Viitattu 16.1.2017. [https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/finnsight\\_2015\\_laaja.pdf](https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/finnsight_2015_laaja.pdf)

The 2017 Deloitte Millennial Survey. 2017. Deloitte. Viitattu 27.2.2017. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/about-deloitte/deloitte\\_global\\_millennial-survey-2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/about-deloitte/deloitte_global_millennial-survey-2017.pdf)

Thorén, P. 2012. Viestintä kaataa tai kantaa palkitsemisen. Boardview 4, 37.

Tienari, J & Meriläinen, S. 2010. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy

Toivola, O. 2010. Johtajan ilo ja tuska. Kokemus opettaa. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Torppa, T. 2016. Alusta joukkoistaa työn. Talouselämä 4.11.2016. Enemmän 64-65.

Vartiainen, M., Hakonen, M., Kokko, N. 2004. Hallitse hajautettu organisaatio: Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vikman, U. 2016. Etäjohtaminen. Tulosta joustavalla työllä. Helsinki: Talentum Pro

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus.

Violainen, I. & Virolainen, H. 2016. Mielen voima työssä. Viisas elämä Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

2017 Nordic Millennial Survey. 2017. Deloitte. Viitattu 27.2.2017. [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/about-deloitte/deloitte\\_nordic\\_millennial-survey-2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/no/Documents/about-deloitte/deloitte_nordic_millennial-survey-2017.pdf)



Hei Heini!

Opiskelen ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja työn alla on loppurutistus, opinnäytetyö. Aiheeni on ”Työyhteisöviestinnän kehittäminen hajautetussa organisaatiossa”. Teen työn taloushallintoalan yritykselle, Administer Oy:lle, jolla on toimipisteitä ympäri Suomen. Pääpaino on juuri työyhteisöviestinnässä, hajautettu organisaatio lähinnä toimintaympäristönä/erityisnäkökulmana. [REDACTED]

Voisinko mahdollisesti haastatella sinua opinnäytetyöhöni liittyen? [REDACTED]

[REDACTED]

Ystävällisin terveisin,

Pauliina Liuhala

Haastattelu 21.2.2017 klo 9.30-10.30

Heini Kuusela-Opas

#### Työyhteisöviestintä

- Mitä vaatii tehokas ja sujuva työyhteisöviestintä?
- Mihin mielestäsi työyhteisön viestinnässä erityisesti tulisi kiinnittää huomiota? Mihin, kun näkökulmana on hajautettu organisaatio?
- Onko viestintään ohjetta tai opasta? Kuinka ”alas” ohje ulottuu?

#### Työyhteisöviestintä johtamisen välineenä

- Minkälainen väline työyhteisöviestintä on johtamiselle?
- Kuinka tarkkaan on määritelty, miten asioista tiedotetaan tai miten viestitään/kuka viestii? Koska kasvotusten, koska riittää jokin muu?

#### Työyhteisöviestinnän foorumit ja kanavat

- Mitä kanavia ja foorumeita Elenialla on käytössään sisäiseen/työyhteisön viestintään?
- Kulkeeko viestit molempiin suuntiin ja mitä kanavaa pitkin parhaiten?
- Onko jotain pikaviestintä -työkalua tai yhteisöllistä verkkoalustaa käytössä?
  - Tarvitseeko välineiden käyttöön aktivoida ja jos, miten?
  - Jaetaanko tietoa / osaamista viestintä työvälineiden kautta?

#### Työyhteisöviestinnän arviointi ja mittaaminen

- Mitataanko/arvioidaanko viestinnän onnistumista?
  - Miten ja kuinka usein?

Hei,

Pauliina Liuhala Tampereen yksiköstä suorittaa ylempää AMK –tutkintoa. Hän tekee lopputyönsä aiheesta: ”Työyhteisöviestinnän kehittäminen hajautetussa organisaatiossa”.

Vastaamiseen menee aikaa n. 5 – 10 minuuttia. Annathan mielipiteesi viikon aikana. Mielipiteesi on tärkeä.

linkki kyselyyn:



Naistenpäivä –terveiset,

Ilkka

Pauliinan mentori

Linkki kyselyn mukana lähteneeseen saatevideoon:



## Kysely: Työyhteisön viestintä

Vastaajan taustatiedot:

Toimipisteeni on Helsingissä   
 Toimipisteeni on muualla  Missä? \_\_\_\_\_

Esimies  Toimihenkilö

Työsuhteen kesto alle vuosi   
 yli vuosi

Vastaa kysymyksiin valitsemalla paras vaihtoehto.

