

TYÖNTEKIJÄYMMÄRRYKSEN HYÖDYNTÄMINEN YRITYKSEN ARVOJEN VIESTIMISESSÄ

Case 2M-IT Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Medianomi (YAMK))
Muotoilun ja median uudistava
osaaminen
Syksy 2019
Johanna Uotinen

Tiivistelmä

Tekijä Uotinen, Johanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 54	Valmistumisaika Syksy 2019
Työn nimi Työntekijäymmärryksen hyödyntäminen yrityksen arvojen viestimisessä Case 2M-IT Oy		
Tutkinto Medianomi (YAMK)		
Tiivistelmä <p>Yhteisesti sovittujen arvojen avulla halutaan vahvistaa 2M-IT:n organisaatiokulttuuria. Arvotyö aloitettiin arvojen valinnalla. Sen jälkeen valituille arvoille haettiin merkityksiä henkilöstöltä. Näin saadaan selville, mitä kyseiset arvot tarkoittavat juuri meillä. Johto kiersi 2M-IT:n suurimmat toimipisteet Strategia ja arvot todeksi -tilaisuuksien merkeissä. Kiertue-tilaisuuksissa esiteltiin strategia sekä arvot ja kerättiin keskustelutyöppisten ryhmätyöpajojen avulla henkilöstön antamia merkityksiä arvoille ja tavoitteille.</p> <p>Kiertue päättyi syyskuussa 2019 ja keskustelutyöppisten ryhmätyöpajojen avulla hankitun tutkimusaineiston analyysi alkoi. Analysoin henkilöstön työpajavastauksista osuutta, jossa kysyttiin, millä tavoin työntekijä voi ylläpitää 2M-IT:n yritysarvoja. Henkilöstön antamien arvomerkitsevien ja niiden kautta löydetyn arvotimen avulla saadaan sisältönäkökulma yrityksen henkilöstö-, työhyvinvointi- ja työnantajamielikuvaviestintään.</p>		
Asiasanat arvot, viestintä, yrityskulttuuri, työnantajamielikuva, hr, henkilöstö, työhyvinvointi, ydin		

Abstract

Author Uotinen, Johanna	Type of publication Master's thesis	Published Autumn 2019
	Number of pages 54	
Title of publication Using employee understanding and shared value meanings to communicate company values Case 2M-IT Oy		
Name of Degree Master of Media		
Abstract <p>In 2M-IT we wanted to strengthen organization culture by creating values with shared meanings. After choosing values we started to seek shared meanings to values by asking employees. By that we found out what were the meanings of those words precisely in our company and raised our employee understanding. Leaders of 2M-IT toured company's offices around the country and presented the strategy, visions and the values. In these occasions they also asked employees, what we're the meanings of our values. I got several filled forms value meanings included from the tour.</p> <p>We analyzed the answers and got a good hint of what is the main point behind our values. We found out, how the employees would like to maintain our values. With this core data we can communicate the values in our employer image and make values more memorable in the company.</p>		
Keywords values, communication, organisationculture, core, employee, people		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	YRITYSKULTTUURI.....	2
2.1	Mitä on yrityskulttuuri?	2
2.2	Työn tekemisessä ajankohtaista nyt	6
3	VIESTINTÄ	8
3.1	Mitä viestintä on?	8
3.1.1	Viestinnän fasettiteoria.....	10
3.1.2	Viestintä välittää informaatiota	11
3.1.3	Merkityksellistä viestintää	13
3.1.4	Viestinnän avulla kohti yhteistä ymmärrystä	14
3.2	Viestinnän vaikutukset	17
3.3	Viestinnän suunnittelu sisäisen viestinnän näkökulmasta	19
3.4	Viestijän rooli ja vastuut	22
3.5	Viestinnässä ajankohtaista juuri nyt.....	24
4	ARVO- JA STRATEGIATYÖ 2M-IT:LLÄ.....	27
4.1	Arvojen ja strategian toimeenpanon vaiheet	27
4.1.1	Visuaalinen materiaali.....	28
4.1.2	Strategia- ja arvotyön sisältösuunnitelma	29
4.1.3	Strategia- ja arvokiertueen sisältö.....	30
4.2	Työntekijäymmärryksen hankkiminen ryhmäkeskustelutyypeillä työpajoilla	32
4.2.1	Tutkimusaineistosta ensisilmäyksellä	39
4.2.2	Litterointi ja aiheen rajausta	40
4.2.3	Laadullisen tiedon kategorisointi	42
4.2.4	Aineiston teemoittaminen.....	44
4.3	Kehittämistutkimuksen avulla löydettyjen merkitysten ja toiminnan viestiminen	51
	YHTEENVETO	56
	LÄHTEET	57
	LIITTEET	59

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on tehty julkisomisteiselle, sosiaali- ja terveydenhuollon tieto- ja viestintäteknologiaan keskittyneelle ict-yhtiölle, 2M-IT Oy:lle, joka syntyi yritysfuusion kautta keväällä 2018. Yhtiön taustat ovat sairaanhoitopiirien tietohallintoyksiköissä, joista ne on aikanaan yhtiötetty. Yhtiöittämisen tarkoituksena oli, että useat piirit voivat keskittää ict:tä eli tieto- ja viestintäteknologiaa sekä osaamista yhteen paikkaan.

2M-IT:lle valittiin henkilöstöstä ja hallituksen jäsenistä koostuvan ryhmän avulla yritysarvot keväällä 2018. Yhteisöllisyys, välittävä ja asiantuntevuus valikoituivat arvoiksi, joita haluttiin lähteä yrityksessä viemään eteenpäin. Johto halusi, että henkilöstö saa osallistua arvokeskusteluun tuomalla oman esiin merkityksiä, joita valittuihin arvoihin liittyy. Keskustelua lähdettiin käymään Strategia ja arvot - todeksi kiertueen avulla. Kiertueella kerättiin henkilöstön antamia merkityksiä 2M-IT:n yritysarvoille konkreettisin haastattelulomakkein.

Kiertueen tarkoituksena oli lisätä johdon ja henkilöstön vuorovaikutusta, välittää aitoa kiinnostusta ja johtaa uusia arvojamme. Tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tarkoituksena on tarkastella kiertueen aikana kerätyn materiaalin avulla henkilöstön arvomerkityksiä. Analyysin avulla saatujen tulosten perusteella luodaan viestinnällisiä sisältöjä, jotka tukevat yritystä, sen johtoa sekä henkilöstöä arvojen noudattamisessa.

Tätä kirjoittaessani olen juuri tekemässä yhdessä tiimin kanssa ensimmäistä toimenpidettä tuoreesta sisältökellosta, joka on suunniteltu tämän tutkimuksen tulosten perusteella.

2 YRITYSKULTTUURI

2.1 Mitä on yrityskulttuuri?

Kun puhutaan yrityskulttuurista, mitä sillä oikein tarkoitetaan? Yrityskulttuurilla tarkoitetaan työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä ohjaavia, tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sekä yhdistävät heitä. Nämä arvot, rakenteet ja toimintatavat, olivat ne sitten tiedostettuja tai tiedostamattomia, erottavat organisaation muista organisaatioista. (Luukka 2019, 25.)

Edgar Scheinin (1994) klassisessa organisaatiokulttuurimallissa arvot ja perusoletukset sijoittuvat yrityskulttuurin toiseen kerrokseen, jotka eivät varsinaisesti ole havaittavissa, mutta niistä voidaan johtaa ulospäin näkyviä kulttuurin ilmentymiä, artefakteja. Kulttuurisia artefakteja, olivatpa ne sitten rituaaleja tai uusia toimintatapoja, muuttamalla kulttuuri itsessään ei muutu. Jos uudet artefaktit ovat ristiriidassa arvojen tai perusolettamusten kanssa, ne eivät kestä. Yrityskulttuurin sparraamiseksi hyvä keino on kysyä uusilta työntekijöiltä:

- Miltä toimintamme näyttää sinun mielestäsi?
- Ymmärrätkö, miksi teemme asioita niin kuin teemme?
- Toimimmeko me mielestäsi hassusti?

(Luukka 2019, 30-33.)

Jokainen luo kulttuuria omalla käyttäytymisellään ja vuorovaikutuksellaan. Esimiehet näyttävät esimerkkiä siihen, mitä voidaan hyväksyä. (Kuusela 2015, 113) Toimivassa tiimissä työntekijöiden sosiaaliset perustarpeet tulevat tyydytetyksi. Näitä tarpeita ovat kuuluminen, vaikuttaminen, hyväksytyksi tuleminen. (Kuusela 2015, 124.)

Työyhteisöltä edellytetään sitoutumista ja yhteisten sääntöjen noudattamista. Voidaan kuitenkin pahimmillaan ajautua tilanteeseen, jossa halutaan vain täyttää auktoriteetin odotukset ja tällöin luova ajattelu ja oma ratkaisutaito voivat jäädä vähäisiksi. Pelkkää tottelevaisuutta ei kannata siis johtaa, vaan kannustaa myös vastuunkantamiseen ja omaan ajatteluun. (Kuusela 2015, 126.)

Aulan vuonna 1999 esittämässä jaossa työyhteisö on kulttuuri, jolla on osakulttuureja. Aulan mukaan kulttuurit määräytyvät sen mukaan, mikä on

yhteisössä vallitsevat integroivan ja dissipatiivisen viestinnän suhde. Integroivan viestinnän ollessa runsasta ja sen vallitessa yhteisössä on monoliittinen (ehjä, kokonainen) kulttuuri. Kun integroivaa ja dissipatiivista viestintää on runsaasti ja yhtä paljon, kulttuuri on kamppaileva. Kun dissipatiivinen viestintä vallitsee ja on runsasta, kulttuuri on anarkistinen. Jos kumpaakin viestintää on vähän, kulttuuri on latentti (piilevä). (Åberg 2000, 83.)

Integroivalla viestinnällä pyritään muodostamaan kloonaava viesti yhdelle tai useammalle vastaanottajalle. Esimerkiksi työyhteisössä sovittujen normien viestiminen henkilöstölle on integroivaa viestintää. Dissipatiivista viestintää käytetään silloin, kun pyritään löytämään luovia ratkaisuja: lähetettyjen sanomien tulee olla tällöin niin väljiä, että ne laukaisevat vastaanottajassa uusia assosiaatioita, koska tavoitteena ei ole kloonata lähettäjän ideaa. Näiden kahden – integroivan ja dissipatiivisen viestinnän – ääripäiden välissä on vuorovaikutteisen viestinnän alue, jonka avulla yhdessä etsitään tulkintaa asioiden tilaan. Sanoman muotoiluvaihe on tärkeää kaikissa kolmessa tapauksessa. (Åberg 2000, 49.)

2M-IT on rekrytoinut paljon uusia työntekijöitä viimeisen vuoden aikana. Olisi hyödyllistä kerätä uusilta työntekijöiltä kaikki havainnot yrityksen toiminnasta talteen hetki sen jälkeen, kun he ovat aloittaneet työnsä. Tämä auttaa yrityskulttuurin johtamista haluttuun suuntaan. Ryhmäkuri ei saa kuitenkaan olla liian kovaa, sillä se voi pahimmillaan poistaa henkilöltä kyvyn tuoda omia ideoita ja luovaa ajattelua esiin. 2M-IT:llä uusien ajatusten löytäminen, ratkaisutaito ja luovuus ovat tavoiteltavia työelämätaitoja, joten liian tiukasta ryhmäkurista voi olla haittaa.

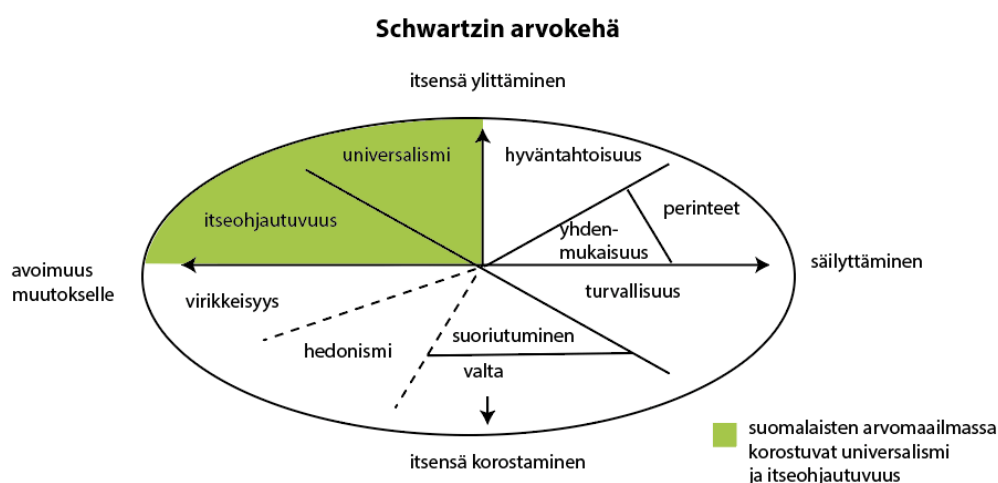
2M-IT:n viestinnän oli hyvä aivan perustamisen jälkeen olla runsaasti ja vallitsevasti integroivaa, jotta se loisi ehjää ja kokonaista kulttuuria yrityksen ollessa alkutaipaleellaan. Dissipatiivinen viestintä on tärkeää, koska yrityksen tärkein pääoma ovat ihmiset ja heidän taitonsa ratkaista asioita ja luoda uutta. Dissipatiivisen viestinnän avulla annetaan vaikutelma, että kaikki osallistuvat yhteiseen ajatteluun eikä asioita liiaksi anneta valmiiksi pureskeltuina. Vuorovaikutteinen viestintä sijaitsee näiden kahden, integroivan ja dissipatiivisen viestinnän välimaastossa. Riippuu asiasta, milloin on hyvä käyttää integroivaa

viestintää ja milloin taas dissipatiivista viestintää. Johdettua puhetta tarvitaan, kun strategiaa viestitään henkilöstölle ja se on monesti integroivaa viestintää.

Schwartz julkaisi vuonna 1992 teorian arvojen yleismaailmallisesta rakenteesta ja sisällöstä. Maailmanlaajuisen vertailuprojektin lähtökohtana olivat ihmisen ja yhteisöjen tarpeet, ja se, minkälaisia yleismaailmallisia merkityksiä niihin on löydettävissä. Tutkimukseen on pyritty saamaan mukaan kaikki maailman kulttuurit. (Helkama 2013, 182.)

Teorian perusväittämiä ovat, että yhteisöjen jatkuvuus edellyttää perinteitä ja yhdenmukaisuutta, rehellisyyttä, anteeksiantavuutta, vastuuntuntoa ja muuta hyväntahtoisuusarvojen mukaista toimintaa. Arvoalueina sekatyyppejä ovat turvallisuus ja universalismi: ne sisältävät sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä tavoitteita. Schwartzin arvokartan perusolottuvuuksia ovat säilyttäminen-muutosvalmius ja itsensäkorostaminen-itsensäylittäminen. (Helkama 2013, 184.)

Puohiniemi on luokitellut suomalaiset hallitsevien arvojen suhteen erilaisiin ryhmiin. Tutkimuksen perusteella suomalaiset ovat enimmäkseen ”suvaitsevaisia uudistajia” (24%), joiden arvomaailmassa universalismi ja itseohjautuvuus korostuvat enemmän kuin missään muussa ryhmässä. Tämä tarkoittaa sitä, että ryhmä on kulttuurisesti avoin, suvaitsevainen ja kiinnostunut uusista asioista. Toki suomalaisten keskuudesta on löydettävissä myös turvallisuutta arvostavia ”varovaisia säilyttäjiä” (22%) sekä individualistisia uudistajia (22%), joita ohjaa voimakkaasti oma mielihyvä. (Puohiniemi 2010-2018.)



KUVIO 1. Schwarzin arvokehä ja suomalaisten arvomaailmassa korostunut universalismi ja itseohjautuvuus (Puohiniemi 2010-2018).

Arvot ohjaavat ihmisiä bisneksessä ja arvojen tulee kytkeytyä ihmisiin tunnetasolla (Luukka 2019, 205, 211). Yritykselle voi määritellä useitakin arvoja, tärkeintä on muistaa niiden henki, niiden jättämä tunnejälki. Arvot voivat myös olla päällekkäisiä, silloin ne luovat vahvan ytimen. (Luukka 2019, 212.)

Kun arvot on määritetty oikein, ne toimivat pohjana sille, minkälaisia henkilöitä yritykseen palkataan, keitä palkitaan, ylennetään ja irtisanotaan (Luukka 2019, 215). Kannattaa myös panostaa arvoista viestimiseen ulospäin, jotta oikeat talentit osaavat hakeutua töihin yritykseen. Työnhakuprosessissa olisi myös hyvä selvittää työnhakijan ja yrityksen arvojen yhteneväisyys. (Luukka 2019, 217.)

Arvoprosessin voi aloittaa kartoittamalla yrityksen nykyisiä arvoja tai ottaa johdon määrittämät arvot edelleen jalostettaviksi. Jälkimmäinen tapa lienee helpompi, koska arvot eivät ole suoraan havaittavissa tai kysyttävissä. (Åberg 2000, 85.)

Me ihmisen olemme omien arvojemme johtamia ja yhteisössä tapahtuva arvojohtaminen koskee yrityksen arvoja. Johdon olisi hyvä ymmärtää, kuinka yksilöt kokevat yrityksen arvot, koska niissä voi olla paljon tulkintaeroja. Jokaisen yksilön tulisi voida kuulua työyhteisöön omana itsenään, se lisää työhyvinvointia. Arvot luovat toimintaa ja sen tehokkuutta voidaan mitata sillä, kuinka hyvin arvot vastaavat tavoiteltua toimintaa. (Norrena, 2017, 187-189.) Arvojen mukainen toiminta olisi jokaiselle jäsenelle palkinto sinänsä, ja sen tulisi olla yhteisön ihanteena (Norrena, 2017, 192).

Yhteisöä vahvistavat avoin keskustelu, päätösten läpinäkyvyys, avoimuus ja arvokeskustelut. Arvojen vaikutukset tulisi tehdä yhteisössä enemmän näkyviksi ja niiden on oltava keskeisessä roolissa päätöksenteossa, strategiassa, tavoitteissa, toiminnan arvioinnissa ja resurssien jakamisessa. (Norrena 2017, 195.)

Johdon sitoutuminen on edellytys myös arvojen viestimisen uskottavuuden kannalta. Mikäli johto ei olisi sitoutunut noudattamaan ja edistämään arvojen mukaista toimintaa, arvot olisi valittu turhaan. Edellytykset arvojen viestimiselle löytyvät 2M-IT:llä.

Arvojen avulla ohjataan toimintaa kohti visiota ja tavoitteita. Jotta arvot eivät jää pelkäksi sanahelinäksi, on tarpeen selvittää, minkälaisia merkityksiä henkilöstö arvoille antaa. Henkilöstön antamien merkitysten tuominen viestintään ja toiminnaksi takaa sen, että organisaatiokulttuuria luodaan työntekijälähtöisesti. Johto ottaa näin huomioon jokaisen työntekijä yksilönä ja pyritään selvittämään, miten juuri tämä henkilö arvomme ymmärtää ja tulkintaerot nousevat esiin.

Kulttuurianalyysi on hyvä tehdä, jotta selviää, mitkä asiat yhdistävät ja erottavat organisaatioita. Kulttuurianalyysissä voidaan avata seuraavia asioita: organisaatorakenne, toimintatavat, keskeiset kulttuuriset uskomukset, asiakkaiden merkitys, johtamisen rooli, mitä pidetään tärkeänä, mihin ylin johto kiinnittää huomiota, miten toimitaan kriittisissä tilanteissa, nimitysten perusteet ja millaisia tarinoita kerrotaan. (Kuusela 2015, 181.)

2.2 Työn tekemisessä ajankohtaista nyt

Teknologian tuomat muutokset työn sisällä ja ennakoimattomuus ovat muuttaneet työn rakenteita ja sisältöjä. Uudessa työmaailmassa tarvitaan uusia taitoja, työelämän metataitoja ja nämä taidot ovat samankaltaisia muotoilijan taitojen kanssa. Muotoiluajattelun tavoitteena on selkeyttää asioita ja tehdä kaoottisessa maailmassa toimimisesta helpompaa. (Varamäki 2019, 113.) Empatia on kenties muotoilijan tärkein taito (Varamäki 2019, 114).

Työssä tarvitaan empatiaa, aitoa ihmisten kohtaamista. Jokaisella työntekijällä on oma työidentiteetti, mutta siihen ei ole mahdollista asettua jonain muuna persoonana kuin on. (Norrena 2017, 194-195.)

Empatia korostuu tulevaisuuden työelämätaidoissa koneiden tehdessä yhä monimutkaisempia tehtäviä. Tällöin ihmiselle tärkeäksi rooliksi tulee ratkoa ongelmia vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Varamäki 2019, 115.) Empatiaa voi opetella omien tunteiden tunnistamisella. Sen jälkeen niitä voi nähdä myös toisissa ihmisissä. Uteliaisuus on hyvä työkalu empatiaan: ole aidosti kiinnostunut toisen kokemuksista ilman arvostelemista. Tämä vaatii kuuntelua ja havainnoimaan pysähtymistä. (Varamäki 2019, 116.)

Yrityksessä kannattaa kehittää koko yhteisön hyväntahtoisuutta ja pyrkiä pois liiasta hierarkkisuudesta, joka vähentää niin johtajien kuin alaistenkin

empaattisuutta. Inuiitit ovat kautta aikojen kokeneet empatiaa toisiaan sekä ympäröivää luontoa kohtaan. Heidän tapoihinsa kuuluu juoruilla yhteisön jäsenistä hyvää selän takana. (Varamäki 2019, 116-117.)

Aktiivinen näkökulmien vaihtaminen ja luovuus ovat myös työkaluja, joita tulevaisuuden työntekijän kannattaa ottaa käyttöönsä. Luovuutta edesauttavat kiireettömyys, luottamuksellinen ja kannustava ilmapiiri, yrityksessä virheiden salliminen sekä työntekijän häpeänsietokyky. (Varamäki 2019, 124-125.)

Tulevaisuudessa kannattaa tehdä myös radikaalia yhteistyötä, eikä pysyttäytyä vain omassa kuplassaan tai tiimissään. Yrityksessä asioita voisi kehittää ennakkoluulottomasti yhdessä moniammatillisesti eri tiimien kesken. Google on tutkinut, mistä asioista hyvät tiimit rakentuvat ja keskeisempää, kuin jäsenten osaaminen, ovat vuorovaikutus ja yhteistyö. Keskinäinen kanssakäyminen nousee yksilöosaamisen yläpuolelle. (Varamäki 2019, 126-128.)

Yhdessä tekeminen on kaiken kaikkiaan tärkeää tulevaisuudessa, kaikkea ei kannata eikä pystykään tekemään yksin. Tiimeistä kertovat sankaritarinat voisivat olla työkalu tiimien esiin nostoon. Kokeilemisen kautta kehittäminen kannattaa, ideoita ei kannata pitää liian kauan suunnittelupöydällä, vaan kokeillaan – ainakin ratkaisua, joka ei ainakaan toimi. (Varamäki 2019, 131-133.)

Empatiataidot ja muotoilijan taidot ovat tärkeitä taitoja henkilöstölle, joka kehittää uutta ja luotaa tulevaisuuden ratkaisuja. 2M-IT:n kehittämät ratkaisut liittyvät isoihin, kaikkia koskettaviin asioihin, yhteiskuntaan ja ihmisten hyvinvointiin, joten on perusteltua kannustaa henkilökuntaa luovuuteen.

Vuorovaikutustaitoihin pitäisi pystyä kiinnittämään tietoisesti huomioita: miten käyttäydyn yhteisössäni ja miten suhtaudun asioihin? Auttaako käytökseni ja suhtautumiseni meitä yrityksenä eteenpäin? Hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeässä asemassa, koska niiden avulla pääsemme hyödyntämään toistemme asiantuntijuutta parhaiten. Vuorovaikutustaitoja voisi nostaa esiin esimerkiksi tiimiesittelyiden yhteydessä tai yhtenä sankaritarinana esiin.

3 VIESTINTÄ

3.1 Mitä viestintä on?

Viestintä on kommunikaatiota, siinä vaihdetaan tietoja ja sitä tehdään yhdessä. Kun meillä on tarve viestiä, käytämme kykyämme viestiä, kuten puhe- tai kirjoitustaitoa. (Wiio 1994, 67-68.) Viestintä on käyttäytymistä, vuorovaikutusta, vaikuttamista, merkityksien siirtoa ja se voi olla sanatonta tai sanallista (Wiio 1994, 120). Sanaton viestintä on perinnöllistä ja vaistomaisesti ymmärrettävää. Sanallista viestintää pitää ymmärtää. (Wiio 1994, 139.) Viestinnästä on liittymiä moneen eri tieteeseen, viestintä on käyttäytymistä (Wiio 1994, 13).

Åberg toteaa kirjassa Viestinnän johtaminen (2000, 27-28), että viestintä on vuorovaikutusta ja kaikki osapuolet ovat toimijoita: viestintä on kaksisuuntaista ja voidaan puhua viestinnän osapuolista lähettäjän ja vastaanottajan sijaan.

Viestintä on prosessi ja tapahtuma. Viestinnällä tulkitaan asioiden tilaa merkitysten kautta. Vuorovaikutteisen, sanomia välittävän verkoston kautta tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen. (Åberg 2000, 54.)

Tulkinta muokkautuu viestintään osallistuvien vuorovaikutuksena, dialogina ja kohtaamisina. Viestintä on sanoja, kuvia, ilmeitä, eleitä ja tunteita. Viestintää tapahtuu tarkoituksenmukaisesti tai tahattomasti sekä hallitusti ja hallitsemattomasti. (Juholin 2017, 27.)

Viestintää voi tarkastella myös eettisestä näkökulmasta. Viestijä on myös vastuussa viestistään eettisesti. Filosofinen etiikka ja tietoteoria tarjoavat käsitteitä, joiden avulla ammattimainen viestijä voi tarkastella omaa toimintaansa eettisestä näkökulmasta. (Rydenfelt & Juholin 2016, 12.) Viestinnän etiikan keskeiset tutkimusalueet ovat ammattilaismedian ja journalismin etiikka, sosiaalisen median etiikka ja yhteisöviestinnän etiikka (Rydenfelt & Juholin 2016, 13).

Yhteisöviestinnän tyyppisille tilanteille on olemassa joukko keskeisimpiä velvollisuuksia (Rydenfelt & Juholin 2016, 14). Ammattimaisella viestijällä on velvollisuus antaa tietoa sekä luottamuksellisuuden velvollisuus. Tietoa on tuotava aktiivisesti saataville, mutta toisaalta pitää osata jättää viestimättä tietoja, jotka eivät kuulu julkisuuteen. (Rydenfelt & Juholin 2016, 16.)

Ammattimaisessa yhteisöviestinnässä on erotettavissa myös eettisesti merkityksellisiä seurauksia (Rydenfelt & Juholin 2016, 14). Seuraukset voivat olla sekä viestintää puoltavia tai kieltäviä. Relevanssi ja näkyvyys ovat viestintää puoltavia seuraamuksia. Relevanssilla tarkoitetaan relevanttien tietojen saamista: tietojen, joilla on merkittävää vaikutusta sidosryhmien käyttäytymiseen. Näkyvyys taas merkitsee oman äänen saamista kuuluville yhteisölle merkityksellisissä asioissa. (Rydenfelt & Juholin 2016, 17.)

Viestinnästä voi seurata myös haittoja, siitä voi aiheutua sidosryhmälle tai yhteisölle itselleen negatiivisia seurauksia, haittoja. Haitta voi olla niin voimakas, että se toimii joskus relevantin tiedon välittämistä vastaan. (Rydenfelt & Juholin 2016, 17.)

Viestintää voidaan tarkastella myös tiedollisten arvojen näkökulmasta. Mikä tekee esitetystä väitteestä tietoa? Platonin klassisen määritelmän mukaan tieto on oikeutettu tosi uskomus. Peircen muotoileman fallibilismin mukaan käsityksemme ovat erehtyväisiä, mutta voimme pyrkiä kohti totuutta ja korjailemaan erehtyväisiä käsityksiämme. Klassisen määritelmän mukaan tieto on siis tavoite, jota kohti pyrimme. (Rydenfelt & Juholin 2016, 19.)

Tiedollisesta näkökulmasta onnistuakseen viestinnän tulee olla totuudellista, perusteltua ja rehellistä. Viestijältä odotetaan pyrkimystä totuuteen, hänen tulisi esittää asia niin kuin se todellisuudessa on. Esitetyt väitteet pitäisi olla perusteltuja sen mukaan, mitä muuta asiasta tiedetään. Viestijän tulisi myös pyrkiä rehellisyyteen, jotta yleisöllä olisi mahdollista saada viestistä oikea kuva asiasta. (Rydenfelt & Juholin 2016, 19.)

Henkilöstön osaaminen on keskiössä, kun puhutaan 2M-IT:n pääomasta. Osaaminen on tietoja ja taitoja, joita tulisi kehittää, jakaa ja tuoda esille, yksin ja yhdessä. Yhdessä tekemisen mahdollistaa viestintä. Viestintä ja vuorovaikutus ovat keskeisiä edellytyksiä toimivalle organisaatiolle ja ne toimivat myös menestystekijänä.

Mikään ei voi korvata viestintekijän omaa harkintaa siitä, mitä ja miten hän asian viestii tai päättääkö olla viestimättä lainkaan. Sisältö on keskeisin asia, kun lähdän viestijänä tekemään työtäni. Mitä minun tulee viestiä, miten muotoilen viestini?

Yrityksessä on hyvä olla tiedossa asiat, jotka ovat avoimia ja joista voi aktiivisesti viestiä sekä asiat, jotka ovat salaisuuksia. Työntekijät allekirjoittavat salassapitositoumuksen, kun aloittavat työn 2M-IT:llä ja suuri osa yrityksen henkilöstöstä työskentelee päivittäin salaisten tietojen parissa. Mutta on joukko asioita, joista 2M-IT:llä on hyvä viestiä avoimesti ja aktiivisesti. Esimerkiksi yhteiskuntavastuullisuudesta 2M-IT:llä voidaan viestiä avoimesti ja samalla edistää näkyvyyttä, joka tuo positiivista seurausta yhteisölle.

3.1.1 Viestinnän fasettiteoria

Åbergin fasettiteoriassa vuodelta 1989 tajuntamme rinnastetaan hiotun timantin yhteen pintaan tai puun oksistoon, jossa pääoksa on ydinasia ja sen haarat heikompia mielikuvia tai muistijälkiä. Kun ajattelemme, fasetit aktivoituvat: ne voivat aktivoitua ulkoisten tekijöiden tai sisäisen ajattelumme kautta. (Åberg 2000, 40-45.)

Viestintätilanteessa lähettäjä pyrkii luomaan tarpeeksi vahvan ärsykkeen, jonka vastaanottaja havaitsee, tunnistaa ja lopulta tulkitsee. Fasettien aktivoituessa ärsykkeet aktivoivat jo olemassa olevia fasetteja. Uusi asia aktivoi useampia fasetteja kuin vanha. Fasetit palautuvat mieliimme ärsykkeiden avulla: fasettia on vaikeampi palauttaa mieleen ilman ärsykettä (liipaisinvaikutus). (Åberg 2000, 47.)

Ärsytyskynnykseksi kutsutaan ärsykettä, joka voidaan minimissään havaita ja erotuskynnys on ärsykkeen muutos, joka voidaan minimissään havaita. Tehokkain aistimme on näkökyky. (Wiio 1994, 32-33). Ärsykkeen huomiotekijöitä ovat voimakkuus, liike ja yllätyksellisyys (Wiio 1994, 37). Ihminen muodostaa aistimuksistaan mielellään kokonaisuuksia. (Wiio 1994, 35). Ärsykkeiden ryhmittäminen, kuvion ja taustan erottuminen, täydentyminen, jatkuva kuvio ja yhteinen liike vaikuttavat hahmojen, kokonaisuuksien syntymisessä (Wiio 1994, 65).

Viestejä voimme käsitellä joko aktiivisesti tai passiivisesti. Aktiivista viestien käsittelyä kuvaa esimerkiksi kirjan kirjoittaminen, jolloin käsittelemme ärsykeitä tietoisesti. Passiivista viestien- ja tietojenkäsittelyä on esimerkiksi maisemien katsominen junan kyydissä. Työyhteisöviestinnässä merkittävää on

liipaisinvaikutus passiivisessa tietojenkäsittelyssä: passiivisesti omaksutut viestit palautuvat mieleen oikeassa ärsykeympäristössä. (Åberg 2000, 48-49).

Aistitut ärsykkeet ja havainnot menevät ensin pikamuististiimme, ja sieltä valitut asiat siirtyvät kestonmuistiin. Kestomuistista asiat taas palautetaan pikamuistiin ja asioita muistetaan. Jotta asia palautuu muistiin, täytyy olla oikea kyselymuoto, jolla asiat pystytään hakemaan kestonmuistista. Assosiaatio auttaa muistamisessa: tällöin tieto yhdistyy useampaan asiaan, jolloin muistiin palauttaminen on helpompaa. (Wiio 1994, 46-47.) Pikamuisti on pieni: tämän vuoksi esimerkiksi uutisten alku ja loppu muistuvat parhaiten mieleen, koska tiedolla on eniten aikaa kertautua. (Wiio 1994, 48-49.)

Fasettiteoriaa voidaan 2M-IT:n sisäisessä viestinnässä hyödyntää esimerkiksi seinäjulisteissa ja intrabannereissa sekä infotilaisuuksissa ja videoissa. Julisteiden ja bannereiden avulla passiivisesti omaksutut viestit tulevat aktiiviseen omaksuntaan infoesitysten, sisäisen somen ja videoiden avulla. Näin tiedon saanti kertautuu, mikä edesauttaa asian muistamisessa.

Samaa toimintaa pystymme perustelemaan monesta näkökulmasta ja se antaa painoarvoa ja vahvistaa arvodyntä. Tällä tavoin myös tieto yhdistyy mielessämme useampaan asiaan ja sen muistaminen helpottuu. Täytyy huolehtia, että yhdellä sanomalla on tarpeeksi pitkä aika olla esillä, jotta mahdollisimman moni ehtii nähdä sen, ja henkilöllä on aikaa painaa asia mieleen, ennen kuin seuraava asia esitellään. Tästä syystä voisi ottaa teemakuukausia siihen, minkälaisia asioita tuomme esiin.

3.1.2 Viestintä välittää informaatiota

Viestintä välittää informaatiota, joka voi olla ärsyke, havainto, sanoma tai tieto ja se voi herättää tunteita. Tunteiden välittäminen on viestintää. Saatu informaatio voi herättää tunteita, mutta tunteita ei varsinaisesti lähetetä tai vastaanoteta. (Wiio 1994, 109.)

Wiion informaation järjestelmämallissa ärsyke, joka on tajuttu, muuttuu informaatioksi käynnistäen ohjausjärjestelmässä (aivot ja hermosto) muutoksen eli työtapahuman, tiedostamisen. Informaatio vähentää kaaosta ja on yllätyksellistä. (Wiio 1994, 58, 64, 63.) Informaatiota ei ole, ellei ole sen käsittelijää. Havainto on

olemassa vain, jos joku sen havaitsee. Informaatio voi olla peräisin aisteistamme tai omasta ajattelustamme. (Wiio 1994, 62.)

Shannon ja Weaver kehittivät viestinnän matemaattisen mallin vuonna 1949 teoksessaan *Mathematical Theory of Communication*. Prosessikoulukuntaa edustavassa mallissa viestintä kuvataan yksinkertaiseksi, suoraviivaiseksi siirroksi ja se on toiminut innoittajana moniin jatkokehittelyihin. (Fiske 1998, 19-20.)

Osmo A. Wiio kehitti mallista inhimilliseen viestintään soveltuvan muunnoksen vuonna 1968. Muunnos on Shannonin ja Weaverin yksisuuntaisesta mallista poiketen kaksisuuntainen, sanomien vaihdantaan perustuva malli, jonka pääosassa ovat sanomien tuottaminen ja niiden lähettäminen kanavia pitkin vastaanottajalle, joka antaa palautetta. Tähän viestinnän osapuolien väliseen sanomien vaihdantaprosessiin liittyvät viestinnän taustatekijät, edellytykset ja mahdolliset ulkoiset häiriöt. (Wiio 1994, 76.)

Viestintä ei ole irrallinen ilmiö: jokaiseen viestintätilanteeseen vaikuttaa joukko taustatekijöitä, jotka johtuvat yksilöstä tai hänen ympäristöstään. Taustatekijöitä ovat yksilölliset ja yhteisölliset taustatekijät, esineympäristö, häiriöt viestinnässä, palautemahdollisuus ja käytettävissä olevat viestimet. (Wiio 1994, 69-70.)