- 1 = olen täysin samaa mieltä  
 2 = olen jokseenkin samaa mieltä  
 3 = olen jokseenkin eri mieltä  
 4 = olen täysin eri mieltä

Minä:	1	2	3	4
Tiedän tarkkaan mitä kuuluu työtehtäviini				
Minulla on tarvittavat tiedot työtehtävieni suorittamiseen				
Tiedän oman työni merkityksen yrityksen toiminnassa				
Tiedän mitä tuloksia minulta odotetaan				
Tiedän missä aikataulussa minun tulee suorittaa työtehtäväni				
Voin vaikuttaa riittävästi työtehtäviini				
Saan työstäni riittävästi palautetta				
Saan onnistumisista kiitosta ja tunnustusta				
Saan tukea ja ohjausta tarvittaessa				
Minulla on mahdollisuus antaa palautetta				
Kehitysehdotukseni otetaan huomioon				
Kun jokin askarruttaa, tiedän mistä kysyä neuvoa				
Tiedän ja tunnen ihmiset, jotka työskentelevät saman asiakkaan parissa				
Minuun luotetaan				
Luotan esimieheeni				
Kehityskeskusteluita pidetään riittävän usein				
Viestin esimieheni kanssa säännöllisesti ja riittävästi				
Käytän intranettiä aktiivisesti				

Työyhteisö:	1	2	3	4
Työyhteisössä käydään toimivaa keskustelua				
Pidämme toisemme ajantasalla				
Palaverikäytäntömme tukee hyvin työskentelyämme				
Tiimin vuorovaikutus edistää oppimista				
Tiimin vuorovaikutus edistää osaamisen jakamista				
Tieto kulkee tiimien välillä				
Työyhteisön ilmapiiri tukee aktiivista vuorovaikutusta				
Työyhteisömme on avoin ja arvostava				
Minua kuunnellaan, olen yhdenvertainen tiimin jäsen				
Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi ja riittävän nopeasti muutoksista				
Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi avoimista työpaikoista				
Henkilöstölle tiedotetaan riittävästi uusista työntehtävistä				
Saamme riittävästi tietoa koulutusmahdollisuuksista				

Koko organisaatio:	1	2	3	4
Organisaation strategiasta tiedotetaan riittävästi ja se ohjaa toimintaamme				
Tiedän organisaation arvot				
Toiminta tukee arvoja				
Tunnen organisaation vision				
Tietoa jaetaan avoimesti				
Yrityksen taloudellisesta tilanteesta tiedotetaan riittävästi				
Tiedän eri henkilöiden pääasialliset tehtävät yrityksessä				
Tiedän mitä asioita johtoryhmässä käsitellään				
Intranet on ulkoasultaan selkeä				
Intranetissä on riittävästi tietoa				
Olen tyytyväinen viestinnän kanaviin				

Vastaa seuraaviin kysymyksiin valitsemalla mielestäsi oikea vastaus:

Työpaikalla on yhteisiä palavereja  
 liikaa  riittävästi  liian vähän

Työstäni saama palaute on pääosin  
 positiivista  negatiivista

Saan liikaa epäolennaista tietoa  
 kyllä  ei Mitä? \_\_\_\_\_

Olen tehnyt aloitteita tai kehitysehdotuksia viimeisen vuoden aikana  
 kyllä  ei

Saan tietoa työtehtäviini liittyen.. (valitse 3 eniten käytettyä)

sähköpostilla  yhteisissä infotilaisuuksissa  
 palavereissa  esimieheltä  muualta, mistä? \_\_\_\_\_  
 intranetissä  "puskaradion" kautta

Saan tietoa henkilöstöasioista

sähköpostilla  yhteisissä infotilaisuuksissa  
 palavereissa  esimieheltä  muualta, mistä? \_\_\_\_\_  
 intranetissä  "puskaradion" kautta

Saan tietoa yrityksen toiminnasta, strategiasta, ym.?

sähköpostilla  yhteisissä infotilaisuuksissa  
 palavereissa  esimieheltä  muualta, mistä? \_\_\_\_\_  
 intranetissä  "puskaradion" kautta

Millaisista asioista haluaisin saada enemmän tietoa

---

---

---

Miten kehittäisin palaute käytäntöjä

---

---

---

Miten kehittäisin työyhteisön viestintää Administer Oy:ssä?

---

---

---

Mitä mieltä olen työyhteisön viestinnän laadusta ja viestinnän kulttuurista?

---

---

---

Pidän Administer Oy:n työyhteisöviestinnän pahimpina ongelmakohtina

---

---

---

Kiitos vastauksista!