Viestinnällä pitää olla myös edellytyksiä, jotta inhimillinen viestintä yleensä onnistuu. Tulee olla henkisiä edellytyksiä, kyky viestintään, kanavat, yhteinen kieli ja viestimet. Edellytysten lisäksi tulee olla virike, koska mikään viestintä ei lähde liikkeelle itsestään. Pitää olla jokin tarkoitus tai tavoite. Virikkeenä voi olla tarvetila, palaute, odotukset, tavat tai tottumukset, harjoittelu, aistimusten saaminen tai sosiaaliset toiminnot. (Wiio 1994, 72-74.)

Sisäisessä viestinnässä viestijä lähettää sanoman. Se, minkälainen sanoma on, perustuu erilaisiin taustatekijöihin. Kuinka paljon sanoman muotoiluun on aikaa, minkälaiset välineet ja kanavat on käytössä, toimivatko atk-laitteet ja osallistuuko yleisö vuorovaikutteiseen keskusteluun? Nämä kaikki seikat määrittelevät sen, millä tavoin viestintä onnistuu tavoittamaan vastaanottajan halutulla tavalla.

Saattaako viestijä matkaan viestin, joka ei tuota edes ärsykettä tai lähettäkö hän pelkän ärsykkeen, jota viestinnän osapuolet eivät ymmärrä? Vai onnistuuko viestijä lähettämään ärsykkeen, joka on mahdollista ymmärtää? Viimeisessä

vaihtoehdossa sanoma tuottaa viestinnän osapuolissa ärsykkeen ymmärtämisen kautta havainnon ja lopulta informaation sekä ehkä tunteen.

3.1.3 Merkityksellistä viestintää

Semiotiikka tarkastelee viestintää merkityksen synnyttäjänä ja merkityksen luomisena viesteissä. Semiotiikassa keskeisiä käsitteitä ovat ihmisen tekemä merkki, järjestelmä tai koodi, joihin merkit jäsennetään sekä kulttuuri, jossa merkit ja koodit toimivat. (Fiske 1998, 60, 69.)

Filosofi ja loogikko Peirce (1931-58) loi kolmiomaisen merkitysmallin, joka perustui merkkiin, sen kohteeseen sekä merkin käyttäjään niin, että kukin liittyy kiinteästi molempiin muihin ja kukin voidaan ymmärtää vain kummankin muun kärjen pohjalta (Fiske 1998, 62-63). Ikonit (kuvat, kartat, sisältää kohteen luonteen), indeksit (nuha on vilustumisen indeksi: suora kytkös kohteeseen) ja symbolit (sanat, numerot, kulttuuriset merkit) ovat Peircen nimeämät merkkityypit. Merkkityypit eivät ole toisistaan erillisiä, ne voivat esiintyä yhdessä merkissä myös samanaikaisesti. (Fiske 1998, 70-73.)

Kielitieteilijä Ferdinand de Saussure loi merkitysmallin, jonka mukaan merkissä on kaksi puolta: fyysinen muoto ja siihen liittyvä aineeton käsite. Merkki rakentuu merkitsijästä (merkin ulkomuoto sellaisenaan) ja merkitystä (aineeton käsite, johon merkitsijä viittaa). (Fiske 1998, 66.) Merkin suhdetta järjestelmän muihin merkkeihin Saussure kutsuu arvoksi ja hänestä arvo määrittää merkityksen (Fiske 1998, 69).

Kaikki sanomat edellyttävät valintaa. Joukosta merkkejä (paradigma) valitsemme merkkejä, jotka otamme käyttöön ja yhdistelemme (syntagma) niitä. Esimerkiksi suomen kielen sanat ovat paradigma ja kielioppi on syntagma. (Fiske 1998, 81-83.)

Sanalla on kaksi merkitystä: denotatiivinen eli varsinainen merkitys sekä konnotatiivinen merkitys. Konnotatiivinen merkitys tarkoittaa sivumerkitystä ja se on monesti tunneperäinen. Se, miten ymmärrämme sanoja, syntyy sosiaalisena sopimuksena ja käyttäjän kokemuksena. Osakulttuurien sisällä yhteisymmärryksen syntyminen on helpompaa kuin osakulttuurien välillä. (Wiio 1994, 114-115.)

Hyvä suostutteleva sanoma on sellainen, joka antaa kohderyhmän edustajalle mahdollisuuden monien fasettien aktivoitumiseen monimerkityksellisyyttä hyödyntämällä. Vaikuta kaikilla aisteilla, käytä toistoja, ajattele empaattisesti, yllätä äläkä anna valmiita ratkaisuja. (Åberg 2000, 50-51.)

Viestinnästä, jolla pyritään vaikuttamaan, käytetään nimitystä suostuttelu. Suuri osa viestinnästä on suostuttelevaa: pelkkä tietojen saaminen voi vaikuttaa käyttäytymiseemme. Suostuttelusta tekevät epäeettistä valheellisuus (propaganda), psykologinen väkivalta (aivopesu) ja tietoinen piilovaikuttaminen (manipulaatio ja indoktrinaatio). Ilmisuosittelua ovat mainonta, propaganda ja aivopesu. (Wiio 1994, 236-23.)

2M-IT:n sisäisellä viestinnällä on tarkoituksena muistuttaa henkilöstöä yhteisistä arvoista, jotta kaikilla olisi mahdollisuus noudattaa niitä. Mikäli arvoja ei muista, niiden vaaliminen on hankalaa. Parasta tietysti olisi, jos jokainen voisi ottaa arvot omakseen. 2M-IT:n arvot ovat hyveitä ja niiden tarkoituksena on saada yritystä kohti yhteiskunnallisesti arvokkaita tavoitteita, kuten hyvinvoinnin lisääntyminen.

2M-IT:n arvoille voi löytää monia merkitystä, kun arvoja peilataan tavoitteisiimme. Minkälaisilla toimilla asiantuntijan osaamisen kehittymistä tuetaan esimerkiksi yhteisöllisyyden näkökulmasta? Saamme arvojen avulla käyttöömmme työkaluja, joiden avulla voimme suunnistaa uutta kohti ja rakentaa yhteistä organisaatiokulttuuria ja -viestintää.

3.1.4 Viestinnän avulla kohti yhteistä ymmärrystä

Johanna Fawkes (2012) on lähestynyt viestintää hermeneuttisesta näkökulmasta, joka näkee viestinnän – ei vain mekaanisena sanomien siirtona, vaan laajemmin yhteisen ymmärryksen luojana organisaation toiminnalle. Dialogissa ei pyritä yksimielisyyteen tai toisen osapuolen näkemysten muuttamiseen, vaan siinä pyritään syventämään ymmärrystä ja löytämään ratkaisuja. Dialogissa keskitytään itse keskustelun prosessiin, eikä sen avulla pyritä toisten vakuuttamiseen.

Monimutkaisissa vuorovaikutustilanteissa dialoginen lähestymistapa toimii hyvin, kunhan kaikki osallistujat sitoutuvat dialogin prosessiin ja dialogille on asetettu yhteinen tavoite. (Rydenfelt & Juholin 2016, 21.) Sanomat ja ihmiset toimivat

vuorovaikutuksessa tuottaakseen uusia merkityksiä ja se on kiinnostavaa (Juholin 2017, 24-25).

Viestinnän arvo on ymmärretty ja siihen halutaan panostaa tämä päivänä (Juholin 2017, 34). Erilaiset tahot harjoittavat viestintää erilaisista lähtökohdista käsin. Julkisyhteisöjen tavoitteena on yhteisen hyvän edistäminen ja tätä viestitään yhteistä hyvää arvostavan vuoropuhelun kautta. (Juholin 2017, 34.)

Viestinnällä pyritään lisäämään ymmärrystä. Viestinnän vaikuttavuutta voidaan parantaa, kun tunnetaan lähestyttävät henkilöt: tilanteensa, tarpeensa ja odotuksensa. Tällöin viestintä pystytään muotoilemaan tavalla, joka koskettaa tavoiteltavaa henkilöä. (Juholin 2017, 24.)

Sanoman ollessa liian vaikea, sitä on hankala, ellei jopa mahdoton ymmärtää. Ymmärrettävyyden osatekijöitä ovat: havainnollisuus, samastuminen, kieliasun sana- ja rakennetekijät, ideatiheys, ulkoasu ja motivaatio. (Wiio 1994, 121-122.)

Havainnollisuudella eli abstraktisuudella tarkoitetaan sanoman sisällön konkreettisuutta. Käsitteellistä sanomaa on vaikeampi ymmärtää kuin enemmän konkreettista eli havainnollista sanomaa. Viestinnän osapuolten koulutus lisää käsitteellisen sanoman ymmärrystä, mutta on hyvä ottaa huomioon, että havainnollisen kielen käyttäminen lisää ymmärrystä esimerkiksi esineellisten, arkipäiväisten vertausten avulla. Samastumisella tarkoitetaan sanoman tekemistä inhimillisesti mielenkiintoiseksi, jolloin ymmärtäminen helpottuu esimerkiksi tuttujen käsitteiden avulla. Viestinnän osapuolella on mahdollisuus samastaa itsensä ja ympäristönsä sanoman sisältöön. (Wiio 1994, 123.)

Kieliasun avulla voidaan paljolti vaikuttaa sanoman ymmärrettävyyteen. Vierasperäiset, oudot sanat ja monimutkaiset, pitkät lauseet vaikeuttavat ymmärtämistä. (Wiio 1994, 124.) Pikamuistiin mahtuu kerrallaan 5-10 sanaa ja näistä sanoista voi syntyä tallennuskelpoinen ajatuskokonaisuus – sellaisena, kuin vastaanottaja sanoman ymmärtää (Wiio 1994, 126). Vaikeat sanat estävät ajatuskokonaisuuksien syntymistä (Wiio, 1994, 129).

Vaikea kieli on sellaista, joka sisältää paljon vierasperäisiä ja ammattiperäisiä sanoja ja pitkiä mutkikkaita lauserakenteita. Vaikea kieli on hyväksyttävää, jos tiedetään että kaikki viestinnän osapuolet ymmärtävät esimerkiksi käytettävää ammattikieltä. Muissa tapauksissa vaikea kieli heikentää ymmärrettävyyttä. (Wiio 1994, 132.)

Myös lausetekijät vaikuttavat ymmärrettävyyteen: ymmärrettävyyttä lisäävät lyhyet lauseet ja vähäiset sisäkkäiset lauserakenteet. Lauseen ollessa pidempi kuin kaksi työmuistillista eli 10-18 sanaa, lauseen alku häipyä työmuistista ennen kuin ajatuskokonaisuus syntyy. (Åberg 2000, 50.)

Kielellisesti ymmärrettävä sanoma on ymmärrettävä niin sanatekijöistä kuin lausetekijöistä. Sanatekijöiltään ymmärrettävä viesti sisältää kotoperäisiä, lyhyitä sanoja ja vähän määreitä eli adjektiiveja ja adverbeja, joiden liiallinen käyttö voi laukaista vääriä fasetteja: kuulija tai lukija voi tällöin uppoutua omiin ajatuksiinsa. (Åberg 2000, 49-50.)

Sanoman muistamista ja ymmärrettävyyttä edesauttaa vanha, amerikkalaistoimittajan sääntö artikkelin kirjoittamisesta: sano ensin se, mitä aiot sanoa, sitten sano se ja lopuksi kertaa, mitä olet sanonut. (Wiio 1994, 49.)

Ideatiheydellä sivutaan hieman tätä samaa muistamiseen ja ymmärtämiseen liittyvää seikkaa. Monta tärkeää asiaa liian tiheästi esitettynä vaikeuttaa asioiden muistamista. Se ylittää aivojemme tietojenkäsittelykyvyn, jonka nopeus aivoissa on rajallinen. Monia tärkeitä asioita ei kannata kertoa liian nopeasti peräkkäin. (Wiio 1994, 124-125.)

Sanoman ymmärrettävyyttä voidaan parantaa tai huonontaa ulkoasun avulla. Havaintopsykologiset seikat huomioituna sanoma on helpompi ymmärtää. (Wiio 1994, 125.) Suhteellisen kapea palsta on edullinen lukemiselle, 5-10 cm leveä kirjasinkoosta riippuen (Wiio 1994, 134). Katse ja silmien liike kulkee havaintopinnalla niin, että katse on sivun yläosassa 60% ajasta ja alaosassa 40% ajasta. Katse liikkuu keskipisteestä vasemmalle ylös ja sen jälkeen silmät tekevät spiraalimaisen liikkeen sivun ympäri. Vasen ylänurkka on aukeaman tärkein paikka ja oikea alanurkka taas huonoin. Harvaan sijoitetut suuret kuvat tukevat luettavuutta, kun taas monet pienet heikentävät sitä. (Wiio 1994, 135.) Kokosivun

kuva herättää eniten mielenkiintoa ja kuvan alla oleva teksti huomataan parhaiten (Wiio 1994, 136).

Kiinnostavuus on myös tärkeä tekijä siinä, halutaanko sanomaa edes käsitellä loppuun. Jos sanoma on kiinnostava, sen ymmärtämiseen voidaan nähdä paljonkin vaivaa. (Wiio 1994, 125).

Yhteisen ymmärryksen lisääminen on yrityksessä tärkeää monesta eri suunnasta tarkasteltuna. Meidän on ymmärrettävä ja jaettava yhteinen käsitys toimintatavoista ja organisaation rakenteesta. Oma talo täytyy tuntea, jotta esimerkiksi osaamista voidaan hyödyntää. Meidän täytyy ymmärtää yrityksen tavoitteet ja se on helpompaa jos kerrotaan myös, että miksi tavoitteisiin halutaan päästä. Monesti asioiden kertominen edellyttää myös perusteluja, koska silloin asia on helpompi ymmärtää kokonaisuutena ja syy-seuraus-suhteen avulla. Samalla voidaan edistää kokonaisuuden ymmärrystä.

Ymmärrettävää viestintää tehdään myös silloin, kun pyritään kirjoittamaan tai kuvaamaan sanoma niin puhtaasti ja informatiivisesti kun on mahdollista. Informaatio lähtee latinan sanasta forma, joka tarkoittaa muotoa. Puhtainta ja pelkistetyintä muotoa, joka asiasta voidaan muotoilla. Tämä tarkoittaa mielestäni yrityksen viestinnässä sitä, että karsitaan kaikki turha kohina viestin ympäriltä, jotta itse oleellinen informaatio nousee esiin. Tähän aion pyrkiä jatkossa kaikessa, käyttöliittymistä artikkeleihin ja valokuviin.

3.2 Viestinnän vaikutukset

Viestintä saattaa aiheuttaa epätasapainoa, jos sanoma on ristiriidassa aikaisempien tietojen, asenteiden tai mielipiteiden kanssa (Wiio 1994, 225). Fritz Heider (1958) kehitti psykologisen balanssiteorian, joka systematisoi ja selventää asioiden logiikkaa. Se kuvaa mustavalkoista maailmaa, jossa kaikki hyvät asiat liittyvät keskenään yhteen ja samoin pahat asiat liittyvät keskenään yhteen. Positiivisten ja negatiivisten asioiden välillä ei ole positiivisia kytkentöjä. Teoria perustuu kolmiotilanteeseen osapuolinaan minä (p), toinen (o) ja kolmas henkilö tai asia (x) ja tilanteessa voi vallita joko balanssi tai imbalanssi sen mukaan, millä tavoin positiiviset ja negatiiviset suhteet ilmenevät osapuolten välillä. (Helkama 2013, 190-191.)

Heiderin teoria on samankaltainen Osgoodin ja Tannenbaumin vuonna 1955 luoman sopusointuteorian (kongruenssiteoria) kanssa. Sen avulla voidaan tulkita ja ennustaa esimerkiksi lähteen luotettavuutta. Luotettava lähde ei voi lähettää epäluotettavaa tietoa ja päinvastoin. (Wiio 1994, 225-228.)

Leon Festingerin disonanssiteorian (1957) mukaan ihmiset pyrkivät välttämään sisäisiä ristiriitoja, ja he haluavat ottaa vastaan sellaisia tietoja, jotka ovat heille mieluisia ja hyödyllisiä. Ristiriitojen tyypit disonanssiteorian mukaan ovat looginen ristiriita, normeja koskeva ristiriita, ristiriita aikaisemman tai uuden käsityksen tai kokemuksen välillä. (Wiio 1994, 225-226.)

Viestintään kohdistuu aina myös häiriöitä (Wiio 1994, 214). Viestinnän tavoitellun ja saavutetun vaikutuksen voi erottaa neljä tekijää: esteet, kato, vääristymä tai kohina (Wiio 1994, 214). Este on ja kohina ovat ulkoisia häiriöitä, kun taas kato ja vääristymä ovat sisäisiä häiriöitä (Åberg 2000, 32). Viestinnän tiellä voi olla esteitä, jolloin sanoma ei välttämättä ollenkaan tavoita vastaanottajaa (Wiio 1994, 214). Kohina on sellainen viestinnän häiriötekijä, jolloin sanomaan sekoittuu jotain muita sanomia tai häiriöitä. Valokopio voi olla epäselvä tai messuilla äänet sekoittuvat toisiinsa. (Åberg 2000, 32.)

Sanoma voi kadota kokonaan järjestelmävirheen tai vaikka postinkantajan virheen vuoksi. Voi myös olla, että sanoma ei syystä tai toisesta tavoita havaintokenttäämme joko tietoisien torjuman tai valinnan vuoksi. Sanoma vääristyy, kun tulkitsemme sen eri tavalla kuin lähettäjällä oli tarkoituksena. Väärä tulkinta voi johtua siitä, että emme ymmärrä viestiä tai haluamme mielellämme muuttaa sanoman vastaamaan omia asenteitamme. (Wiio 1994, 214.)

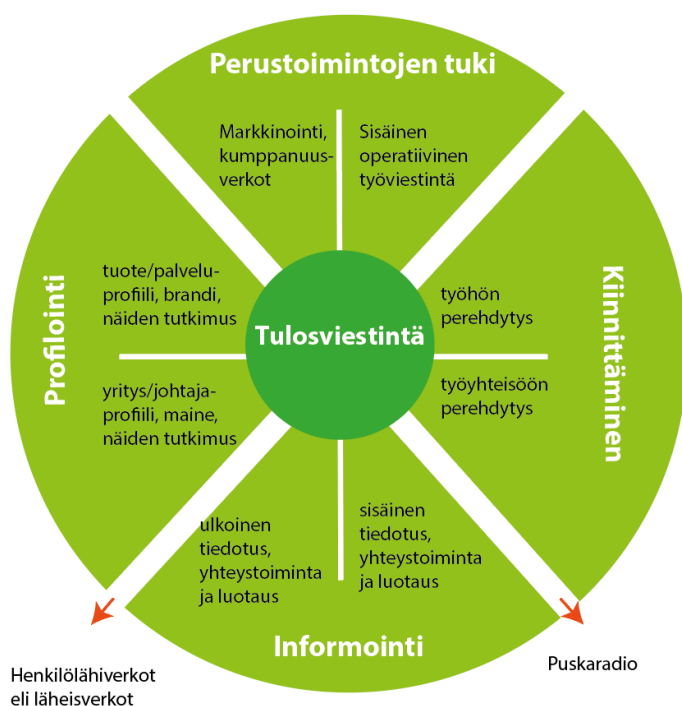
Yritysjohdon ja viestijän luoma mielikuva itsestään on merkittävää myös viestinnällisestä näkökulmasta tarkasteltuna. Jotta hyvin muotoillut viestit ja konseptit menestyvät, ne eivät saa muodostaa ristiriitaa viestinnän osapuolten välillä. Viestijän täytyy edustaa viestejä niin, että monitulkintaisuus ja kohina vähenee eikä viestin, viestijän sekä vastaanottajan pääse syntymään ristiriitaa. Kun viestitään arvoista, täytyy johdon edustaa arvoja ja näyttää esimerkkiä.

Jotta viestinnällä olisi mahdollisuus vaikuttaa, viestinnän häiriötekijät olisi pystyttävä minimoimaan. Ulkoisiin häiriötekijöihin voi viestijä vaikuttaa varmistamalla esimerkiksi teknisten laitteiden ja sovellusten toimivuuden ja ajantasaisuuden. Sisäisiin häiriöihin pystyy vaikuttamaan kohderyhmää kiinnostavilla ja perustelluilla sisällöillä.

3.3 Viestinnän suunnittelu sisäisen viestinnän näkökulmasta

Kun viestinnän konteksti (ulkoinen tai sisäinen) ja sisällön painopiste (tuote, palvelu tai koko työyhteisö) yhdistetään, saadaan aikaiseksi organisaatioviestinnän sisältöä kuvaava kokonaisviestinnän malli ”Åbergin pizza”. (Åberg 2000, 101-102.)

Mallin avulla voidaan osoittaa markkinoinnin ja tiedottamisen erilaiset roolit (Åberg 2000, 103).



KUVIO 2. Tulosviestinnän malli, eli Åbergin pizza (Åberg 2000, 101-102).

Viestintä on ehdottomasti organisaation edellytys. Sen avulla organisaatio toteuttaa omia tavoitteitaan. Viestintä on mukana kaikessa osatekijänä, se liittyy

kaikki muut toiminnot toisiinsa; johtaminen, taloushallinto, markkinointi ja ostotoiminta eivät ole mahdollisia ilman viestintää. (Wiio 1994, 161-163.)

Viestintä jaetaan sisäisviestintään, keskinäisviestintään ja yleisöviestintään. Sisäisviestintä on ihmisen sisäistä tietojenkäsittelyä, keskinäisviestintä, diadi on kahdenkeskistä viestintää. Monenvälisen keskinäisviestinnän tyyppejä ovat pienryhmäviestintä ja organisaatioviestintä. Organisaatioviestintä sovitaa organisaation osat toisiinsa ja ympäristöönsä siten, että ne voivat toimia yhteen yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. (Wiio 1994, 166.) Yleisöviestintä jakautuu kohde- ja joukkoviestintään (Wiio 1994, 169).

Organisaation sisäisellä viestinnällä halutaan vaikuttaa henkilöstön sitoutuneisuuteen ja vahvistaa organisaatiokulttuurin elementtejä, arvoja, uskomuksia ja käytäntöjä, vahvistaa kohtaamisissa. Myönteinen ja rakentava vuorovaikutus on yhteisön suurimpia voimavaroja. (Juholin 2017, 48.)

Viestinnän suunnittelu pohjautuu yrityksen perustehtävään ja tavoitteisiin sekä visioon (Juholin 2017, 64). Suunnitelmallisuudella ja viestinnän strategisilla tavoitteilla tähdätään viestinnän vaikuttavuuteen, joka voi olla aineellista tai aineetonta, rahallista tai ei-rahallista (Juholin 2017, 74).

Viestinnällisiä toimenpiteitä ovat esimerkiksi projektit, kampanjat ja yhteisölliset prosessit. Yhteisöllisten prosessien ajatuksena on, että mitään ajatusta tai käyttäytymismallia ei pyritä myymään ihmisille vaan tavoitteena on keskustelunherättäminen. (Juholin 2017, 107.)

Prosessien kohdalla voidaan mitata vaikutuksia, kuten esimerkiksi

- miten suuri osa ihmisistä osallistuu
- on tietoinen asiasta
- kuinka moni kokee ymmärtävänsä
- miten moni on jo omaksunut asian omaan elämäänsä tai työhönsä
- millaisia ratkaisuvaihtoehtoja ongelmaan on esitetty.

(Juholin 2017, 108.)

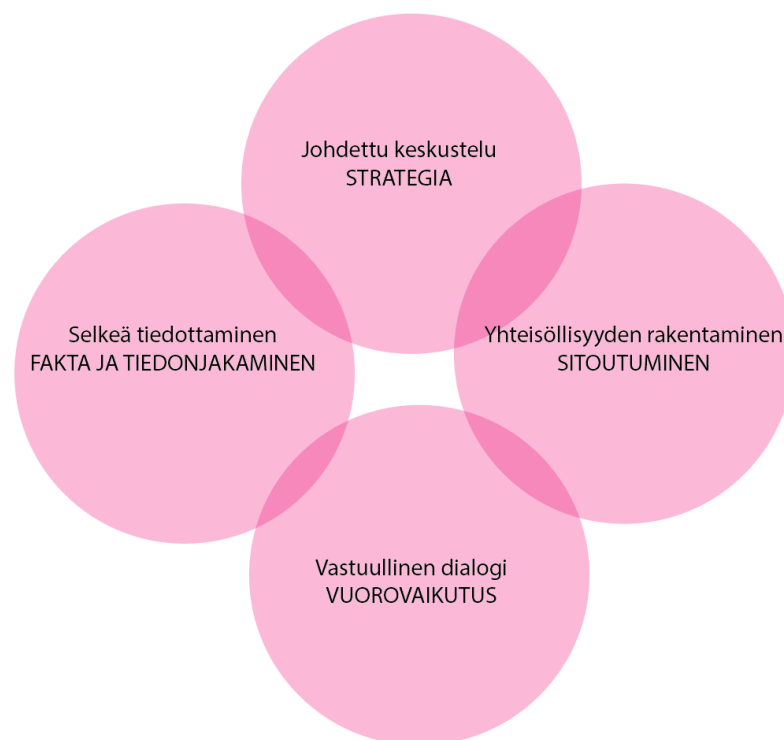
Myös perehdyttämistä kannattaa tarkastella viestinnän kannalta. Perehdytys alkaa jo työpaikkailmoituksessa, jossa annetaan ensivaikutelma työyhteisöstä.

Työhönottohaastattelussa haastattelija viestii työpaikasta omalla käytöksellään.

Perehdyttämiskoulutuksessa käsitellään yrityskulttuuria laajemmin eikä sovi unohtaa ensimmäisen työpäivän ensivaikutelmaa, joka on ratkaiseva. Silloin uudelle työntekijälle muodostuu varsin pysyvä kuva tulevasta työstä. (Åberg 2000, 205.)

Perehdyttämisviestinnässä voidaan ottaa joko avoin tai ohjaileva malli: avoin perehdyttäminen on vuorovaikutteista, ohjaileva taas on yksisuuntaisempaa, ja viestintä lähenee oppilas-opettaja-suhdetta. (Åberg 2000, 208.)

Strategisessa työyhteisöviestinnässä on neljä ulottuvuutta. Johdetun keskustelun avulla varmistetaan, että toimimme strategian mukaisesti. Selkeän tiedottamisen avulla tiedämme ja voimme jakaa tietämystämme. Yhteisöllisyyttä rakentava viestintä edesauttaa sitoutumista ja yhteenkuuluvuutta. Vastuullista dialogia tarvitaan, jotta pääsemme vaikuttamaan, voimme kokea itsemme ja työn merkitykselliseksi ja omistautua työllemme. (Juholin 2017, 122.)



KUVIO 3. Strategisen työyhteisöviestinnän osa-alueet (Juholin 2017, 122).

Sisäinen viestintä koostuu osa-alueista, jotka huomioimalla viestinnällä on mahdollisuus onnistua siihen kohdistetuissa tavoitteissa. Kun sen lisäksi ymmärretään tiedotuksen ja markkinoinnin erot ja erilaiset lähtökohdat, niin suunnitelmia on helpompi tehdä, kun voi valita, minkälaisesta viestintätarpeesta kutakin asiaa tulee lähestyä.

3.4 Viestijän rooli ja vastuut

Viestintä on työyhteisön voimavara, resurssi ja sitä tulee suunnitella, johtaa ja valvoa (Åberg 2000, 225). Viestintää tapahtuu kaikkialla, kaikkien toimesta ja viestintä kuuluu kaikille: yrityksissä on viestinnän ammattilaisia, mutta he eivät voi olla läsnä jokaisessa viestintätapahtumassa. Viestintä vaikuttaa aina: viestintää on sekin, jos ei viestitä lainkaan. Viestinnän kantasana Communicare tarkoittaakin yhdessä, yhteiseksi tekemistä. (Juholin 2017, 13.) Yrityksellä on oltava selkeä näkemys siitä, missä viestintä on, mitkä sen tavoitteet ovat ja mikä rooli sillä on. (Piha 2015, 85.)

Viestintäosaaminen on puhumista, kirjoittamista, vuorovaikutusta, digitaalisia taitoja ja erilaisten viestintäkulttuurien tuntemista ja ymmärtämistä. Kyky tunnistaa oma viestintävastuunsa ja kehittää viestintäosaamistaan on tärkeää. Lisäksi organisaatio tarvitsee omaa viestintäosaamista tai sitä ostetaan yritykseen ulkopuolelta. (Juholin 2017, 20.)

Viestintä on työyhteisötaito ja se tulisi kirjata ylös konkreettisesti henkilöstölle, jotta vastuut ovat selkeät. Tehtävänkuvaan – oli työntekijä sitten asiantuntija, esimies tai luottamusmies – tulisi kirjata ylös viestintävastuu- ja oikeutus. (Juholin 2017, 131.) Viestintäammattilaisia tarvitaan suunnittelemaan, johtamaan ja mittaamaan viestintää. (Juholin 2017, 59.) Yrityksen johto odottaa viestintäammattilaiselta konsultointia ja sparrausta, ympäristön luotausta ja heikkojen signaalien tunnistamista, sekä tukea ja näkemystä siitä, miten kannattaa toimia (Juholin 2017, 60).

Työnantajamaine, perehdyttäminen ja palautekäytännöt ovat viestintäammattilaisen ja henkilöstöjohtamisen luontevia yhteistyön alueita.

Työnantajamainetta eteenpäin vievät, halukkuutensa ilmaisseet työntekijälähettiläät tarvitsevat myönteisen asenteen rinnalla riittävät tiedot ja valmiudet sekä valtuutukset työyhteisön edustamiseen sovituissa tilanteissa. (Juholin 2017, 54.)

Lähettiläät tarvitsevat rajat vastuilleen: mistä kaikesta voi keskustella julkisesti ja mitkä asiat käsitellään työyhteisön sisällä (Juholin 2017, 133). Avoimen ja aktiivisen keskustelukulttuurin aikaansaamiseksi on luotava sellaiset puitteet, joissa ihmiset uskaltavat kommunikoida ilman, että tuntevat oloaan kiusalliseksi tai pelokkaaksi (Juholin 2017, 140).

Luotaaminen, eli heikkojen muutossignaalien havaitseminen ajoissa, on tärkeää kriisien välttämiseksi. Viive on se aika, joka kuluu reagointia edellyttävän heikon signaalin havaitsemisesta varsinaisen toiminnan aloitukseen. Mikäli luotaus onnistuu hyvin ja esimerkiksi kilpailijaa lyhyemmällä viiveellä, tuo se kilpailuetua työyhteisölle. (Åberg 2000, 74.)

Myös yrityksen viestinnälle kohdistuu luotausvastuita ulkoisiin alueisiin. Esimerkiksi yhteiskunnan päätöksentekijät ja mielipidejohtajat, paikallisella, valtakunnallisella ja kansainvälisellä tasolla, joukkoviestimet, puolueet, lainsäädäntö, työmarkkinajärjestöt, suuri yleisö ja verkkokeskustelut ovat alueita, joita viestinnän kuuluu luodata. Luotauksen keinoja puolestaan ovat julkisen keskustelun seuranta, yhteystoiminta, luotaus tietoverkoissa sekä tutkimusten ja selvitysten tekeminen. Tehokkaaseen luotaukseen sisältyy myös kehityksen seuranta, niin omaan toimialaan kuin viestinnän teorioihin ja tekniikoihin liittyvä seuranta. (Åberg 2000, 240.)

Yrityksessä viestintä on kaikkien asia, se sitoo organisaation yhteen liiman tavoin. Viestinnän avulla yksittäinen työntekijä voi tehdä työtään ja suorituksiaan näkyväksi reaaliajassa. Viestinnän avulla kaikki työntekijät osallistuvat oman työalueensa tutuksi tekemiseen. Hyvin viestivä organisaatio on avoin ja keskusteleva. Viestintätaidot pitäisi nostaa esiin työntekijäarviointeihin.

Johto ja viestinnän ammattilaiset luovat puitteet avoimelle ja keskustelevalle viestimiselle, huolehtivat työnantajamaineesta, perehdyttämisen- ja palautekäytännöistä. Viestintäammattilainen luotaa ympäristöään ja tekee sekä

päivittää suunnitelmaa sen mukaan. Luotaamiselle on hyvä varata sopivasti aikaa omaan työarkeen.

3.5 Viestinnässä ajankohtaista juuri nyt

Viestinnällä on iso osuus jokaisen työntekijän toiminnan arvioinnissa. Toimintaa arvioidaan heti, sen mukaan, miltä asiat näyttävät, kun taas tekoja arvioidaan myöhemmin. (Juholin 2017, 15.)

Yrityksen tulee poistaa viestintäsiilot, jotta viestinnästä tulee koko yrityksen asia. Kaikki ovat sisällöntuottajia ja siitä johtuen myös vaikuttajia ja vallankäyttäjiä. Viestinnän tehtävänä on tuottaa toimintaa, eikä viestintä saa olla enää arka, säilyttävä tapa, vaan sen tulee vauhdittaa rohkeasti liiketoimintaa, tuoda kilpailuetua ja kasvattaa uusia markkinoita. (Piha 2015, 79-81.)

Sounio (2010, 84) toteaa kirjassaan Brändikäs, että 2010-luvulla viestintä on ehkä kaikkein keskeisin menestystekijä alalla kuin alalla ja että viestinnältä vaaditaan entistä hienovaraisempaa tilannetajua ja uudistumiskykyä. Jos yrityksessä on työssä superasiantuntija, eivät kollegat ja asiakkaat, toimittajat ja someseuraajat saavuta siitä tietoa, jos ei osata luoda vuoropuhelua yhteisöjen kanssa.

Avoimuus ja uudet viestintätaidot vaativat yrityksiltä uudenlaista kompetenssia. Asiantuntijan verkkoviestintätaidot korostuvat, ja jotta niistä oikeasti on hyötyä, on osattava olla aktiivisesti avoin. Aktiivinen avoimuus edistää myös organisaation oppimista. Aktiivinen avoimuus edellyttää luottamusta itseen sekä työyhteisöön ja myös työyhteisön luottamusta itseen. (Aalto 2012, 7-8.) Megatrendinä on, että kaikki tulee olemaan julkista ennemmin tai myöhemmin (Juholin 2017, 15).

Läpinäkyvyyden aikakaudella ei voida ajatella, että julkisuus olisi sijoittunut organisaation ulkopuolelle. Omaa toimintaa ja prosesseja täytyy olla valmis avaamaan ulospäin, koska se takaa parhaiten olemassaolon oikeutuksen. Viestinnän strateginen ote vahvistuu, kun otetaan huomioon globalisaatio ja toimintaympäristössä vallitsevat trendit. (Juholin 2017, 19.)

Vastuullisuuden merkitys on vahvistunut: etiikka kuuluu olennaisena osana viestintään. Yhteiskunnallisuus on vahvistunut ja yritykset ovat yhteiskunnalle tilivelvollisia läpinäkyvässä toimintaympäristössä. (Juholin 2017, 16.)

Medioituminen on ilmiö, jossa viestintä levittäytyy viestintävälisestä toiseen ja välineiden rajat hämärtyvät. Somedialisaatiossa yhteiskunnan organisaatiot joutuvat sovittamaan toimintaansa sosiaalisen median vaateisiin. Jokainen voi toimia ja pyrittää omaa massamediaansa toistamalla muualla olleita viestejä, kommentoidaan niitä, välitetään linkkejä eteenpäin. (Juholin 2017, 17-18.)

Yrityksen ei kannata digitaalisen aikakauden vuoksi lähteä järjestämään viestintäänsä somevetoisesti, vaan nähdä viestintäympäristö monien toimijoiden verkottuneena ympäristönä, jossa korostuvat kasvanut näkyvyys sekä vahva riippuvuus sosiaalisesta vuorovaikutuksesta. (Juholin 2017, 18-19.)

Organisaatioissa työskentelee eri-ikäisiä ammattilaisia ja heidän viestintätottumuksensa saattavat vaihdella suuresti. Työelämän viestinnän suurin haaste on sellaisen kulttuurin luominen, joka vahvistaa luottamusta ja keskinäistä dialogia sekä sitä kautta työhyvinvointia ja organisaation menestystä. (Juholin 2017, 20.) Viestinnän tyyli, toistuvuus ja aidosti vuorovaikutukseen kannustavuus ovat haaste yrityksen sisäisessä viestinnässä. Sisäisessä viestinnässä pitäisi onnistua puhuttelemaan mahdollisimman erilaisia ihmisiä ikään ja sukupuoleen katsottuna.

Uusien verkkoalustojen, sisäisten foorumeiden kautta työntekijät voivat

- viestiä ja lähettää viestejä kaikkien nähtävillä
- osoittaa, keitä kuuluu omaan viestintäverkostoon
- lähettää, muokata ja valikoida itseensä tai muihin liittyviä tekstejä tai tiedostoja
- katsella sisältöä ajasta ja paikasta riippumatta

(Juholin 2017, 129.)

Intranetti edustaa digiajan pysyvää tietovarastoa. Sähköposti soveltuu yksisuuntaiseen viestintään ja korvautuu yhteisötyökaluilla ja chat-alustoilla. (Juholin 2017, 130.) Intranetin jatkuva kehitys ja modernisointi on tärkeää. Intranetin tärkein tehtävä on mielestäni työntekijälle organisaatiokokonaisuuden hahmottamisen tukeminen. Intranetin rakenteen ja informaation tulisi tukea kokonaisuuden hahmottamisessa. Kokonaisuuden hahmottaminen on tärkeää 2M-IT:llä, koska henkilöstö työskentelee eri paikkakunnilla ja organisaatiossa on

paljon erilaista osaamista. Tärkeää on myös yhteistyökalujen, kuten sisäisen somekanavan ylläpito ja kehittäminen, jotta yhteisöllisyys onnistuu hajautettujen toimipisteiden välillä. Yhteistyökalujen vuorovaikutteisten alustojen avulla rakennetaan viestintäkulttuuria, ja parhaimmillaan jaetaan onnistumisia sekä keuhataan työkavereita ja käydään avointa dialogia niin, että kaikki uskaltavat sanoa mielipiteensä pelotta. Konflikteja ei tarvitse välttää, mutta toisia ei saa satuttaa. Asiat riitelevät, eivät ihmiset.

Sitran megatrendeissä työyhteisöjä koskettavia megatrendiä ovat esimerkiksi digitalisaatio ja työn merkityksellisyys. Digitalisaatio tarkoittaa viestinnän näkökulmasta nopeasti kehittyviä uusia viestinnän sovelluksia ja alustoja sekä etätöiden lisääntymistä. Uusia tekniikoita olla vuorovaikutuksessa kehittyä koko ajan. Työn merkityksellisyys täytyy selvittää työntekijöiltä itseltään ja sitä täytyy vahvistaa viestinnän avulla. (Sitra 2018.)

Kysyttäessä työntekijöiden omia tapoja noudattaa organisaation arvoja saadaan selville merkityksiä, joita työntekijät antavat työlleen, ja sille mikä tekee työstä merkityksellistä. Tässä kehittämistyössä käytetyn tutkimuksen vastaukset ja niiden hyödyntäminen yrityksen sisäisessä viestinnässä vahvistaa työn merkityksellisyyttä.

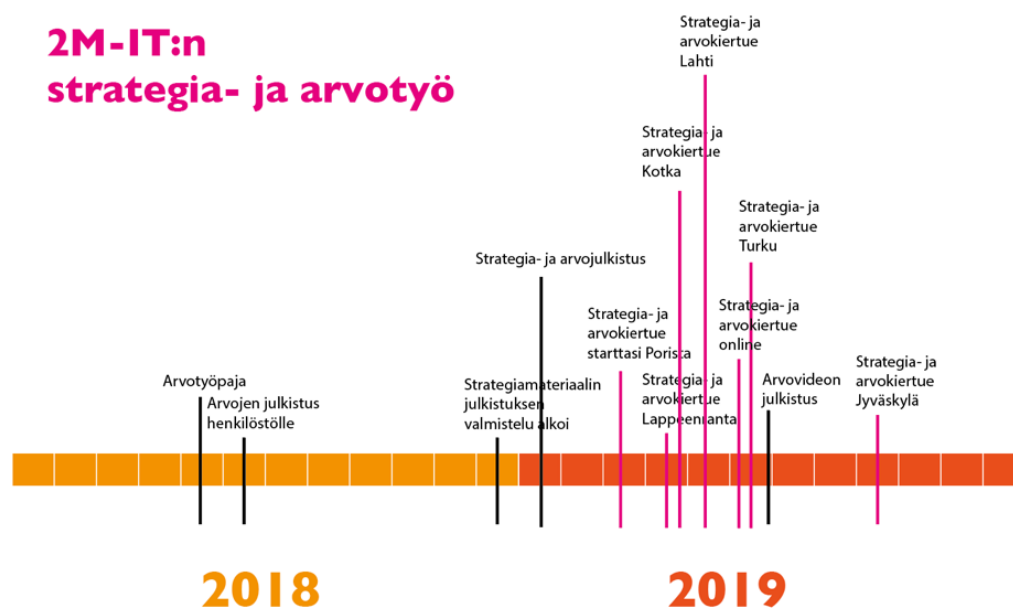
4 ARVO- JA STRATEGIATYÖ 2M-IT:LLÄ

4.1 Arvojen ja strategian toimeenpanon vaiheet

2M-IT:n arvot julkistettiin henkilöstölle ensimmäisen kerran syksyllä 2018.

Henkilöstöjohtajalla oli näkemys aikataulusta: arvotyö olisi hyvä aloittaa yhtä aikaa strategian toimeenpanon kanssa. Hän perusteli ratkaisua sillä, että strategiset tavoitteet on hyvä olla selvillä, kun lähdetään miettimään yhdessä henkilöstön kanssa arvojen toteuttamista, jotta arvot varmasti tukevat vision ja strategian mukaisessa toiminnassa.

2M-IT:n strategian tekivät johtoryhmä ja hallitus yhdessä omistajien kanssa, ja sen muodostumiseen liittyi monia vaiheita. Myös yrityksen omistajia koskeneet valmisteilla olleet valtakunnalliset sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus sekä maakuntaudistus vaikuttivat 2M-IT:n strategiaan. Toimitusjohtajan mielestä henkilöstön pitää saada osallistua arvotyöhön ja aloitin omaan tutkimukselliseen kehittämistehtävääni liittyvän pohdinnan siitä, miten osallistaminen toteutuisi. Yhdessä markkinointipäällikön kanssa kehitimme arvo- ja strategiakiertueen ja henkilöstöjohtajan kanssa rakensimme sinne ohjelman, jonka avulla meidän on mahdollista kartuttaa työntekijäymmärrystä. Kun strategia alkoi olla viittä vaille valmis, sain johtoryhmältä toimeksiannon aloittaa yhteistyön mainostoimistokumppanimme kanssa, jotta saamme edustavan visuaalisen materiaalin julkaisuun. (Rasi 2019; Sallinen 2019.)



KUVIO 4. 2M-IT:n strategia- ja arvotyön aikataulu

4.1.1 Visuaalinen materiaali

Visuaalisen esittelymateriaalin valmistelu aloitettiin loppuvuodesta 2018 yhteistyössä mainostoimistokumppanin kanssa. Ensimmäinen arvojen ja strategian yhteisjulkistukseen liittyvä viestinnällinen toimenpide oli strategiakuvan muodostaminen. Lähtökohtana oli muodostaa yksi kuva, joka sisältää kaikki elementit: strategian, vision, mission, arvot ja sloganin (kuva 2). Minun roolini kuvan muodostumisessa oli tehdä mainostoimistotiimin kanssa kuva, olin yksi tiimin jäsen, kun muodostimme kuvaa. Sain tarvittavat taustamateriaalit johdolta ja lähdin kumppanin kanssa tekemään kuvaa. Mainostoimiston päästä tehtiin ehdotelmia ja minä tein ehdotelmia, se oli täysin yhteistyössä rakennettu.

Arvotyön alussa oli tärkeää pyrkiä luomaan integroivaa viestintää, joka vahvistaa ehjää ja kokonaista yrityskulttuuria (Åberg 2000, 49). Strategiakuva on juuri integroiva, sen tarkoituksena on monistettavuus. Strategiakuvassa on 2M-IT:lle määritellyt strategia, visio ja arvot ja niiden viestiminen henkilöstölle valmiin materiaalin kanssa on integroivaa viestintää.

Jos mietitään kuvaa viestinnällisesti, sen informatiivisuus on tietysti pyritty tiivistämään timanttimaiseksi. Yhden kuvan avulla on pyritty viestimään kaikki oleellinen yrityksen tavoitteista ja ehkä myös joitain perusteluita tavoitteille. Perustelut ovat aina hyviä, koska niiden avulla abstraktimpikin asia konkretisoituu (Wiio 1994, 123). Kuvan lukusuuntaa olisi voinut ohjata enemmän. Luontainen lukusuunta on keskeltä vasemman yläreunan kautta oikeaan alareunaan ja se on kuvan sisällön lukusuunnan kannalta hieman väärä, koska sen mukaan visio esitellään ennen tavoitteita. Luonteva tapa olisi esitellä ensin tavoitteet ja sitten visio. (Wiio 1994, 135.)

Visuaalisen materiaalin tarkoituksena oli tuoda arvomme ja tavoitteemme ilmi yhden kuvan avulla. 2M-IT:n strategia- ja arvokuva omalla visuaalisella ilmeellään yhdessä avaavien kalvojen kanssa esiteltiin ja julkaistiin kuukausittaisessa henkilöstöinfossa. Infon jälkeen esitystä hyödynnettiin arvo- ja strategiatyössä.



KUVA 1. 2M-IT:n strategia- ja arvokuva.

4.1.2 Strategia- ja arvotyön sisältösuunnitelma

Kun strategia valmistui alkuvuodesta 2019, teimme yhdessä markkinointipäällikön kanssa sisältösuunnitelman strategian ja arvojen julkistamiskampanjalle.

Kehitimme ajatuksen sisäisestä Strategia ja arvot todeksi -kiertueesta ja lähdimme jo suunnittelemaan bussia, joka kiertäisi pienimmätkin toimipisteemme kyydissään ylin johtomme.

Olimme keskustelleet henkilöstöjohtajan kanssa ulkopuolisen konsulttiyrityksen tilaamisesta strategia- ja arvotyöpajojen vetäjäksi, koska mietimme, että olisiko osallistujien helpompaa ja vapautuneempaa käsitellä arvo- ja strategiamerkityksiä ulkopuolisten henkilöiden kanssa? Kuulin samoihin aikoihin toisenlaisesta lähestymistavasta: mainostoimistokumppanillamme oli hiljattain tullut yritysostosta johtuva uusi johto ja kulttuurinmuutos. Heidän johtonsa oli henkilökohtaisesti kiertänyt toimipisteet ja kertonut yrityksen tavoitteista sekä keskustellut henkilöstön kanssa. Tällä tavoin johto näytti esimerkkiä, johti arvoja ja pääsi vuorovaikutukseen henkilöstön kanssa.

Pidin tästä ajatuksesta ja siitä, että nimenomaan johto kuuntelee henkilöstöä ja toimii vuorovaikutuksessa. Se tuntui heti hyvältä idealta myös 2M-IT:lle. Jos tilaisuuksissa olisi ollut ulkopuolisia henkilöitä, se olisi ehkä etäännyttänyt hieman

ja tuonut objektiivisuutta työpajoihin, mutta mielestäni se, että johto heittäytyy ja johtaa yhteisöllisyyden arvoa oli ajatuksena arvokkaampi. 2M-IT:lläkin johto oli vielä uutuudessaan tuntematon ja etäinen suurelle osalle henkilöstöstä. Johdon olisi hyvä ymmärtää, kuinka yksilöt kokevat yrityksen arvot, koska niissä voi olla paljon tulkintaeroja (Norrena, 2017, 187-189).

Toin idean johdon vetämistä tilaisuuksista markkinointipäällikölle. Pidimme molemmat hyvänä ajatuksena sitä, että oma johtomme vetää työpajat ja lisäsimme sen sellaisena suunnitelmaan ja lopulta ajatusta johdon vetämistä tilaisuuksista kannatettiin myös johtoryhmässä. Keskeisin toimenpide oli henkilöstötyöpajat sisältävä sisäinen strategia- ja arvokiertue ”Strategia ja arvot todeksi -kiertue”, joka kattaisi suurimmat toimipisteet kevään 2019 aikana. Suurin osa kampanjan sisältösuunnitelman muista sisäisistä toimenpiteistä oli kiertuetta tukevia tehtäviä, kuten blogitekstit ja videot.

4.1.3 Strategia- ja arvokiertueen sisältö

Yhdessä henkilöstöjohtajan kanssa aloimme suunnittelemaan tilaisuuksia, joiden pääroolissa oli johdon ja henkilöstön vuorovaikutus. Strategia- ja arvokiertueen ohjelma koostui johdon diaesityksistä (PowerPoint) ja ryhmäkeskustelutyypisistä työpajasta yhteiskeskusteluineen.

Kiertuetilaisuudet järjestettiin yhteistyössä toimipistevastaavien kanssa.

Ajankohdat saatiin sovittua sellaisille päiville, jolloin johtoryhmä kokoontui muutenkin kyseessä olevalla paikkakunnalla face-to-face -johtoryhmäkokouksen merkeissä. Näin monissa tilaisuuksissa paikalla oli koko johtoryhmä.

Sopivat tilat löytyivät toimipisteiden läheisyydestä ja kyseisen toimipisteen henkilöstölle lähetettiin tilaisuuksiin sähköpostikutsut. Kutsuista löytyi myös online-linkki, jonka avulla pystyi osallistumaan esitysten seuraamiseen etänä tietokoneen neuvottelutyökalun avulla (Skype for Business). Intraan lisättiin myös henkilöstön saataville sähköinen haastattelulomake, joka oli samanlainen, kuin mikä työpajoissakin oli osallistujilla täytettävänä.

Työstimme tilaisuuteen visuaaliseksi materiaaliksi diaesityksen lisäksi kaksi roll-uppia (kuva 2), joiden tarkoituksena oli herätellä ajatuksia ja muistuttaa arvoistamme ja strategiasta. Roll-uppit jäivät toimipisteille tilaisuuden jälkeen

joksikin aikaa. Minä suunnittelin roll-uppit sillä perusteella, että ne toimisivat sekä tilaisuudessa että tilaisuuden jälkeenkin muistutuksena arvoistamme ja strategiastamme. Roll-uppit olivat integroivaa viestintää, joiden avulla meidän arvoistamme ja tavoitteistamme pyrittiin viestimään. Käytin roll-uppien taustalla meillä jo ennestään käytössä olleita värifilteröityjä luontokuvia. Toisessa roll-uppissa oli kirjattuna tavoitteemme ja visiomme ja toisessa oli arvot sekä arvotyöryhmän luomat merkitykset arvoille.



KUVA 2. Tilaisuuksissa visuaalisena ärsykkeenä ja ajatustenherättäjänä toimineet roll-uppit. Vasemmalla arvoista ja oikealla tavoitteista kertova roll-upp.

Roll-uppien tarkoituksena oli viestiä 2M-IT:n arvoista ja strategiasta integroivasti. Tarkoituksena oli muistuttaa, mitä arvot ja strategia pitivät sisällään. Tilaisuudessa osallistujien oli varmaankin helpompi pohtia keinoja, kun pystyi konkreettisesti koko ajan jostain tarkistamaan, että mihin keinoja tuli löytää.

Tilaisuuksissa haluttiin kartuttaa työntekijäymmärrystä. Päädyimme rakentamaan kaksi strukturoitua haastattelulomaketta, jotka printattiin ja jaettiin tilaisuudessa olleille henkilöille, jotta he voivat tuoda ajatuksiaan julki vapaasti.

Haastattelulomakkeiden kysymykset olivat mahdollisimman vähän johdattelevia, jotta vastaaja pystyi hyödyntämään vastauksessa omaa luovuuttaan.

Kysymykset muotoilimme yhdessä henkilöstöjohtajan sekä opinnäytetyön ohjaajani kanssa. Aluksi mietimme henkilöstöjohtajan kanssa, että kysymyksissä voisi olla jotain arvoteorioihin liittyviä kysymyksiä. Opinnäytetyöni ohjaaja Mirja Kälviäinen Lahden ammattikorkeakoulusta kommentoi, että kysymyksiä ei kannata viedä liian abstraktille tasolle, vaan kysymysten olisi hyvä liittyä suoraan konkreettiseen toimintaan. Ohjaajani ehdotusten perusteella kysymykset muotoiltiin niin, että saisimme mahdollisimman konkreettisia vastauksia työntekijäymmärryksen kartuttamiseksi.

Neljä kysymystä jaettiin kahdelle lomakkeelle.

1. Ensimmäinen lomake
 - Mikä tekee omasta työstäni merkityksellistä?
 - Mitä yhdessä tekemisen kulttuuri tarkoittaa arjessa?
2. Toinen lomake
 - Mitä minä voin tehdä arvojemme toteuttamiseksi?
 - Mitä minä voin tehdä tavoitteemme saavuttamiseksi?

Työpajoissa osallistujat täyttivät lomakkeita, ja vastaukset sisälsivät paljon laadullista tietoa. Toteutetun kehittämistutkimuksen avulla haluttiin saada materiaalia, jonka avulla voitiin kartuttaa työntekijäymmärrystä. Useimmiten ymmärtämiseen liittyvän materiaalin saamiseen käytetään kvalitatiivista eli laadullista analyysia ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 210).

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa ja tällöin on tärkeää, että henkilöt, jotka tutkimukseen osallistuivat, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87).

4.2 Työntekijäymmärryksen hankkiminen ryhmäkeskustelutyypisillä työpajoilla

Tilaisuuksien ohjelman kesto oli kaksi tuntia. Alussa paikalla ollut johtoryhmä esittäytyi. Sen jälkeen yleisölle jaettiin ensimmäinen lomake, jota he saivat täyttää tilaisuuden aikana vapaasti (kuva 3).

1. Ensimmäinen lomake

- Mikä tekee omasta työstäni merkityksellistä?
- Mitä yhdessä tekemisen kulttuuri tarkoittaa arjessa?

VOIT MIETIÄ NÄHIN KYSIMYKSIIN VASTAUSTA KOKO TYÖPÄIVÄN AJAN

Mikä tekee omasta työstäsi merkityksellistä?

Mitä yhdessä tekemisen kulttuuri tarkoittaa arjessa?

KUVA 3. Ensimmäinen haastattelulomake jaettiin tilaisuuden alussa.

Toimitusjohtaja esitteli strategian ja henkilöstö- ja liiketoimintajohtajat esittelivät arvot. Heidän esityksensä oli rakennettu aiemmin mainostoimiston kanssa yhteistyössä tehdyn strategia- ja arvoesityksen pohjalta. Strategiaosuus oli mainostoimistoyhteistyön tuloksena jo esityksessä valmiiksi olemassa ja henkilöstöjohtaja rakensi arvoesitykseen sisältöä, jossa oli tietoa arvoista ja yrityskulttuurista herättämään ajatuksia.

Esitysten jälkeen oli vuorossa ryhmäkeskustelutyypinen työpaja, joka alkoi toisen haastattelulomakkeen jakamisella. Tätä lomaketta sai täyttää yhdessä toisten kanssa, yleisöä pyydettiin muodostamaan pienryhmiä, joiden avulla osallistujat pystyivät keskustelemaan aiheista ja koostamaan yhteisen vastauksen. Kaikilla oli mahdollisuus täyttää toinenkin lomake itsekseenkin niin halutessaan. Kummatkin lomakkeet jaettiin kaikille osallistujille.

2. Toinen lomake

- Mitä minä voin tehdä arvojemme toteuttamiseksi?

- Mitä minä voin tehdä tavoitteemme saavuttamiseksi?

The image shows a worksheet titled "PARIPURINAT" (Partnerships) with two main sections. The top section is titled "Mitä minä pystyn tekemään tavoitteemme ylläpitämiseksi?" (What can I do to maintain our goals?). Below this title is a large empty rectangular box for writing. Underneath the box, the word "Olemme" (We are) is written in blue, followed by the text "yhteisöllinen, välittävä ja asiantunteva ANOT" in smaller blue text. The bottom section is titled "Mitä minä pystyn tekemään tavoitteemme saavuttamiseksi?" (What can I do to achieve our goals?). Below this title is another large empty rectangular box for writing. At the bottom left of the page, there is a small green silhouette of two people walking. At the bottom center, the word "Yhdessä" (Together) is written in blue, followed by "tehokkaammat" and "laadukkaammat palvelut" in smaller blue text, and "Tavoite" (Goal) in even smaller text below.

KUVA 4. Paripurinat-lomake täytettiin yhdessä pienryhmän kanssa.

Haastattelulomakkeiden ja koko tilaisuuden avulla haluttiin saavuttaa dialogia johdon ja henkilöstön kanssa. Tavoitteena dialogille oli löytää yhteinen merkitys sovituille yritysarvoille (Rydenfelt & Juholin 2016, 21).

Jokaisessa strategia- ja arvokiertueen tilaisuudessa sain kerättyä monia täytettyjä strukturoituja lomakkeita. Lomakkeiden tarkoituksena oli työntekijäymmärryksen hankkiminen. Avustin johtoa työpajojen vetämisessä: toin materiaalit ja jaoin ne henkilöstölle. Toisinaan ohjeistin myös työpajan alkaessa, että mitä seuraavaksi tulee tapahtumaan.

Ensin osallistujat saivat lomakkeen numero 1, jossa oli kaksi kysymystä (yllä). Ne jaettiin heti tilaisuuden alussa ja niihin sai vastata itsekseen koko tilaisuuden ajan. Ryhmäkeskustelutyöpajojen alkaessa strategia- ja arvoesitysten jälkeen jaettiin lomake numero 2, johon ryhmät täyttivät vastauksia yhdessä. Ryhmät muodostuivat vapaasti lähellä istuneiden kesken. Tarkoituksenamme oli työpajaosuuden alkaessa muodostaa keskustelupareja, mutta hyvin nopeasti käytäntö osoitti, että osallistujat muodostivat luonnostaan pienryhmiä. Joissakin tilaisuuksissa paikalla ollut johtoryhmä sukelsi mukaan työpajoihin.

Joissain paikoissa kiertelin ryhmäkeskustelujen aikana ja tarkistin, että kaikilla oli keskustelutoveri, ja jos ei ollut, niin otin sen roolin. Pääasiassa tilaisuuksien aikana kuvasin esityksiä ja dokumentoin keskustelua. Myös johto osallistui pienryhmäkeskusteluihin vaihtelevasti.

Ryhmäkeskustelujen jälkeen johto otti puheenvuoron ja herätti yhteiskeskustelua nousseista asioista. Keskustelut pohjautuivat osallistujien täyttämiin vastauksiin. Keskusteluissa johto kyseli osallistujilta mielipiteitä ja vastasi heränneisiin kysymyksiin. Dokumentoin keskustelunaiheita, joita nousi esille.

Läsnäolevien tilaisuuksien lisäksi päätettiin järjestää kesän kynnyksellä vielä yksi online-tilaisuus Skypen avulla, jotta kampanjalla tavoitettaisiin aivan kaikki työntekijät pienemmiltäkin paikkakunnilta, jonne kiertue ei livenä mennyt. Haluttiin varmistaa, että kaikki saisivat tavalla tai toisella äänensä kuuluviin. Strukturoidut vastauslomakkeet oli viety online-työkaluun, ja vastauslinkki julkaistiin intrassa. Näin ollen vastauksia pääsi syöttämään sähköisesti ajasta ja paikasta riippumatta.



KUVA 5. Porin toimipisteen tilaisuus aloitti kiertueen. Osallistujia oli paikalla 36 henkilöä.



KUVA 6. Lappeenrannan tilaisuudessa oli paikalla 17 henkilöä. Vasemmassa yläkuvassa näkyvät strategia- ja arvokiertueelle tehdyt roll-upit.

Dokumentoin tilaisuuksia valokuvia ottamalla, videokuvaamalla ja muistiinpanoja kirjoittamalla. Julkaisin materiaaleista ja kunkin tilaisuuden tärkeimmistä puheenaiheista blogipäivityksen intrassa. Lisäksi jokaisessa bloggauksessa oli näkökulma strategiastamme niin, että sama asia ei toistuisi jokaisessa päivityksessä vaan sisällöt olisivat erilaisia - kuitenkin toisiaan tukien. Linkitin blogitekstiin tilaisuuksista dokumentoimiani kuvia ja videoleikkeitä, jotka tukivat tekstiä.



KUVA 7. Kotkan tilaisuudessa oli paikalla 23 henkilöä.



KUVA 8. Lahdessa oli paikalla 24 henkilöä.



KUVA 9. Turussa tilaisuuteen osallistui 25 henkilöä.



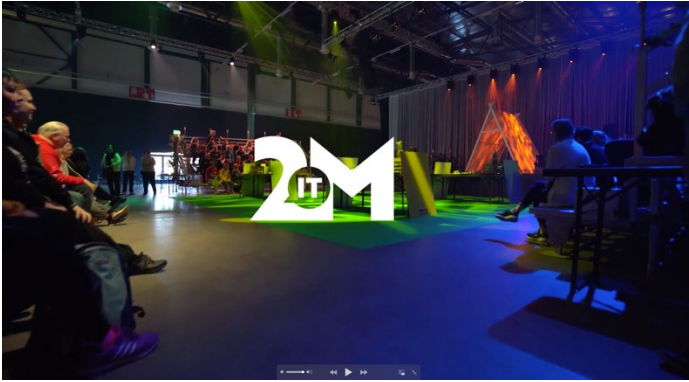
KUVA 10. Jyväskylän tilaisuus päätti kiertueen, ja sille osallistui 20 henkilöä.

Tilaisuuksissa oli kaikissa hyvä tunnelma. Porin tilaisuus oli ensimmäinen ja siksi siellä oli ehkä eniten jännittynyt tunnelma. Myös tila oli virallinen auditorio, joka ei kannustanut luoviin ryhmänmuodostusratkaisuihin. Loput tilaisuuden oli järjestetty toimipisteiden kahviloissa ja tunnelma oli ehkä senkin vuoksi hieman rennempi. Tilaisuuksien ohjelman rungosta johtuen viestintä oli aluksi integroivaa. Integroivan osuuden loppupuolisko alkoi jo noudattelemaan enemmän dissipatiivista viestintää kysyvien ja väljien viestien saattamana. Osallistujilla oli koko ajan ryhmätyötyyppisessä työpajassa raamit, minkä sisällä ideointi tapahtui, ei ollut vapaata konnotaatioiden kautta merkityksien etsimistä. Koko ajan mielessä kytivät tavoitteet ja arvomme.

Strategia- ja arvokiertue ei tullut päätökseensä vielä keväällä, yksi tilaisuus oli vielä syyskuussa. Näin ollen kiertue ei vielä päättynyt lomille lähtiessä, mutta halusimme jo koostaa siihen mennessä tulleista työntekijävastauksista lyhyen videon ikään kuin raottamaan jo verhoa, että minkälaisia tuloksia kiertueelta oli odotettavissa.

Huomioin heti aluksi tutkimusaineistoa tutkiessani, että minua kiinnostaa löytää jokaiseen vastaukseen suosituimpia asiasanoja, ja lähdinkin sitä tekemään vauhdikkaasti, kun aineistoa oli kasassa neljästä työpajasta. Halusin saada nopeasti tietoa, minkä tyyppisiä vastauksia kiertueelta saatiin, oman kiinnostukseni vuoksi sekä siksi, että pystyin nopealla aikataululla viestimään vastauksia jo henkilöstöllekin. Tuore asia pysyy esillä ja pitkään jatkuneesta kiertueesta saadaan jo viestittyä jotain tuloksia, eikä viestintä jää kokonaan syksyyn.

Kevään tilaisuuksien jälkeen koostin strategia- ja arvotyöstä videon ”arvovideon”, johon olin koonnut nopeasti suosituimmista työpajavastauksista nousseista asiasanojen teemoista voimaannuttavia lauseita. Video sisälsi kuvamateriaalia työpajoista ja kesän virkistyspäivästä. Musiikkina toimi netistä lataamani taustamusiikki ja videossa oli typografisina elementteinä otteita suosituimpien teemojen vastauksista.



KUVA 11. Kiertueelta koostettiin sen ollessa vielä kesken video sisäiseen viestintään. Videossa tuotiin esiin 2M-IT:n tutkimuksellisen kehittämishankkeen avulla kerättyjä henkilöstön vastauksia.

4.2.1 Tutkimusaineistosta ensisilmäyksellä

Kuusi livetyöpajaa ja yksi onlinetyöpaja tuottivat reilusti vastauksia kuhunkin kysymykseen. Vastausten määrä riippui työpajatyöskentelystä: miten päätettiin tuottaa materiaalia kussakin ryhmässä, käytettiinkö yhteistä vastauslomaketta vai täyttivätkö osallistujat kukin omansa. Voi olla, että jotkut työntekijät koostivat oman henkilökohtaisen lomakkeensa ensimmäisestä kahdesta vastauksesta, kuten ohjeistus oli tilaisuuden alussa. Kolmos- ja neloskysymyksiä oli ohjeistettukin täyttämään yhdessä ryhmän kanssa. Voi olla, että siitä huolimatta ryhmän jäsenet täyttivät omat lomakkeensa, koska kaikille osallistujille molemmat vastauslomakkeet kuitenkin jaettiin.

Alla näkyy, kuinka monta vastausta kuhunkin kysymykseen saatiin.

1. Ensimmäinen lomake
 - a. Mikä tekee omasta työstäni merkityksellistä? - 68 vastausta
 - b. Mitä yhdessä tekemisen kulttuuri tarkoittaa arjessa? - 68 vastausta
2. Toinen lomake
 - a. Mitä minä voin tehdä arvojemme toteuttamiseksi? - 85 vastausta
 - b. Mitä minä voin tehdä tavoitteemme saavuttamiseksi? - 62 vastausta

Tilaisuuksissa oli paikalla tietty määrä henkilöstöä ja myös online-työkalun, Skype for Businessin avulla tilaisuuksia kuunteli aina satunnaisesti työntekijöitä etänä. Skype mahdollista esitysten seuraamisen, mikäli tekniikka toimi, mutta työpajoihin

oli hankalampi osallistua sitä kautta. Sähköisesti täytettävä online-lomake julkistettiin kiertueen loppuvaiheilla, jolloin päätettiin järjestää vielä online-työpaja.

Kun syötin aineistoa exceliin eli litteroin, huomasin, että vastaukset ovat humaaneja ja pehmeitä, ja niistä tuli itsellekin oikein hyvä mieli: voimaannuttavaa luettavaa. Työntekijät ovat useimpien vastausten perusteella empaattisia ja lojaaleja työtovereitaan ja myös työnantajaa kohtaan. Palon he saavat työhönsä useimmiten asiakkaiden auttamisesta.

Alla runko laadullisen tutkimuksen etenemiseksi.

1. Päätä, mikä tässä aineistossa kiinnostaa ja tee vahva päätös!
2.
 - a. Käy läpi aineisto, erota ja merkitse ne asiat, jotka sisältyvät kiinnostukseesi
 - b. Kaikki muu jää pois tästä tutkimuksesta!
 - c. Kerää merkityt asiat yhteen ja erikseen muusta aineistosta.
3. Luokittele, teemoita tai tyyppitele aineisto (t s.)
4. Kirjoita yhteenveto

(Tuomi & Sarajärvi 2002, 94.)

4.2.2 Litterointi ja aiheen rajaus

Sain tutkimuksen avulla paljon laadullista tietoa, jonka analysoinnin aloitin siis etsimällä asiasanoja vastauksista. Litteroin vastaukset excelin avulla niin, että jokaisen kysymyksen vastaukset olivat omilla välilehdillään (neljä välilehteä). Aluksi pohdin, että voisiko jokaisessa vastauksessa olleet yksittäiset lauseet litteroida omille riveilleen, mutta päädyin kuitenkin hahmottamisen kannalta siihen, että jokainen vastaus on kokonaisuutenaan omassa solussaan. Näin hahmotin heti kokonaisuuden kyseisistä vastauksesta ja näin helposti vastausmäärän. Jokainen yksittäinen vastaus litteroitiin siis kokonaisuutena omaan sarakkeeseensa ja muita sarakeotsikoita olivat paikkakunta sekä satunnainen määrä luokittelevia asiasanasarakkeita. Huomasin, että huomioitavaa on aineiston huolellinen ja

järjestelmällinen säilytys, jotta sitä on helppo käsitellä yhä uudestaan mahdollisten uudelleentaulukointien, tarkistusten ja läpikäyntien vuoksi.

Nopean asiasanojen kartoittamisen jälkeen katsoin, mitä asiasanoja oli esiintynyt eniten ja suosituimpien asiasanojen vastauksista sain nostettua näkökulmia arvovideoon. Tutkimuksesta on hyvä rajata yksi, kapea ilmiö ja siitä on kerrottava kaikki mahdollinen, mitä irti saa (Tuomi, 2002, 94). Rajasin tutkimuskohdettani, jotta vastauksiin syventyminen onnistuisi paremmin. Rajasin aineistoa siten, että tutkin vain toisen haastattelulomakkeen toiseen kysymykseen ”mitä minä voin tehdä arvojemme toteuttamiseksi?” tulleita vastauksia. Minua kiinnosti tässä aineistossa arvoihin liittyvä tutkimusaineisto, ja keskityin siis arvokysymyksen vastausten tutkimiseen ja analysointiin mahdollisimman hyvin. Muutoin tutkimus voisi tuntua pintapuoliselta poukkoilulta aiheesta toiseen. Fokus oli hyvä muistaa ja pyrkiä sitä kohti.

Kysymyksiin vastaaminen ja lomakkeiden täyttäminen oli tilaisuuksissa täysin vapaaehtoista. Osassa lomakkeista ei ollut toiseen kysymykseen vastattu ollenkaan. Joitain täysin tyhjiäkin lomakkeita palautui. *Mitä minä voin tehdä arvojemme ylläpitämiseksi?* -kysymykseen oli tullut hieman enemmän vastauksia kuin muihin kysymyksiin, yhteensä 85 kpl.

1	Mitä minä pystyn tekemään arvojemme ylläpitämiseksi?							
2	Paikkakunta	Vastaus	Kategoria (yhteisöllisyys)	Kategoria (välittäminen)	Kategoria (asiantuntijuus)	asiasana	asiasana 2	asiasana 3

KUVIO 5. Esimerkki vastausten taulukoinnista sarakkeiden avulla Microsoft Excelissä.

Käytin aikaa miettiessäni, millä tavalla lähdän analysoimaan aineistoa. Laadullisen tutkimuksen analyysitavat kietoutuvat usein toisiinsa eivätkö suinkaan ole selvärajaisia (Eskola & Suoranta 1998, 162).

Päätin valita taulukoinnin ja tulkintaan perustuvan teemoittelun, joka johtaa lopuksi selkeämpiin yläteemoihin. Mixed methods -tyyppinen analyysini seikkailee laadullisesta analyysistä kvantitatiiviseen analyysiin, kun laskin ensin asiasanojen ja sitten teemojen esiintymismääriä. Teemojen lukumäärien laskemisen jälkeen

palasin taas laadulliseen eli kvalitatiiviseen analyysiin tarkastamaan, minkälaista rikasta ja runsasta laadullista materiaalia kunkin teeman alta löytyikään.

(Kälviäinen 2017, 15.)

4.2.3 Laadullisen tiedon kategorisointi

Rajasin tutkimuksen tässä vaiheessa pelkästään arvokysymykseen ja työskentelin siihen tulleiden vastausten parissa. Päätin jakaa vastaukset kolmeen kategoriaan: yhteisöllinen, välittävä, asiantunteva. Koin tärkeäksi havaita, että mistä 2M-IT:n kolmesta arvonäkökulmasta vastaus voidaan tulkita. Arvot ja näkökulmat varmasti leikkaavat toisiaan, eli jouduin sijoittamaan jonkun vastauksen useampaan kategoriaan. Tärkeää oli kuitenkin saada vastaus kysymykseen, että miten juuri meillä toimitaan tämän kyseisen arvon mukaisesti, miten juuri meillä ylläpidetään tätä arvoa. Näin siitä voidaan viestiä henkilöstölle jatkossa selkeästi. Jos ja kun läpileikkausta – eli että useampaa arvoa ylläpidetään samoilla toiminnoilla – ilmenee, silloin kyseinen toiminta varmasti koetaan vahvasti arvojemme mukaiseksi ja sillä on paljon painoarvoa.

Kysymyksen asettelussa ei ollut johdatusta siihen, mitä arvoa vastauksessa käsiteltäisiin ja missä järjestyksessä arvoja käsiteltäisiin, käsitelläänkö kaikkia vai osaa vai käsitelläänkö vastauksessa arvoja yhtenä kokonaisuutena. Kysymys oli ylätasolla ja antoi näin vastaajan käyttää omaa luovuuttaan, harkintaansa ja mielikuvitustaan siinä, mitä hän kokee tärkeäksi vastata. Olisiko lomakkeita pitänyt strukturoida hieman pidemmälle, jotta olisin saanut varmuuden siitä, mitä arvoa tai tavoitetta kullakin vastauksella tai sen osalla tarkoitetaan? Pidän kuitenkin ajatuksesta, että kun halutaan saada selville vastaajan syviä arvoihin liittyviä ajatuksia, niin sitä tukee mahdollisimman avoin haastattelulomake, koska se ei johdattele liikaa. Arvot eivät myöskään vielä olleet vakiintuneet 2M-IT:llä, niiden vakiintunutta muotoa vasta etsittiin. Myös siksi tuntui, että liika johdattelu ei sopinut lomakkeeseen, vaan sen piti olla mahdollisimman avoin.

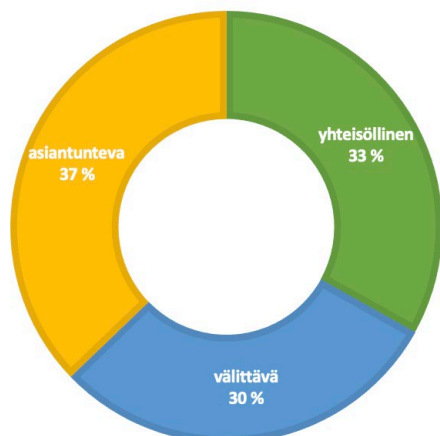
Toinen asia, mihin pidemmälle viedyllä strukturoinnilla olisi voinut vaikuttaa on se, että olisi ollut tarkentavia kysymyksiä toimintaan liittyen. Monessa vastauksessa oli kuvattu toimintaa siten, että esimerkiksi osaamisen kasvattamisella voidaan ylläpitää asiantuntijuutta, mutta aineistoa olisi voinut vielä rikastaa yksityiskohtaisemmilla keinoilla, joilla vastaaja näkisi toimintaa ylläpidettävän:

opintomatkoilla, kursseilla vai esimerkiksi sisäisillä koulutuksilla? Tutkimusta voidaan mahdollisesti vielä jatkaa tarvittaessa työntekijöiden näkemien keinojen osalta – toki monessa vastauksessa olikin jo tarkempia keinoja kerrottu.

Joissain vastauksissa oli kerrottu selkeästi, mitä arvoa tai arvoja vastauksessa käsitellään, mutta suuressa osassa vastauksista oli kerrottu kaksi tai kolme toiminnallisuutta ilman viittausta arvoihin ja koetin sitten löytää niille parhaan kategorian. Huomasin, että arvot läpileikkaavat toisiaan. Esimerkiksi toiminnan kuvaus ”huomioin työtoveriani ja asiakasta” voisi hyvin kuvata niin yhteisöllisyyden kuin välittämisenkin arvoa. Asiantuntijuutta korostavat arvot olivat useimmiten helpoin kategorisoida, mutta toisaalta se, että esimerkiksi seuraa omaan alaansa liittyvää uutisointia voisi hyvinkin olla myös välittämistä. Eräässä vastauksessa oli hyvin avattu tätä monen arvon liittymistä yhteen asiaan: ”välittää asiasta niin paljon, että voi omatoimisesti tuoda julki uusia asioita”. Poimin vastauksista näkökulmat kategorioihin suoraan kopioimalla vastauksista osia. Jotkut vastaukset tai vastauksen osat sopivat useampaankin kategoriaan.

Kategorisoinnin alussa ajattelin jo aloittaa yhtenäistämään ja pelkistämään materiaalia, merkitsemään yhteistä nimittäjää osalle vastauksista ja nimeämään ne enemmän ylätasolla, jotta päälinjat löytyisivät helpommin. Palasin tästä ajatuksesta kuitenkin takaisinpäin ja etsin kommentit kategorioihin kopioimalla suoria vastauksen osia, jotta aineisto pysyisi mahdollisimman rikkaana tässäkin vaiheessa. En pyrkinyt siis tasapäistämään aineistoa kategorisoinnilla, vaan otin kaikki näkökulmat huomioon mahdollisimman monipuolisesti jokaisesta kolmesta arvonäkökulmasta.

VASTAUKSISTA LÖYDETYT ARVOMERKITYKSET



KUVIO 6. Asiantuntevan kategoriaan löytyi hieman enemmän arvomerkityksiä (37%) kuin yhteisöllisyyden (33%) ja välittävän (30%) kategoriaan.

4.2.4 Aineiston teemoittaminen

Kävin aineistoa läpi uudelleen ja uudelleen etsiessäni pääsuuntia. Tein ensin analyysiä nopeasti ja sen jälkeen havaitsin, että saadakseni luotettavaa tietoa ja toimiakseni mahdollisimman oikein eettisesti, minun täytyy edetä analyttisesti askel kerrallaan, enkä saa aloittaa aineiston pelkistämistä liian aikaisessa vaiheessa. Ja toisaalta, tarvitseeko sitä pelkistää missään vaiheessa? Tulin siihen tulokseen, että materiaali on hyvä pitää rikkaana, mutta sitä pitää voida tarkastella selkeästi lajiteltuna, jotta on mahdollista löytää asiayhteyksiä.

Kun olin saanut aineiston luokiteltua kolmeen kategoriaan, lähdin etsimään vastauksille yhteisiä nimittäjiä eli teemoittelemaan aineistoa. Työstin ensin yhteisöllisyyden kategoriaan tulleita kommentteja. Merkitsin jokaisesta vastauksesta erillisiä toimintoja kuvaavat osat omille riveilleen ja sen jälkeen lähdin tarkastelemaan tietoja rivi kerrallaan. Minkälaista toimintaa rivillä kuvataan? Löysin erilaisia toistuvia teemoja ja ne kirkastuivat, kun havaitsin erilaisten toimintojen merkitsevän samaa näkökulmaa. Teemat alkoivat vakiintua ja loppua kohden teemoittelua oli helpompaa tehdä kussakin kategoriassa, kun tietorivit tulivat tutuksi.

Lähdin etsimään määrällisesti suurinta teemaa, joka on kategoriassaan hallitseva.

Yhteisöllisyyden kategoriasta löysin viisi teemaa, joista osallistuminen ja kommunikointi keräsivät eniten vastauksia.



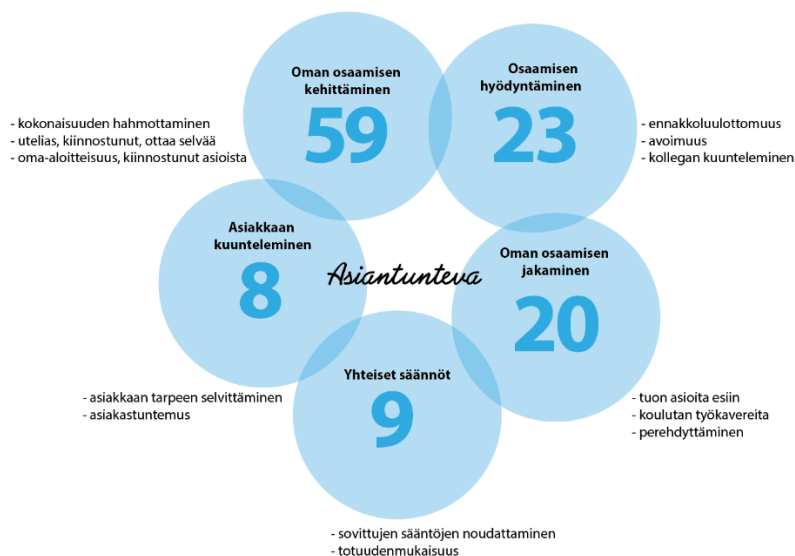
KUVIO 7. Yhteisöllisyyden kategoriasta nousseet teemat ja alateemat.

Välittävä-kategoriasta poimimistani vastauksista löysin kolme pääteemaa: *vastuullinen, kunnioittaminen ja kiinnostunut ihmisistä ja ilmiöistä.*



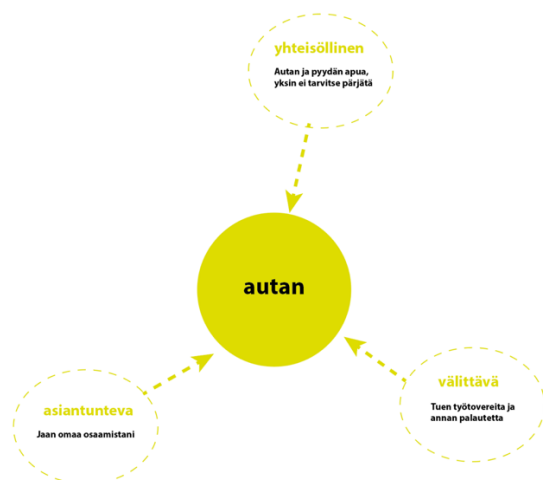
KUVIO 8. Välittävä-kategoriasta nousseet teemat ja alateemat.

Asiantunteva-kategorian vastaukset jakaantuivat viiteen teemaan, joista oman osaamisen kehittäminen keräsi eniten vastauksia.



KUVIO 9. Asiantuntevan kategoriasta nousseet teemat ja alateemat.

Löytyi samoja toiminnallisuuksia, joita kussakin arvokategoriassa lähestyttiin omasta, arvoon liittyvästä näkökulmastaan. Rakensin havaintoon perustuvia kuvioita, joille keksin nimen "arvokide" (kuvio 10). Kuvioiden avulla voidaan helposti todentaa, mitä toimintaa halutaan saavuttaa ja arvonäkökulmat kertovat sen, millä tavalla tavoitteeseen päästään. 2M-IT:n arvokiteiden keskiön toiminnallinen tavoite sekä arvonäkökulmat on kaikki löydetty tutkimuksen avulla.



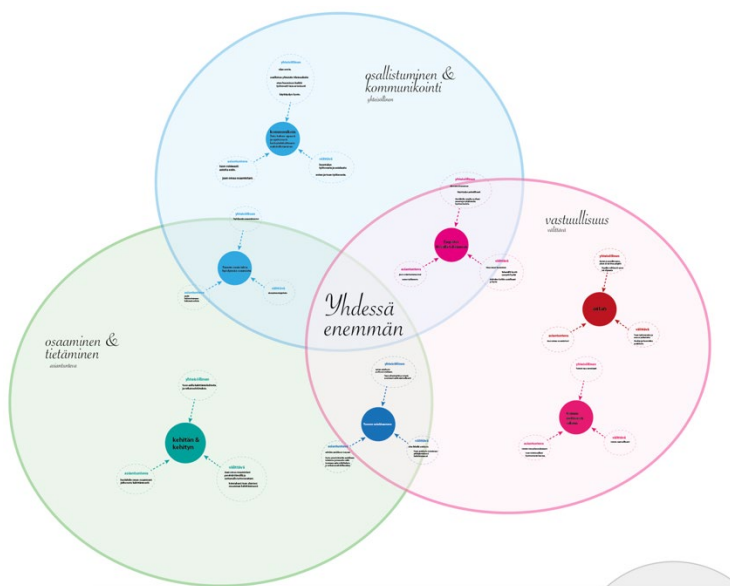
KUVIO 10. Autan -kuvio tai -arvokide näyttää, miten auttamista voidaan toteuttaa kustakin arvonäkökulmasta.

Muodostin tutkimustulosten perusteella useita arvokiteitä ja jaottelin arvokiteet kunkin arvokategorian alle, ja tiivistin niitä yhteen strategisten tavoitteiden näkökulmasta. 2M-IT:lle on määritelty missio ja visio, ja yrityksen pitäisi pyrkiä kohti strategisia tavoitteitaan. Yrityksen strategisella matkalla kohti visiota arvot toimivat valaisijana tiellä ja auttavat suunnistuksessa (Puohiniemi 2003, 30). Tästä keskustelimme jo strategia- arvotyön alussa: henkilöstöjohtaja halusi odottaa strategian valmistumista, jotta pääsemme luomaan arvojen avulla toimintasuunnitelmaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Meillä on nyt valmiita arvokiteitä, joiden joukosta voidaan valita oikeat kuviot juuri 2M-IT:n tavoitteiden näkökulmasta.

2M-IT:n strategiset tavoitteet ovat:

- Jatkuvat palvelut sovitulla palvelutasolla laskevin yksikkökustannuksin
 - Arvonäkökulma voisi olla: työntekeminen järkevästi ja tehokkaasti
- Vastaamme asiakaslähtöisistä palvelukokonaisuuksista, jotka kokoamme parhaista mahdollisista lähteistä
 - Arvonäkökulma voisi olla: tunnemme asiakkaan ja asiakkaan tarpeen
- Tuemme asiakkaidemme toiminnan kehittämistä. Kehitämme osaamistamme ja palvelujamme asiakkaiden tarpeita vastaaviksi
 - Arvonäkökulma voisi olla: oman osaamisen kehittäminen
- Asiakas- ja potilastietojärjestelmäpalvelut tehostavat SOTE-palvelujen asiakasprosessien ohjausta
 - Arvonäkökulma voisi olla: kehitämme omaa osaamistamme ja jaamme tietoa talon sisällä

Jaottelin arvokiteet kunkin strategisen tavoitteemme alle, ja tiivistin niitä yhteen tavoitenäkökulmasta käsin. Tiivistämisen tuloksena jäljellä oli seitsemän arvokidettä. Kiteet edustivat kattavasti jokaisen arvokategorian suosituinta teemaa. Muodostui arvokartta, jossa ovat esillä arvot yhteisöllinen, välittävä ja asiantunteva sekä teemat osallistuminen & kommunikointi, vastuullisuus sekä osaaminen & tietäminen. Myös seitsemän arvokidettä on mukana kartassa.



KUVIO 11. Arvokartassa kategorioista löydettyjen teemojen sisällä on arvokiteitä.

Jatkoin kiteyttämistä vielä pidemmälle. Hain keskeisimpiä toiminnallisuuksia ja yhteistä nimittäjää niille kaikille. Auttaminen nousi toiminnallisuutena keskeisesti esiin tutkimuksesta. Sitä esiintyi vastauksissa paljon, koska auttamisen nähtiin liittyvän kaikkiin kolmeen arvoon. Laskin yhteen kunkin arvon teemat, joissa auttaminen ilmeni alateemana. Sain tulokseksi, että 320 kategoriarivistä 254 riviä käsitteli jollakin tapaa auttamisen teemaa, oli se sitten tiedonjakoa tai perehdyttämistä, kiinnostusta toisesta tai asiakkaan lähellä olemista.



KUVIO 12. 79 % 2M-IT:n tutkimuksellisen kehittämistehtävän arvovastauksista liittyi jollain tavalla auttamiseen.

Ideo on yhdysvaltalainen design-toimisto, jossa yhteistyön merkitystä korostetaan. Teresa Amabile, Colin Fisher ja Julianna Pillemer ovat selvittäneet Ideon auttamiseen ja yhteistyöhön perustuvaa kulttuuria. Ideossa ajatellaan, että

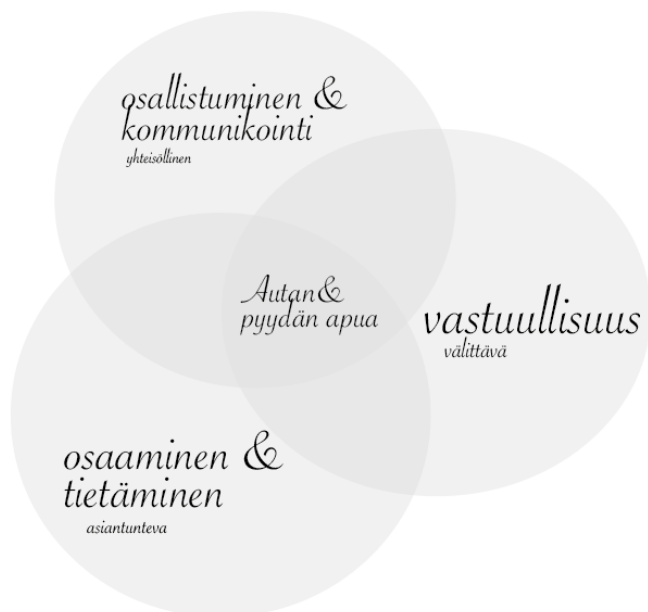
menestyminen edellyttää yhteistyötä, minkä vuoksi työyhteisössä on tavallista etsiä, pyytää ja tarjota apua. Edellytyksenä on, että auttamisen merkitys ymmärretään laajemmin, eikä sitä nähdä heikkoutena. Auttaminen tarjoaa mahdollisuuden avata uusia näkökulmia, luoda parempia lopputuloksia ja kehittyä. (Malmelin & Poutanen, 2017, 141-142.)

Kirsti Paakkanen on sanonut, että ”Armi tarjosi aina riisipuuroa ja rusinasoppaa. Kukaan ei koskaan lähtenyt Marimekosta tyhjin käsin, eikä ilman sanoja”. Ihmiset tekevät viestintää ja tärkeää on nostaa ihmiset esiin tuotteiden, puolueiden ja yritysten takaa. Nostetaan toinen toisiamme, emme saa painaa toinen toistamme alas. (Sounio 2000, 108-109.) Tämä oppi istuu myös auttamisen näkökulmaan.

2M-IT:n arvojen suurimmat teemat liittyvät toisiaan täydentävästi auttamiseen. Osallistuminen ja kommunikointi kuvaavat sitä aktiivisuutta, jota tarvitaan vuorovaikutukseen pääsemiseksi. Vastuullisuuden teema koskettaa 2M-IT:tä asiakkaasta ja yhteiskunnallisesta asemasta lähtien, tehtävämme on auttaa asiakkaitamme. Osaaminen ja tietäminen liittyvät auttamiseen tiedon jakamisen, vapaan liikkuvuuden, etsimisen näkökulmista. Auttaminen on siis 2M-IT:n yritysarvojen kovaa mutta toisaalta myös pehmeää ydintä.

Auttaminen on lopulta vuorovaikutusta ihmisten välillä. Tulevaisuudessa koneiden tehdessä yhä suuremman osan suorittavasta työstä ihmiselle tärkeäksi rooliksi tulee ratkoa ongelmia vuorovaikutuksessa toisten kanssa. (Varamäki 2019, 115.)

Tulevaisuudessa hyvät tiimit ovat keskiössä ja korostuneempaa kuin yksittäisen tiiminjäsenen osaaminen ovat vuorovaikutus ja yhteistyö. Keskinäinen kanssakäyminen nousee yksilöosaamisen yläpuolelle. (Varamäki 2019, 126-128.)



KUVIO 13. 2M-IT:n arvoista työntekijäymmärrystä kartoittamalla löydetty keskeisimmät teemat, joita kaikkia yhdisti auttaminen ja avun pyytäminen.

2M-IT:llä työskentelee asiantuntijoita, jotka ovat voineet tulla työhön yhtiöön esimerkiksi teknologia- tai hoitoalalta. Tämän hetken tilanteen mukaan yrityksessä on työssä 486 työntekijää, joista suurin osa on vakituisia, 95 prosenttia.

Henkilöstön ikä on keskimäärin 45 vuotta. 2M-IT:llä on toimintaa kaikkiaan 18 paikkakunnalla ja toimipisteet sijaitsevat maakunnissa ympäri Suomea. Pohjoisin toimipiste sijaitsee Oulussa ja eteläisin Turussa.

2M-IT:läisten yritysarvoihin löytämät merkitykset näyttäisivät sisältävän samanlaisia arvo-orientaatioita kuin ovat Schwartzin tutkimuksen perusteella suomalaisten hallitsevat arvo-orientaatiot. Tutkimuksen perusteella suomalaiset ovat enimmäkseen "suvaitsevaisia uudistajia" (24%), joiden arvomaailmassa universalismi ja itseohjautuvuus korostuvat enemmän kuin missään muussa ryhmässä. Muita suomalaisia arvoryhmiä ovat individualistiset uudistajat (22%), hyväntahtoiset säilyttäjät (17%), varovaiset säilyttäjät (22%) ja opportunistit (15%). (Puohiniemi 2010-2018.)

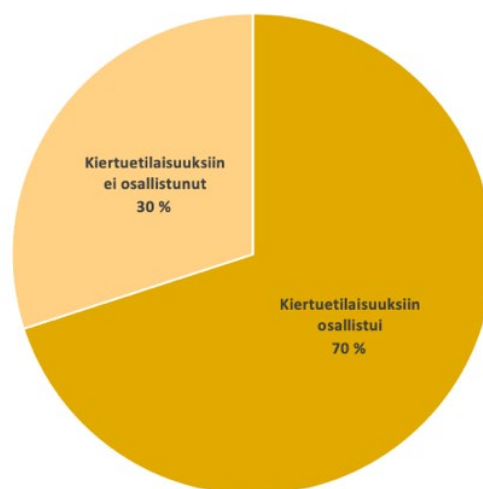
Universalisti ymmärtää ihmisiä ja ympäristöä ja haluaa ymmärtää niiden hyvinvointitarpeita sekä arvostaa että suvaita ja suojella niitä. Itseohjautuvuuden arvossa motivaatiosisältö koostuu toiminnan ja ajattelun vapaudesta, omien

päämäärien valinnasta sekä uuden tutkimisesta ja luomisesta. (Puohiniemi 2010-2018.)

4.3 Kehittämistutkimuksen avulla löydettyjen merkitysten ja toiminnan viestiminen

2M-IT:n strategia- ja arvokiertueelle osallistui kaikkiaan 70% henkilöstöstä. Osallistujiin on laskettu sekä etänä online-työkalun avulla osallistuneet sekä paikan päälle tilaisuuksiin osallistuneet henkilöt.

Henkilöstön osallistuminen kiertueen tilaisuuksiin



KUVIO 14. Henkilöstön osallistuminen 2M-IT:n Strategia ja arvot todeksi - kiertueen tilaisuuksiin.

Arvojen tulee näkyä käytännön toimissa, ja jokaisen työpaikalla pitäisi tietää, mitä arvot ovat kunkin työn kannalta. Arvomallin selkeys ja yksinkertaisuus antavat mahdollisuuden kaikkien esitellä materiaalia esimerkiksi kahdesta näkökulmasta: miltä toiminta näyttää, kun arvoja noudatetaan ja miltä se näyttää, kun arvoja ei noudateta? Arvot ovat abstrakti asia ja ne tulevat näkyviksi vasta, kun yritys ilmaisee intressinsä, paljastaa rituaalinsa, tekee merkityksellisiä tekoja, valitsee ihmisiä palvelukseensa ja antaa eräiden heistä toimia puhemiehinään. (Puohiniemi 2003, 177-178.)

Arvotutkimuksen myötä alan työstämään viestinnällistä suunnitelmaa arvojen esille tuomiseksi yrityksen viestinnässä. Huomasin aineistosta paljon näkökulmia omaan työhöni viestintäasiantuntijana. Niihin kuului näkökulmia, joiden avulla pystyn omalta osaltani tukemaan organisaation yhteisöllisyyttä ja asiantuntijoita työssään.

Ensin tehtävänäni on kuitenkin viestiä henkilöstölle tutkimuksessa esille nousseet asiat, jotta muutkin voivat hyödyntää näkökulmia omassa työssään. Muodostan kehittämistutkimuksen tuloksista PowerPoint-esityksen, joka esitetään henkilöstölle 2M-IT:n henkilöstöinfossa joulukuussa 2019. Tästä esityksestä on tarkoituksena tulla sellainen, jonka avulla jokaisella on mahdollisuus selittää meidän arvojamme omassa työroolissaan, esimerkiksi esimiehenä alaiselle.

Auttamisen teemaan kiteytynyt tutkimuksellinen kehittämistehtävä arvonäkökulmineen antaa hyvät valmiudet arvoviestintään. Åbergin fasettiteorian mukaisesti saamme pääoksan, ydinasian auttamisesta ja siihen liittyviä haaroja, mielikuvia, joita henkilöstö on vastauksissaan tuonut esille. Kun ajattelemme, fasetit aktivoituvat: ne voivat aktivoitua ulkoisten tekijöiden tai sisäisen ajattelumme kautta. (Åberg 2000, 40-45.)

Auttamisen teema nousi henkilöstöltä itseltään, jolloin sen mukainen toiminta on yhteisön ihanteena ja toimii palkintona jo sinänsä (Norrena 2017, 192). Auttamisen teema kuvastaa yrityksen kaikkia arvoja ja silloin, kun arvot ovat päällekkäisiä, ne luovat vahvan ytimen (Luukka 2019, 212).



KUVA 12. 2M-IT:n tutkimuksellisen kehittämishankkeen kiteytyi auttamisen teemaan.

Integroivan viestinnän avulla teemme arvoja tutuiksi ja tuemme monoliittisen eli ehjän kulttuurin syntyä (Åberg 2000, 83). Tulen tuloksien pohjalta muodostamaan sisältöjä henkilöstöhallinto-, työhyvinvointi- ja työnantajamielikuvaviestintään, jonka tapahtumat olen koostanut työhyvinvointitapahtumien, henkilöstötapahtumien ja työnantajamielikuvaviestinnän kalentereista ja olen rytmittänyt tapahtumat vuoden mittaiseen sisältökelloon. Sisältökellossa käsitellään yksittäisiä tapahtumia ja tempauksia, joiden toiminnalliset sisällöt ovat arvojemme mukaisia. Näin abstraktit arvot tulevat osaksi 2M-IT:n konkreettista toimintaa sekä symbolista kuvastoa ja arvot toimivat motiiveina tekojen taustalla (Puohiniemi 2003, 197).

Viikoittain ja kuukausittain toistuvat viestinnän rutiinit sisältöineen, osapuolineen ja kanavineen löytyvät erillisestä viestintäsuunnitelmasta. Sisältökello on lisä 2M-IT:n viestintäsuunnitelmaan.

Viestinnän suunnittelun neljä osa-aluetta ovat:

- Päivittäisviestinnän linjaukset
- Vuosi- tai periodikohtainen suunnittelu: toistuvat, velvoittavat ja tiedossa olevat tehtävät
- Yksittäiset toimenpiteet, projektit, kampanjat, muut operaatiot
- Ohjeet, politiikat, prosessikuvaukset

(Juholin 2017, 94.)

Työstän arvojen viestimiseen vuosikohtaisen suunnitelman, jotta varmistetaan, että arvot ovat esillä sisäisesti ja teemme asioita arvojemme mukaisesti. Voimme näin myös varmistaa, että teemme sisäisessä viestinnässä ja työnantajamielikuvaviestinnässä arvojemme mukaisia asioita. Suunnitelmaan sisällytän kalenterivuoden, 2M-IT:n henkilöstöhallinnon, työhyvinvointitoiminnan ja markkinoinnin tapahtumia. Säännöllisellä luotaamisella varmistan, että suunnitelmaa päivitetään tarvittaessa matkan varrella (Åberg 2000, 74).

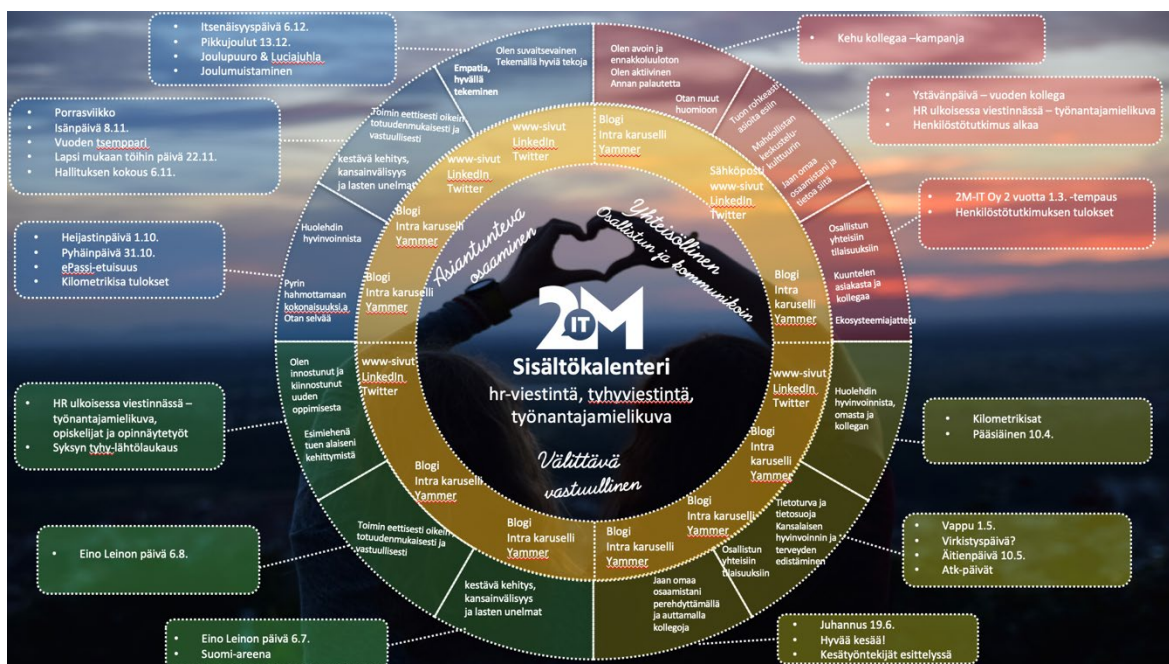
Käytännön suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon

- mitä (asiat)
- keille, keiden kanssa (osapuolet, toimijat)
- miten usein (rytmitys)
- missä ja miten (foorumit, mediat ja kanavat)

- kuka vastaa ja järjestää (organisointi ja vastuut)
(Juholin 2017, 94.)

Kun tehdään vuosisuunnitelmaa, niin sen on hyvä olla havainnollinen, koko vuoden helposti esittävä kokonaisuus, kuten vuosikello, jonka tarkoitus on tuoda esiin toistuvat, pakolliset tehtävät, lukuun ottamatta päivittäisviestintää (Juholin 2017, 100). Voidaan myös rakentaa toimenpidesuunnitelma yksittäisille tai ainutkertaisille viestinnän toimenpiteille. Suunnitelmaa on hyvä jakaa esimerkiksi yrityksen intranetissä, jotta asiasta kiinnostuneilla on mahdollisuus nähdä se (Juholin 2017, 101).

Muodostin arvotutkimuksen avulla löytämistäni merkityksistä 2M-IT:n sisältökalenterin (kuva 13). Kalenteri on ympyrän ja vuosikellon muotoinen. Ulkokehällä on huomioitavia yksittäisiä tapahtumia omissa laatikoissaan. Ulommalla ympyrän kehällä on viestinnällisiä sisältöteemoja, jotka juontuvat arvotutkimuksen tuloksista sekä muutaman suuremman valtakunnallisen tapahtuman teemasta. Sisemmällä kehällä ovat viestinnän kanavat.



KUVA 13. 2M-IT:n henkilöstöhallinto-, työhyvinvointi- ja työnantajamielikuvaviestinnän sisältökalenteri vuodelle 2020.

Ensimmäisenä viestinnällisenä tekona on tämän tutkimuksellisen kehittämishankkeen julkistaminen 2M-IT:n henkilöstölle. Muodostan

tuloksista PowerPoint-esityksen (Liite 1). Esityksen avulla on myöhemmin hyvä muodostaa henkilöstö-, työhyvinvointi- ja markkinointitiimin kanssa viestejä, tapahtumia ja sisältöjä 2M-IT:n viestinnän kanaviin. Vuoden 2019 joulumuistamisen teemaksi otetaan myös auttaminen vapaaehtoistyön tukemisen avulla ja konkreettisesti vapaaehtoistyötä tekemällä. Idea organisaation osallistumisesta vapaaehtoistyöhön kumpusi tämän tutkimuksellisen kehittämistehtävän tuloksista, jossa 2M-IT:n arvomerkityksen keskiössä on auttamisen teema.

YHTEENVETO

Ilmastonmuutos ja digitalistuminen ovat esimerkkejä globaaleista, kaikkia koskettavista isoista muutoksista. On tuttu sanonta työpaikoillakin, myös omassani, että ”mikään ei ole yhtä varmaa kuin muutos”. Mitä on tulevaisuus? Miten asioita tehdään viiden vuoden kuluttua? Mikä vie meitä eteenpäin?

Yhteisesti sovittujen arvojen avulla saadaan selville vastaus kysymykseen: ”miten”? Miten toimimme yhdessä, miten sidosryhmien kanssa, millä tavalla pääsemme tavoitteeseemme?

Tutkimuksellisen kehittämistehtävän avulla henkilöstön ääni saatiin kuuluviin arvomerkitsevien kautta. Halu auttaa korostui vastauksissa monella tavalla. Halu auttaa ilmeni osallistumisen ja kommunikoinnin, vastuullisuuden sekä osaamisen ja tietämisen kautta. Kaikki nämä toiminnot tähtäävät omalla tavallaan auttamiseen ja avun pyytämiseen, joka on lopulta ihmisten välistä vuorovaikutusta.

Arvoista on mahdollisuus muistuttaa ammattimaisesti viestimällä. Viestinnän avulla voidaan esitellä keinoja arvojen ylläpitämiseen. Näin arvoja tuodaan näkyväksi ja osaksi työyhteisöä sekä kulttuuria. Arvojen viestintäsuunnitelma kiteytyy sisältökelloon, johon on valittu arvoja tukevia, konkreettisia tempauksia ja tapahtumia ja niitä tukevia sisältöjä.

2M-IT:n yrityskulttuuri rakentuu arvojen ja tavoitteiden toimeenpanemisen ja viestimisen avulla harppauksen eteenpäin. Seuraava harppaus voisi olla läpinäkyvä ja organisoitunut yrityskulttuurin johtaminen, jonka ensimmäinen toimenpide voisi olla kulttuurianalyysin teko. Sen avulla saataisiin 2M-IT:n yrityskulttuurin nykytilan kuvaus.

LÄHTEET

- Aalto, T. 2012. Kuinka olla avoin, työelämän viestinnän uudet taidot. Oy Finn Lecture Ab.
- Eskola J. & Suoranta J. 1998. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Fiske J. 1998. Merkkien kieli, johdatus viestinnän tutkimiseen. 5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Helkama, K., Myllyniemi R. & Liebkind, K., 2013. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Porvoo: Bookwell Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2000. 6. uudistettu laitos. Vantaa: Kirjayhtymä Oy.
- Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2016. Eettinen viestintä. Helsinki: ProCom - Viestinnän ammattilaiset ry.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Turenki: Hansaprint Oy.
- Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää, kulttuurin voima ja vaikutus. Helsinki: Talentum.
- Kälviäinen, M. 2017. Näkökulmia kehittämistutkimukseen. Lahden ammattikorkeakoulu, muotoiluinstituutti.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent.
- Malmelin, N. & Poutanen, P. 2017. Luovuuden idea, luovuus työelämässä, yhteisöissä ja organisaatioissa. Tallinna: Gaudamus Oy.
- Norrena J. 2017. Arvojen varjot. Liettua: Bazar kustannus.
- Piha K. 2015. Rytmihäiriö, Helsinki: Talentum Pro
- Puohiniemi, M. 2003. Löytöretki yrityksen arvomaailmaan. Espoo: Limor kustannus.

Puohiniemi, M. 2010-2018. Arvojen motivaatiosisällöt. Limor Oy (viitattu 8.11.2019) Saatavissa:

<https://www.puohiniemi.fi/Arvomittaukset/Arvokeha/arvojenmotivaatiosisallot.html>

Puohiniemi, M. 2010-2018. Miten suomalaisen sijoittuvat arvokehälle? Limor Oy (viitattu 8.11.2019) Saatavissa:

<https://www.puohiniemi.fi/Arvomittaukset/Arvokeha/luokat.html>

Puohiniemi, M. 2010-2018. Schwartzin arvokehä. Limor Oy (viitattu 8.11.2019)

Saatavissa: <https://www.puohiniemi.fi/Arvomittaukset/Arvokeha/>

Sanna Sallinen. Markkinointipäällikkö. 2M-IT Oy. Haastattelu 24.1.2019.

Sari Rasi. Henkilöstöjohtaja. 2M-IT Oy. Haastattelu 29.1.2019.

Sitra, 2018. Megatrendikortit. Sitra.(viitattu 8.11.2019). Saatavissa:

<https://media.sitra.fi/2018/09/03142041/megatrendikortitwebfin31-08-2018.pdf>

Sounio, L. 2010. Brändikäs. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Tuomi J. & Sarajärvi A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Varamäki, A. 2019. Future proof, tulevaisuuden työkirja. Jyväskylä: Docendo Oy.

Wiiio, O. 1994. Johdatus viestintään. 6. uudistettu laitos. Porvoo: Weilin+Göös.

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

LIITTEET

LIITE 1 2M-IT:n arvoesitys – PowerPoint-esitys